

LE RADAR DE L'AUTONOMIE

WORKING PAPER N°1
VERSION DU 20/02/2022

Rapporteurs : Suzy Canivenc et Thierry Weil

« *Le simple est toujours faux. Ce qui ne l'est pas est inutilisable.* »

Paul Valéry
(*Œuvres II*,
1942, Gallimard,
coll. « Bibliothèque
de la Pléiade », 1960,
p. 864)

1. Weil et Dubey (2020),
*Au-delà de l'entreprise
libérée : Enquête sur
l'autonomie et
ses contraintes*, Les Notes
de La Fabrique, Presses
des Mines.

RÉSUMÉ

Ce document, mis au point par un groupe de travail réuni sous l'égide de la chaire FIT², présente **un outil pour piloter ou évaluer la maturité d'une démarche de transformation d'entreprise destinée à accroître le pouvoir d'agir, l'autonomie et la responsabilité des collaborateurs**. La conception de cet outil prolonge l'étude de terrain effectuée par la chaire FIT² sur l'autonomie et ses contraintes, dont les résultats ont été publiés dans l'ouvrage *Au-delà de l'entreprise libérée*¹.

L'outil se présente comme un « **diagramme radar** » sur lequel on peut faire figurer à la fois les objectifs visés par l'organisation (certaines organisations ne cherchent pas à atteindre le niveau maximal sur toutes les dimensions) et sa maturité actuelle (ou celle de certaines de ses composantes).

7 dimensions clés ont été sélectionnées, et une échelle d'évaluation est proposée pour chacune. La première porte sur le cadrage de la démarche engagée, les trois suivantes sur les processus-clés, les trois dernières sur les résultats obtenus (ou à obtenir).

1. Le déploiement de la démarche et son niveau de co-construction
2. La disponibilité et la circulation de l'information
3. Les mécanismes de prise de décision
4. Le développement et l'évaluation des compétences
5. Le niveau d'autonomie et de participation
6. La satisfaction des salariés
7. La satisfaction des autres parties prenantes

Cette grille est un outil de pilotage et non un outil de benchmarking entre organisations. Elle peut et doit être adaptée et personnalisée en fonction de chaque organisation et de ses utilisateurs, ainsi qu'au niveau d'ambition de ce pilotage (degré de détail et nombres de témoignages sollicités).

Le lecteur pressé pourra se contenter des sections A et D du document.

SOMMAIRE

A. Objectif de l'outil	P. 2
B. Le « radar »	P. 2
C. Comment utiliser le radar de l'autonomie ?	P. 4
D. Dimensions du radar	P. 6
E. Questions complémentaires	P. 10
F. Exemples de mise en application du radar	P. 14
Annexes	P. 24

A. OBJECTIF DE L'OUTIL

De nombreuses entreprises et organisations cherchent à renforcer le « pouvoir d'agir », la responsabilité ou l'autonomie de leurs salariés (nous expliquons en annexe 1 les définitions que nous donnons à ces termes).

Ce type de démarche répond à la fois à une demande de nombreux salariés qui souhaitent trouver un sens à leur travail et s'accomplir dans leur vie professionnelle, sans laisser « leur cerveau et leur cœur au vestiaire », et à un besoin des entreprises, qui souhaitent mobiliser l'intelligence collective de leur organisation, compter sur l'engagement, les talents et la créativité de chacun pour faire face aux imprévus, construire et saisir les opportunités et qui veulent attirer les meilleurs.

De nombreux ouvrages ont montré que le processus de renforcement de l'autonomie et de la responsabilité des salariés était délicat à mettre en œuvre, reposait sur une co-construction avec les personnes concernées, exigeait une grande attention aux craintes et aux difficultés que pouvaient ressentir les uns et les autres et un accompagnement de tous².

Quelques outils peuvent aider à organiser et à piloter le processus ou à évaluer son évolution. Ce document présente un outil de visualisation, le « radar de l'autonomie », sur lequel nous avons travaillé dans le cadre de la chaire FIT², avec l'aide du groupe de pilotage du projet « autonomie et responsabilité dans les organisations » (voir annexe 3). Cet instrument nous semblait manquer dans la « boîte à outil » du pilotage de ce type de transformation. Comme le thermomètre du médecin ou la boussole du voyageur, il fournit des indications utiles pour piloter l'action : il permet de savoir où on en est, de se fixer un cap et des priorités. Il ne permet évidemment pas de se passer du reste de l'instrumentation du pilotage de la transformation.

Comme tout outil schématique, celui-ci simplifie outrageusement la réalité complexe de chaque entreprise. C'est avant tout un outil pour stimuler la discussion entre les acteurs, pour permettre à chacun de mieux comprendre les représentations des autres, définir ce qui semble un objectif désirable, mesurer l'écart avec celui-ci et trouver un chemin pour atteindre le but. Comme l'expliquait Paul Valéry, tout ce qui est simple est faux, tout ce qui ne l'est pas est inutilisable.

La forme de l'outil résulte donc de nombreux compromis, mais surtout celui-ci a vocation à être **personnalisé par ses utilisateurs en fonction de leurs besoins spécifiques**.

B. LE « RADAR »

Pour construire les axes du radar, nous avons choisi **7 dimensions** permettant de caractériser l'autonomie dans l'organisation considérée. Chacun peut indiquer sur la dimension ce qu'il juge souhaitable pour son organisation et où il estime que celle-ci se situe.

Une première dimension caractérise le cadre de la démarche entreprise ou à entreprendre, d'autres les processus-clés révélateurs du niveau de participation au sein de l'organisation (information, prise de décision, développement des compétences), d'autres des résultats atteints en matière de maturité de l'organisation et de satisfaction de ses différentes parties prenantes.

1. Le déploiement de la démarche et son niveau de co-construction
2. La disponibilité et la circulation de l'information
3. Les mécanismes de prise de décision
4. Le développement et l'évaluation des compétences
5. Le niveau d'autonomie et de participation
6. La satisfaction des salariés
7. La satisfaction des autres parties prenantes

Chacune de ces dimensions peut elle-même représenter une synthèse d'une évaluation portant sur diverses sous-dimensions.

². Entre autres, Weil et Dubey, *op. cit.*

Pour chaque dimension, une échelle ou grille d'évaluation est proposée. Les critères correspondant à chaque niveau de l'échelle sont sommairement décrits de manière à permettre à chacun de situer son organisation sur l'échelle.

Le radar peut être mobilisé de différentes manières, pour représenter et comparer, sur chacune des dimensions :

- des **perceptions différentes** de l'existant **selon les acteurs** (opérationnels, managers, codir)
- des **aspirations différentes** quant à la démarche **selon les acteurs** (opérationnels, managers, codir)
- **des temporalités différentes** dans la démarche d'autonomisation entreprise (avant le déploiement de la démarche, à 6 mois, à 1 an, à long terme)
- **la perception subjective qu'a un acteur donné** de la situation actuelle, de ce qu'il juge souhaitable, de ce qu'il pense que la direction prescrit.

FIGURE 1

Des perceptions différentes de la démarche d'autonomisation selon les acteurs considérés

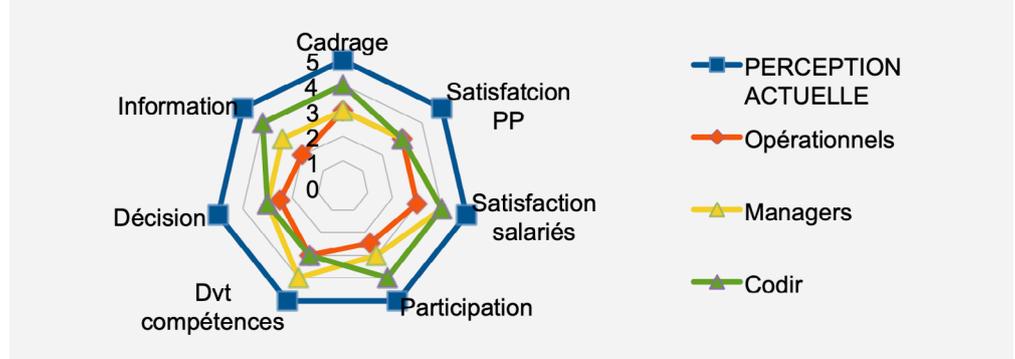


FIGURE 2

Des aspirations différentes selon les acteurs considérés

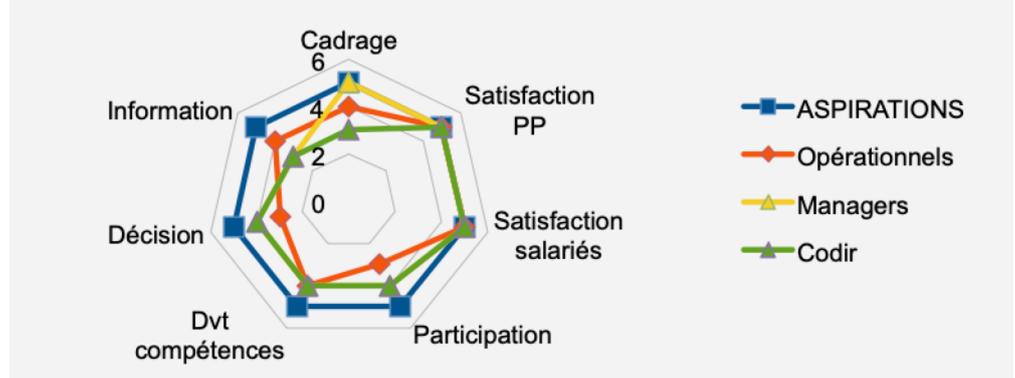


FIGURE 3

Des temporalités différentes

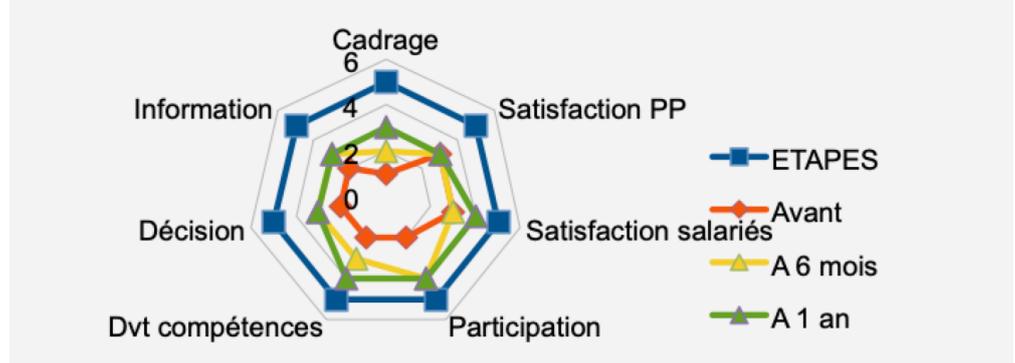
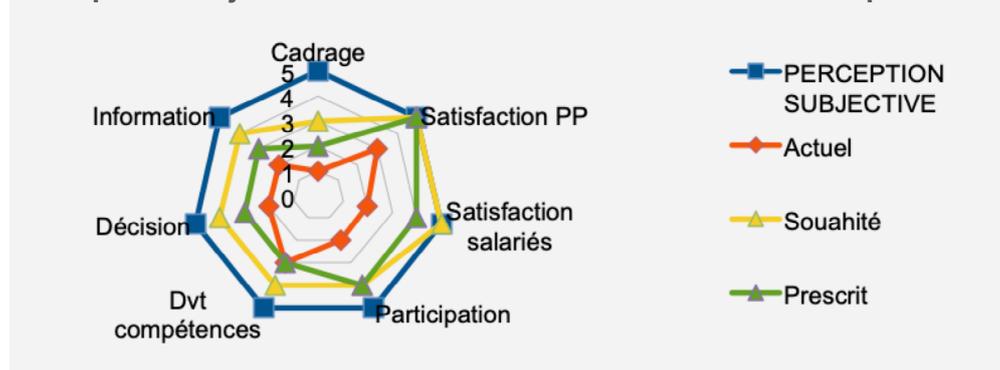


FIGURE 4
Perception subjective d'un acteur de l'existant / souhaité / prescrit



C. COMMENT UTILISER LE RADAR DE L'AUTONOMIE ?

1. Distinguer l'actuel et le désiré, multiplier les points de vue

L'analyse de l'organisation sera d'autant plus riche qu'elle multipliera les points de vue d'acteurs : opérationnels, managers de proximité, managers de managers, fonctions support, comité de direction, clients, actionnaires et autres parties prenantes (riverains, élus locaux et associations...).

Un questionnaire inspiré des dimensions du radar pourra ainsi leur être proposé où chacun sera amené à répondre sur :

- sa perception actuelle de l'organisation (état des lieux : quelles sont les pratiques actuelles ?)
- ses aspirations personnelles (ambition : quelles pratiques seraient désirables ?)

D'autres dispositifs peuvent être imaginés (réunions collectives, *focus group*) pour discuter du positionnement sur la grille et co-construire l'évaluation, afin de créer les conditions d'un diagnostic qui ne soit pas trop biaisé par les représentations des dirigeants de l'entreprise qui surestiment parfois l'autonomie ressentie par leurs salariés ou leur appétence à la développer.

L'objectif pourra être, selon les circonstances dans lesquelles l'outil est utilisé :

- de mieux saisir les décalages de perception entre les acteurs (et observateurs) et de détecter la diversité des situations et des ressentis au sein de l'organisation ;
- de mettre en évidence la distance entre la situation présente et celle qui est visée, les marges de progression et le « reste à faire » ;
- de dialoguer sur les ambitions de la démarche et de formaliser clairement les « zones bleues » (où les initiatives sont souhaitées) et les « zones rouges » (pour lesquelles le cadre est imposé).

2. Adapter l'outil aux spécificités de l'entreprise et aux objectifs des utilisateurs

Les échelles proposées pour chaque dimension doivent clairement être interprétées (voire adaptées) en fonction des spécificités de l'entreprise, et notamment de sa taille.

Les fonctions centrales d'une multinationale de plusieurs dizaines de milliers de personnes réparties dans de nombreux pays interagissent moins quotidiennement avec les opérationnels que dans une PME de 50 personnes. De même, les réponses concernant le management intermédiaire peuvent être délicates lorsqu'il y a de nombreux niveaux de management qui agissent éventuellement avec des règles assez différentes. *A contrario*,

le terme de « manager » est inadéquat dans une structure autogérée. Par ailleurs, certaines activités (notamment de service) se prêtent bien à une forte autonomie des équipes en charge d'un client donné, ce qui n'empêche pas ces équipes de bénéficier simultanément d'outils performants propres au groupe, de son image auprès des clients ou de son attractivité. En revanche, la production de systèmes très intégrés (construire un avion, opérer une centrale nucléaire) peut induire des interdépendances et besoins de coordination beaucoup plus lourds, qui limitent l'autonomie de chaque agent (voir annexe 1 – autonomie individuelle et collective). Il nous a cependant semblé pertinent de conserver une architecture commune de l'outil, quitte à décliner la description des axes à l'usage d'une catégorie spécifique d'organisation.

Dans cette perspective, nous distinguons pour chaque dimension une question principale et d'éventuelles questions complémentaires. Selon la précision qu'il souhaite donner à l'outil et le temps dont il dispose, l'animateur de cet exercice d'évaluation pourra se contenter de réponses aux questions principales ou pourra affiner son analyse avec les questions complémentaires³. L'animateur pourra également décider de pondérer les questions qu'il décide de retenir en fonction de ce qui lui paraît le plus pertinent pour l'organisation analysée.

Ce travail de sélection et de pondération s'effectuera en fonction :

- du type d'entreprise et de ses spécificités propres (taille, secteur, contexte, etc.),
- de la personne qui utilise le radar (intervenant extérieur dans une perspective d'audit, manager ou codir dans une perspective d'auto-évaluation, etc.),
- des objectifs visés (évaluer l'existant/un processus de transformation pour établir un plan d'actions, faire ressortir des écarts de perception pour les mettre en débat, etc.).

Par exemple, dans une approche de diagnostic initial, certains ne souhaiteront pas mobiliser les deux dernières dimensions (satisfaction des salariés et satisfaction des clients, actionnaires, parties prenantes) si la transformation envisagée ne vise pas à améliorer ces deux aspects⁴. De même, en fonction de l'objectif poursuivi, certaines questions complémentaires jugées redondantes, ou non pertinentes, pourront être ignorées.

3. Éviter le caractère réducteur d'une échelle de notation

L'analyse sera beaucoup plus riche et utile si l'évaluateur assortit chacune des « notes » attribuées d'un commentaire qualitatif justifiant celle-ci.

Le fait que l'outil utilise une échelle de notation le conduit à suggérer un certain ordre « naturel ». Par exemple, les concepteurs de l'outil supposent qu'il est bon de développer l'autonomie individuelle pour favoriser l'autonomie des équipes ou des départements, puis éventuellement une participation à la gouvernance de l'entreprise. Mais certains préféreront encourager l'autonomie au niveau des équipes ou des services sans préjuger des statuts et attitudes individuelles de leurs membres, voire consulter chacun sur certains choix de gouvernance (par exemple la raison d'être de l'entreprise), sans pour autant développer l'autonomie dans les tâches quotidiennes.

On pourra donc préférer indiquer un intervalle plutôt qu'une note, par exemple 1-4 si l'organisation présente des caractéristiques du niveau 4 mais en manque certaines considérées comme nécessaires pour atteindre le niveau 2. Certains préféreront même s'affranchir du classement ordinal suggéré par l'outil et noter pour chaque caractéristique liée à un niveau de l'échelle si c'est ou non un point fort de l'organisation (ces représentations graphiques alternatives sont présentées en annexe 2 : radar étendu et matrice).

4. Ce n'est pas un outil de benchmarking

Nous avons testé l'outil sur certains cas de la plateforme ARO⁵. Nous voulons cependant insister sur un point : **l'objectif du radar n'est pas de comparer des organisations entre elles** (alors qu'elles ont chacune une histoire et des contraintes spécifiques), mais d'aider les entreprises désireuses de s'engager ou engagées dans ce type de démarche à clarifier leur ambition, comprendre où elles en sont de leur transformation,

3. Dans la perspective d'un diagnostic rapide, certains suggèrent même de se contenter de ne répondre qu'à la question principale « 5.0 - Périmètre d'autonomie et de participation ».

4. Les rapporteurs considèrent quant à eux que la transformation vers l'autonomisation n'est pas une fin en soi et doit permettre d'améliorer au moins la satisfaction des salariés et, si possible, celle des autres parties prenantes.

5. La plateforme ARO est une base de cas d'entreprise portant sur l'autonomisation, ces cas ayant été documentés selon une méthode commune. <https://bit.ly/3sO9Ico>

ce qu'il leur reste à faire, et de quelle façon elles peuvent modifier ou améliorer leurs processus – étant entendu qu'elles restent libres de se positionner entre des formes minimales ou plus ambitieuses d'autonomie, de responsabilisation et de participation.

D. DIMENSIONS DU RADAR

Nous détaillons dans cette section les dimensions du radar, ainsi que l'échelle de notation proposée sur chacune des dimensions.

Pour faciliter la lecture de ce document, les grilles des questions complémentaires sont disponibles dans la section suivante (E.) et nous ne mentionnons dans cette section que la description des questions principales. Ceci permet au lecteur de prendre connaissance rapidement de l'ensemble des dimensions d'évaluation proposées, avant d'approfondir chacune d'entre elles s'il le souhaite.

I. CADRAGE DE LA DÉMARCHE

Question principale :

1.0. - Déploiement de la démarche d'autonomisation et de responsabilisation

Rappel : Si l'on opte pour une note unique, un niveau ne peut être attribué que **si toutes les caractéristiques positives du niveau inférieur sont présentes**. Si cet ordre semble trop contraignant, on peut adopter un système de notation plus complexe (intervalle ou matrice, voir annexe 2)

0. Absence de démarche cohérente.

1. Démarche imposée hiérarchiquement et inspirée de pratiques extérieures sans tenir compte des spécificités de métier/secteur, organisationnelles et culturelles de l'entreprise.

1.5. Démarche imposée hiérarchiquement mais prenant en compte les **spécificités de l'entreprise** (audit préalable guidant le déploiement d'une démarche sur-mesure formalisant clairement les « zones bleues » et les « zones rouges »), les collaborateurs directs du dirigeant ont été consultés avant le lancement de la démarche.

2. Accompagnement sur-mesure des participants dans l'évolution attendue de leur rôle (offre de formations et de coaching, mise en place de communautés de pratiques).

2.5. Mise en place après le lancement de la démarche de dispositifs de consultation permettant l'**écoute des réticents** et un retour d'expérience (REX) sur les difficultés ressenties.

3. Prise en compte des retours pour enclencher des **correctifs** (adaptation et amélioration continue de la démarche pilotée de manière hiérarchique).

4. Mise en place de **dispositifs de consultation** et d'écoute (individuels et collectifs) non hiérarchiques (réunion d'équipe/cercles, communautés de pratiques, commissions de travail) permettant aux acteurs concernés de détecter et de résoudre les irritants par eux-mêmes (adaptation et amélioration continue de la démarche autopilotée).

4.5. L'ensemble du management a été sollicité en amont du processus pour **co-construire** collégialement le sens et les objectifs de la démarche.

5. L'ensemble des salariés a été sollicité en amont du processus pour **co-construire** collégialement le sens et les objectifs de la démarche.

Il faut si possible interroger pour cette dimension l'ensemble des acteurs ou un échantillon suffisamment représentatif des diverses catégories (opérateurs et non cadres, managers de première ligne, managers de managers, fonctions support, IRP, codir), ainsi qu'éventuellement les actionnaires et des parties prenantes extérieures (clients, partenaires, riverains, élus locaux...).

6. En lien avec la définition de l'autonomie que nous donnons en annexe 1, nous distinguons :

- l'autonomie opérationnelle qui renvoie à la capacité d'action de l'individu sur ses tâches (horaires, lieu de travail, procédure d'exécution, rythme, etc.)
- l'autonomie organisationnelle qui renvoie à la capacité d'action collective que l'équipe a sur son organisation (répartition des tâches au sein de l'équipe, planning, indicateurs de suivi de l'activité et actions correctives, etc.)
- l'autonomie stratégique qui renvoie aux capacités d'influence des membres de l'organisation sur les aspects stratégiques de leur entreprise (raison d'être, mission, gouvernance, répartition des richesses, etc.).

7. Prise par le niveau supérieur (cadres intermédiaires ou supérieurs, « super-cercle », fonction support). Dans une organisation autogérée, certaines décisions peuvent remonter à une instance de délibération supérieure (jusqu'à l'AG le cas échéant) si les personnes concernées ne réussissent pas à régler un problème à leur niveau.

Questions complémentaires (détaillées au § E)

1.1. - Place des réticents

1.2. - Implication des managers de proximité dans le déploiement de la démarche

II. PROCESSUS CLÉS

Cette section évalue 3 processus-clés : la circulation des informations, la prise de décision, le développement des personnes. Nous ne mentionnons dans cette section que les questions principales portant sur chaque processus.

2 - Information

Question principale :

2.0 - Disponibilité et circulation de l'information

0. L'agent ne dispose que des informations strictement nécessaires à l'exécution individuelle de sa tâche.

1. Les informations nécessaires au pilotage de l'équipe⁶ sont disponibles, mais elles peuvent être incomplètes du fait des cloisonnements, difficilement accessibles et/ou difficilement compréhensibles par les opérateurs.

2. Les informations nécessaires au pilotage de l'équipe sont accessibles et des efforts sont faits pour les rendre compréhensibles par tous, mais elles passent toujours par la hiérarchie et les fonctions support ou par des systèmes d'information en silo.

3. Les informations facilement accessibles et compréhensibles s'échangent de manière à la fois descendante (hiérarchie et fonctions support), ascendante et horizontale (au sein de l'équipe et entre équipes) : système d'information formalisé, ergonomique, ouvert et participatif (ex. réseaux sociaux d'entreprise), affichage clair des indicateurs divers. Transparence descendante et ascendante qui peut cependant entraîner une infobésité difficile à gérer au quotidien. Une équipe en difficulté le signalera, en sachant que cela suscitera une offre d'aide et de soutien plutôt que des ennuis.

4. Des efforts de formation sont faits pour permettre à tous les salariés (et pas seulement à quelques représentants) de comprendre et d'interpréter des informations plus complexes et stratégiques, portant par exemple sur les performances financières de l'entreprise. Les informations sont traduites dans des formats facilitant la compréhension et les échanges. Transparence importante (sauf sur quelques informations sensibles ou dans les domaines où certains salariés y sont opposés), au moins pour les salariés permanents (ou les coopérateurs dans le cas des SCOP).

5. Les travailleurs périphériques (intérimaires, stagiaires, CDD) et éventuellement certaines parties prenantes ont accès à beaucoup d'information et sont encouragés à donner leur avis.

Questions complémentaires (détaillées § E) :

2.1. - KPI, tableaux de bord et reporting

2.2. - Régulation de l'information, infobésité

3 - Prise de décision

0. Hiérarchique⁷, avec des lacunes de coordination ou une instabilité des décisions. Les décisions sont souvent non suivies d'effet.

1. Hiérarchique, avec **consultation** occasionnelle des salariés concernés et un processus bien organisé (réunion à l'ordre du jour clair, décisions prises synthétisées dans un plan d'action, CR, actions de suivi).

8. Martin Richer indique par exemple réclamer les comptes-rendus des derniers comités d'entreprise pour voir s'il y a une tradition de débat constructif, si ces instances sont des chambres d'enregistrement de la ligne de la direction ou une occasion d'exprimer des désaccords qui ne seront pas vraiment pris en compte.

9. Il est important d'obtenir et d'apprécier des exemples concrets : par exemple, dans une entreprise, une équipe a choisi comme capitaine un candidat qui n'était pas celui envisagé par la hiérarchie... qui a respecté ce choix.

10. C'est-à-dire que chacun dispose d'un droit de véto, mais s'il a été écouté avec bienveillance et n'a pas trouvé de solution qui lui convienne mieux et qui soit acceptable par les autres, il se rangera à la décision.

11. Une équipe de production peut par exemple voir son autonomie limitée par les prérogatives des régleurs ou de la maintenance.

2. Collective mais avec voix prépondérante de la hiérarchie ou d'une instance de délibération supérieure. Il y a cependant une vraie discussion où les points de vue différents sont exprimés et entendus⁸.

3. Collective par vote à la majorité, ou s'appuyant sur des techniques d'intelligence collective efficaces. La décision peut être différente de celle qu'aurait proposée la hiérarchie⁹.

4. Collective par consensus ou consentement¹⁰ et déléguée au niveau chargé de la mettre en œuvre, dans le cadre des nombreuses règles fixées par les directions fonctionnelles (support) ou de contraintes imposées par d'autres équipes/services¹¹. Des techniques d'intelligence collective sont mises en œuvre pour éviter que la pression du groupe pousse au conformisme.

5. Confiée totalement au niveau chargé de la mettre en œuvre (subsidiarité). L'entité est libre d'adapter et d'améliorer les processus en vigueur mais est responsable du respect des règles non négociables (droit du travail, sécurité des salariés, respect des lois locales et réglementations, zones rouges éventuelles affichées d'emblée...). Elle coordonne ses décisions avec les autres entités concernées afin de limiter les besoins d'arbitrage par une entité supérieure.

Cette question peut éventuellement être déclinée en fonction des différents domaines de décision :

- Opérationnel : organisation du travail individuel (priorisation des tâches, lieu et horaire de travail, dépenses/achats)
- Organisationnel : au niveau de l'équipe (définition des objectifs, répartition/ planification des tâches, suivi/évaluation des activités, dépenses/achats, recrutement, gratification, exclusion) ou dans les règles de coordination avec les autres parties de l'organisation (communication et coordination transversale, pratiques RH, design organisationnel)
- Stratégique : Raison d'être, gouvernance, répartition des résultats, etc.

4 - Développement des compétences (évaluation, formation, développement des personnes)

Question principale :

4.0 - Montée en compétences des opérationnels (salariés sans fonction d'encadrement)

0. Les salariés ne sont pas évalués ou sont évalués par leur supérieur hiérarchique sur leur poste en fonction de leur seule performance individuelle (objectif atteint, valeur créée). L'entreprise se limite à suivre les obligations légales en matière de formation et les salariés sont formés uniquement en fonction des besoins du poste.

1. Chaque salarié est encouragé à développer ses compétences professionnelles. La polyvalence est encouragée. Des périodes de baisse de charge sont mises à profit pour la formation.

2. Les salariés sont évalués en fonction de critères plus larges (efforts, investissement personnel, goût du travail bien fait, professionnalisme, savoir-être, prise d'initiative) et en fonction de l'aide et la considération apportée au travail et aux besoins des autres. Des actions de formation et d'accompagnement leur sont proposées pour progresser, individuellement et en équipe. L'évaluation prend en compte la performance collective. Des dispositifs de délibération sur « le travail bien fait » sont mis en place.

3. Les salariés peuvent demander un financement par l'entreprise de formations sans rapport immédiat avec leur fonction ou celles auxquelles ils aspirent à court terme (au-delà du CPF). Ils sont encouragés à jouer un rôle collectif transversal. Ils sont évalués à 360° et bénéficient s'ils le souhaitent d'un coaching non hiérarchique. Ils sont encouragés à jouer un rôle de tuteur ou mentor, à contribuer à des supports de formation. Ils ont accès à des plateformes et réseaux sociaux internes. La diversité est encouragée.

4. Les salariés disposent d'un temps qu'ils utilisent à leur convenance pour se former, explorer et tester des idées. Ils peuvent obtenir l'accès à des ressources pour cela. Ils sont encouragés à participer à d'autres « cercles » que ceux de leur

12. Le design organisationnel renvoie à une réflexion globale sur la structuration de l'entreprise : organisation en fonctions (entités spécialisées par métier), en divisions (entités polyvalentes centrées sur un produit/service, un projet, un secteur géographique, un marché/ type de client), en matrice (combinant les 2 modalités précédentes); définition du périmètre d'action et des responsabilités de chaque entité¹³; élaboration des modalités de coordination au sein de chaque entité et entre ces différentes entités; précision du nombre de niveaux hiérarchiques.

13. Peut concerner une personne ayant un statut particulier (chef d'équipe/ capitaine/leader, manager, manager de managers) ou des instances de coordination (hiérarchiques ou non : comités/ cercles, commissions/ communautés, codir/ supercercle)

14. RH, administration, finance, marketing, R&D, juridique, etc.

cœur de métier. Les expériences de mécénat de compétence ou l'implication citoyenne sont encouragées. Les actions d'accompagnement sont proposées sous de multiples formats (formation interne, externe, auto-formation, formation par les pairs/mentorat- communautés de pratiques, coaching, formateurs relais, école de dextérité, etc.)

5. Les salariés peuvent inventer leur job, lancer leur activité, choisir leur affectation. Ils sont encouragés à s'exprimer sur tous les aspects de la vie de l'entreprise.

Questions complémentaires (détaillées au § E)

4.1 - Montée en compétences du personnel d'encadrement

III. RÉSULTATS

5 - Autonomie

Question principale :

5.0 - Périmètre d'autonomie (marges d'initiative) et de participation (délibération)

0. Hiérarchie traditionnelle (prescription et contrôle des objectifs, des tâches et des procédures à suivre).

1. Marge d'initiative individuelle sur le **comment** (autonomie opérationnelle) ex : priorisation des tâches, choix de la procédure suivie. Contrôle uniquement sur les **résultats**.

2. Participation à l'**amélioration** des procédures, délibération sur le travail bien fait, design du travail[®].

3. Autonomie **organisationnelle** de l'équipe sur ses propres modalités d'action (telles que répartition et coordination des tâches, choix des horaires et lieux de travail, intégration de fonctions transverses comme le contrôle qualité, recrutement, formation, répartition des primes ou augmentations).

4. Coordination avec les autres équipes de travail et services/départements à la charge des opérationnels (intervention hiérarchique exceptionnelle), **délibération collective sur le design organisationnel¹²** et les **pratiques RH**.

5. Délibération collective sur les objectifs et les modalités de fonctionnement au niveau de l'ensemble de l'organisation (raison d'être, gouvernance, répartition des richesses...)

Questions complémentaires (détaillées au §E) :

5.1 - Articulation de l'autonomie individuelle et collective

5.2 - Rôle et posture managériaux¹³ encouragés

5.3 - Rôle et posture des fonctions support¹⁴ encouragés

5.4 - Rôle des dirigeants de l'entreprise (DG, Comex ou Codir)

6 - Satisfaction des salariés

0. La satisfaction des salariés n'est pas une priorité de l'entreprise.

1. La direction est sensible au maintien d'un bon climat social. Les IRP, CSE et autres instances de concertation sont en place [éventuellement : les salariés sont insatisfaits du fait des mauvaises performances, un plan social est en cours et mal accepté].

2. Le dialogue social est considéré comme satisfaisant par les parties prenantes. En cas de baisse de charge, l'entreprise évite de licencier. Les salariés sont contents que l'entreprise soit soucieuse de leur permettre de développer leur employabilité et leurs compétences.

3. Des baromètres sont mis en place sur la satisfaction des salariés, la qualité de vie au travail, la qualité du travail. Les salariés se disent très satisfaits et attachés à l'entreprise. Il y a cependant des départs réguliers de personnes mal à l'aise avec l'organisation ou les choix faits, ou aspirant à plus de reconnaissance ailleurs.
4. Les salariés sont fidèles à l'entreprise. Les mécontents sont écoutés. Les motivations de ceux qui partent sont analysées. Il reste cependant des personnes moins incluses (intérimaires, stagiaires, salariés n'ayant pas le statut de coopérateur dans une SCOP, fournisseurs pour les tâches de soutien...).
5. Les salariés sont satisfaits. Ceux qui sont partis conservent des liens forts avec l'entreprise, restent dans sa communauté étendue et parfois reviennent.

7 - Satisfaction des autres parties prenantes (clients, actionnaires, fournisseurs)

0. L'entreprise est en difficulté et sa survie menacée.
 1. L'entreprise est rentable.
 2. L'entreprise cherche à satisfaire ses clients au-delà du minimum contractuel et à les fidéliser.
 3. Les clients sont fidèles, la rentabilité est considérée comme satisfaisante par les actionnaires ou les associés.
 4. L'entreprise est bien intégrée dans son territoire, elle est attentive à son empreinte environnementale, elle se développe ou augmente sa rentabilité.
 5. Au-delà de ce qui précède, l'entreprise contribue au développement et à l'harmonie du territoire¹⁵, elle a des clients et des actionnaires satisfaits et fidèles.

E. QUESTIONS COMPLÉMENTAIRES

Selon le niveau de précision souhaité, on peut interroger les personnes consultées sur des questions complémentaires aux questions principales présentées précédemment.

La pertinence de ces questions complémentaires dépend largement du contexte. Il appartient à l'animateur de cette démarche d'évaluation de décider comment les pondérer en fonction de celui-ci. Rappelons que notre grille d'analyse n'est pas un outil de benchmarking et peut donc être adaptée à chaque organisation.

Si l'on souhaite utiliser les questions complémentaires :

- Le score utilisé pour la dimension n sera une fonction à définir (par exemple une moyenne pondérée¹⁶) des scores sur les questions $n.0$ (question principale), $n.1$, $n.2$,... (questions complémentaires)
- Certains préféreront conserver une question unique et panacheront dans le texte de celle-ci les diverses questions complémentaires évoquées pour simplifier l'administration du questionnaire (par exemple dans la question 7, ils privilégieront une seule des parties prenantes comme le client ou l'actionnaire).

Une fois encore, l'idée est de **permettre à chaque organisation ou intervenant d'adapter l'outil**. Nous avons donc volontairement tenté de prendre en compte dans ces questions complémentaires des préoccupations très diverses des participants au groupe de travail.

Le lecteur qui s'estime satisfait avec les « questions principales » décrites ci-dessus (§ D) pour chaque dimension peut donc sauter cette partie.

15. Par exemple, elle s'investit dans la mise en place de formations ou dans des initiatives collectives locales.
16. On peut imaginer prendre la moyenne des notes obtenues sur les différentes questions, ou bien pondérer certaines questions plus fortement que d'autres, si elles paraissent plus importantes, ou ne pas les prendre en compte si elles ne semblent pas pertinentes dans le contexte de l'entreprise. On peut aussi prendre le minimum (plus mauvaise note) ou le maximum (meilleure note), etc.

I. CADRAGE : QUESTIONS COMPLÉMENTAIRES

1.1 - Place des réticents

0. Les réticents au processus d'autonomisation ne sont pas écoutés et sont rapidement exclus.

1. Les réticents au processus d'autonomisation ne sont pas écoutés et finissent par s'auto-exclure.

2. Les difficultés et réticences sont écoutées par la hiérarchie, les causes des départs sont analysées.

3. Les difficultés et réticences peuvent s'exprimer aussi sous diverses formes non hiérarchiques (communauté de pratique, mentor, coach, IRP).

4. Des postes « moins exposés » sont proposés à ceux qui ne sont pas à l'aise avec les nouvelles attentes (par exemple les employés qui souhaitent être « plus cadrés » ou les managers qui ne sont pas à l'aise dans des fonctions d'animation non hiérarchique).

5. Des actions correctives sont apportées régulièrement à la démarche et on constate que celle-ci s'étend à des services qui avaient initialement refusé d'y participer.

1.2 - Implication des managers de proximité dans le déploiement de la démarche

0. Les managers subissent une démarche imposée hiérarchiquement sans accompagnement de l'évolution de leur rôle.

1. Ils sont accompagnés dans leur évolution de rôle (formation, coaching).

2. Ils sont de plus consultés *a posteriori* mais les réticents ne sont pas toujours écoutés.

3. Ils sont consultés *a posteriori* via des dispositifs d'écoute formalisés permettant de prendre en compte les réticents et l'ensemble des retours d'expérience (REX) : détection des irritants pour une adaptation et amélioration continue de la démarche.

4. Ils sont invités à former des groupes d'échanges (communautés de pratique...) pour exprimer leurs réticences et leur REX afin de détecter et de résoudre par eux-mêmes les irritants pour une adaptation et amélioration continue de leurs pratiques.

5. Ils sont sollicités en amont pour construire les objectifs, les étapes et le déploiement de la démarche au niveau opérationnel.

II. PROCESSUS CLÉS : QUESTIONS COMPLÉMENTAIRES

2 - Information

2.1 - KPI, tableaux de bord et reporting

0. Les KPI sont définis par la direction et diffusés uniquement aux managers intermédiaires et de proximité qui doivent assurer leur suivi strict dans leurs services/équipes via les tableaux de bord qui font l'objet de reportings en cascade très réguliers et souvent chronophages.

1. Les KPI sont discutés avec les managers, mais ne sont toujours pas diffusés aux opérationnels qui connaissent leurs objectifs individuels mais non les objectifs collectifs (relatifs à leur équipe, à leur service ou à l'entreprise en général).

2. Les KPI sont diffusés aux opérationnels mais ceux-ci ne comprennent pas toujours leur pertinence ou ne savent pas les interpréter.

3. Les KPI sont expliqués aux collaborateurs (mode de calcul et pertinence) qui sont formés à la bonne lecture des tableaux de bord.

4. La démarche de définition des KPI résulte d'une combinaison entre des indicateurs co-construits par les collaborateurs et leurs managers de proximité et ceux prévus en amont par la hiérarchie supérieure. La hiérarchie reste le pilote principal du suivi des indicateurs mais le processus de reporting est a) allégé

pour cibler la juste information nécessaire au pilotage global et b) espacé pour laisser un temps nécessaire au développement de l'autonomie¹⁷. Les acteurs de terrain sont également incités à faire des propositions correctives pour combler les écarts constatés entre les objectifs visés et les objectifs réalisés.

5. Les KPI sont co-construits par les collaborateurs et leurs managers de proximité qui en informent la hiérarchie supérieure pour validation (avec possibilité de les compléter). Les acteurs de terrain sont également les principaux pilotes de leur suivi d'activité et on la latitude nécessaire pour expérimenter eux-mêmes les actions correctives qu'ils jugent nécessaires. Des reportings légers et espacés sont transmis à la hiérarchie mais également aux autres équipes, la hiérarchie peut également être sollicitée à tout moment en cas de problème pour offrir soutien et accompagnement.

2.2 - Régulation de l'information, infobésité

0. Les informations opérationnelles sont transmises « brutes » : elles ne sont pas toujours compréhensibles par les destinataires pour qui elles ne sont pas toujours pertinentes.

1. Les informations opérationnelles et organisationnelles brutes s'accumulent. Les destinataires les ignorent ou perdent du temps à en prendre connaissance.

2. Les informations sont disponibles, labellisées de manière claire, de sorte que les destinataires ne regardent que ce qui les intéresse.

3. Les informations sont mises dans un format qui facilite leur compréhension rapide.

4. Les membres de l'entreprise peuvent choisir les informations qu'ils regardent (abonnement à des listes thématiques, disponibilités sur un « slack » par canaux, etc.).

5. Les membres de l'entreprise sont formés à l'utilisation des systèmes d'information et sont régulièrement consultés sur l'amélioration de ceux-ci (caractérisation, priorisation, format, accessibilité).

4. Développement des compétences

4.1 Montée en compétence du personnel d'encadrement

0. Le personnel d'encadrement est recruté et évalué uniquement en fonction de sa connaissance du métier et de l'entreprise. Peu de formation et d'accompagnement à la gestion de projet et à l'animation d'équipe

1. Le personnel d'encadrement est formé en amont de la prise de poste et est évalué sur les techniques de gestion de projet et sur les aspects psycho-sociaux individuels (les bases de la motivation au travail, l'entretien annuel individuel)

2. Le personnel d'encadrement est également formé en amont et évalué sur les aspects psycho-sociaux collectifs (la dynamique de groupe, la performance collective, la gestion de conflit, favoriser la création d'une identité commune et l'entraide, etc.)

3. Le personnel d'encadrement est évalué et formé sur des techniques d'animation plus complexes et participatives (techniques de créativité et d'idéation, le rôle d'animateur et de facilitateur, la délégation, le coaching, mise en place du tutorat/mentorat etc.)

4. Le personnel d'encadrement est évalué et formé régulièrement et de manière diverse au sein de l'organisation (évaluation à 360°, communautés de pratiques/REX, groupes de co-développement, coaching)

5. Le recrutement au poste d'encadrement est ouvert à l'ensemble des membres de l'organisation. Le personnel d'encadrement peut se former sur de multiples aspects à l'extérieur de l'organisation (participation à des communautés de pratiques et des groupes d'échanges inter-organisationnels, participation à des conférences et workshop extérieurs, etc.)

17. Jaques E. (1964), *Time-span handbook: The use of time-span of discretion to measure the level of work in employment roles and to arrange an equitable payment structure*, London: Heinemann.

III. RÉSULTATS : QUESTIONS COMPLÉMENTAIRES

5 - Autonomie

5.1 - Articulation de l'autonomie individuelle et collective

0. Ni l'autonomie individuelle, ni l'autonomie collective ne sont développées : les salariés comme les équipes de travail doivent appliquer scrupuleusement des prescriptions.

1. L'autonomie individuelle se développe sur les tâches (autonomie opérationnelle) mais des problèmes de coordination/régulation au sein des équipes sont mal résolus.

2. Chacun sollicite l'avis des personnes potentiellement impactées par ses décisions et éventuellement des experts du domaine (l'individu s'appuie sur les meilleures pratiques locales).

3. L'autonomie de l'équipe se développe (large délégation), mais malgré des processus de concertation, certains n'arrivent pas à faire ce qui leur paraît bien (pression du groupe, déficit de légitimité ou d'autorité de certains individus).

4. L'autonomie de l'équipe se développe dans le cadre d'instances de dialogue régulières où les incidences individuelles des décisions prises sont analysées de manière proactive.

5. Conciliation harmonieuse de l'autonomie individuelle et collective : les décisions sans impact collectif sont du ressort de l'individu, les autres sont l'objet de discussions collectives animées en veillant à ce que chacun puisse expliquer son point de vue sans subir la pression du groupe ou la domination de ceux qui s'expriment avec plus de facilité et d'autorité.

5.2 - Rôle et posture managériaux¹⁸ encouragés

0. Prescription et contrôle des objectifs, tâches et procédures.

1. Cadrage et coordination de l'activité : fixation des objectifs individuels et suivi des résultats

2. Co-construction des objectifs, coaching de l'équipier.

3. Animation et facilitation des instances de dialogue intra-équipe sur le travail bien fait visant l'amélioration continue des pratiques de travail.

4. Mise à disposition de l'équipe ou de ses membres de coachs et facilitateurs non hiérarchiques

5. Les fonctions dévolues aux managers ont été réparties au sein de l'équipe (y compris les relations avec d'autres équipes ou la direction).

5.3 - Rôle et posture des fonctions support¹⁹ encouragés

0. Les fonctions support imposent et contrôlent le respect de procédures standards perçues comme des contraintes limitant fortement l'autonomie des équipes.

1. Les fonctions support accordent des dérogations à la demande des équipes ou de leur manager.

2. Les fonctions support invitent les équipes à interroger et aménager les procédures, qu'elles continuent à cadrer et à coordonner, en fonction de leurs besoins.

3. Les fonctions support accompagnent les équipes dans l'appropriation et l'amélioration des procédures.

4. Les fonctions supports délèguent aux équipes la gestion de procédures adaptées à leur besoin et apportent leur expertise sur sollicitation.

5. Les fonctions supports ont disparu au « siège », remplacées par des réseaux de compétence internes, faisant en tant que de besoin appel à des expertises externes.

5.4 - Rôle et posture du ou des dirigeants

0. Régulation hiérarchique : contrôle des objectifs, tâches et procédures.

1. Négociation avec chaque entité de ses objectifs. Contrôle fondé sur l'atteinte de ceux-ci (avec une discussion a posteriori sur les raisons d'une performance moindre ou supérieure).

2. Les dirigeants mettent en place un modèle de régulation importé (holocratie, entreprise libérée), adapté ou conçu par eux (organisation participative) et

18. Peut concerner une personne ayant un statut particulier (chef d'équipe/capitaine/leader, manager, manager de managers) ou des instances de coordination (hiérarchiques ou non : comités/cercles, commissions/communautés, codir/supercercle).

19. RH, administration, finance, marketing, R&D, juridique, etc.

s'occupent de la régulation de celui-ci (rappel des valeurs et de la mission, arbitrage des désaccords, actions stratégiques, telles qu'alliances ou croissance externe). Les managers qui ne s'adaptent pas quittent l'entreprise. Les problèmes sont traités localement (par le manager ou la structure de régulation locale) ou parfois ne sont pas traités.

3. Les dirigeants ont veillé à co-construire le nouveau système de management avec au moins les managers chargés de sa mise en place et ont proposé les supports nécessaires (formation, coaching). Ils organisent les retours d'expérience et discutent des besoins d'adaptation des règles.

4. Les dirigeants ont laissé chaque service proposer les domaines dans lesquels il souhaitait plus d'autonomie et ont veillé à lui apporter les ressources nécessaires pour déléguer les décisions au niveau local.

5. L'entreprise est fondée sur le principe de subsidiarité. Chaque niveau travaille de manière autonome (dans le respect des besoins des entités avec lesquelles il interagit) et sollicite les compétences de ce qu'il reste de hiérarchie, d'experts et de services centraux à son initiative.

F. EXEMPLES DE MISE EN APPLICATION DU RADAR

Exemple 1 : Le chemin vers une entreprise libérée

Une monographie issue de la base de cas d'entreprise ARO de la chaire FIT² a été soumise à des étudiants de M2 de l'Université Polytechnique Mohamed VI de Ben Guerir au Maroc, dans le cadre d'un séminaire d'enseignement animé par la chaire. Les étudiants étaient invités à construire un radar dynamique à partir de ce cas portant sur la transformation de cette entreprise manufacturière traditionnelle et familiale vers un modèle d'entreprise « libérée ». On entend par « **radar dynamique** » un radar comparant différentes étapes d'une transformation : situation antérieure, actuelle, objectif actuel, objectif à long terme.

Le déroulement qui suit expose l'analyse et les conclusions des étudiants en vue de positionner cette entreprise sur les différentes dimensions.

1. Cadrage de la transformation

Auparavant, la direction de cette entreprise était très présente et autoritaire : les fondateurs n'hésitaient pas à imposer leurs vues aux managers de niveau hiérarchique « inférieur », voire à les court-circuiter pour venir au contact des ouvriers et observer directement leur travail. Toutefois ultérieurement, l'entreprise est passée par différents stades pour aboutir à une inclusion quasi totale de ses collaborateurs dans les divers processus de prise de décision. Nous donnons donc à cette entreprise des notes de 1 à 5, correspondant aux différentes étapes de cette transformation.

2. Information

Initialement, l'information circulait peu (0,75). Avec la transformation, certains systèmes et dispositifs ont été mis en place pour s'assurer que l'information circule (top-down et bottom-up) (4). Désormais, la mise en œuvre d'une idée émise par un collaborateur passe par une consultation et validation préalable de ses collègues. Le dirigeant souhaite maintenant inclure les travailleurs périphériques à la boucle d'information (5).

3. Prise de décision

La prise de décision était auparavant clairement hiérarchique : seuls les fondateurs opéraient les choix, parfois à la place des managers (0). Désormais, l'ambition est que le consentement soit au centre de la prise de décision (5). Mais avant d'atteindre cette subsidiarité totale, il est important pour la direction de garder un peu d'influence et de « poids » sur les prises de décision, car l'entreprise est en pleine expansion et élargissement de ses activités (4).

4. Développement des compétences

Auparavant, il n'y avait quasiment aucune évaluation des compétences globales mais plutôt un intérêt portant sur les compétences métier (0). Désormais, l'entreprise insiste sur le mentoring et le coaching de ses employés, notamment via des formations (2,5). L'entreprise encourage également les mobilités internes de ses travailleurs, servant de tremplin pour développer de nouveaux savoir-faire (3). L'organisation promeut une évaluation à 360°, mais ce niveau n'est pas encore atteint (4).

5. Autonomie

Dans le passé, l'entreprise était structurée de manière à ne pas donner de marges de manœuvre ni d'autonomie, et conserver une « emprise tayloriste » (0). Depuis, l'entreprise essaie d'avoir des départements de plus en plus autonomes (3 puis 3,5), mais ne compte pas aller jusqu'à laisser aux employés la main sur les choix de gouvernance et les éléments fondateurs de l'entreprise. C'est pourquoi nous n'avons pas mis de 5 sur le long-terme (4).

6. Satisfaction des salariés

Actuellement, l'entreprise veut « faire grandir » les salariés et leur permettre de s'approprier leur travail (3). Par le passé, elle « imposait » des tâches (0).

Le management actuel est devenu un élément fort de la marque employeur de l'entreprise (attracteur de nouveaux talents). Par ailleurs, les motivations des collaborateurs qui arrêtent l'aventure sont écoutées, et pour bon nombre d'entre eux, la rupture se fait en bons termes (4).

Les prochaines étapes devront permettre de développer un sentiment d'appartenance et fournir des opportunités de mobilité horizontale avec encore plus de satisfaction globale et de sentiment de liberté (5).

7. Satisfaction des autres parties prenantes

Bien qu'elle ait généré des profits pendant la crise financière (2008-2009), l'entreprise n'a pas toujours été rentable depuis (0,75). Elle a rencontré certaines difficultés. Actuellement, d'après le dirigeant, celle-ci est devenue très rentable. Ne disposant pas de suffisamment d'informations concernant la fidélité des clients nous avons choisi de mettre la note 3 à la situation actuelle.

Il faut cependant noter que le profit n'est pas le seul objectif de l'entreprise: elle souhaite également diversifier son offre et intégrer le client au processus de vente, tout en proposant des activités d'accompagnement et de conseil clientèle (4). L'entreprise sera certainement confrontée prochainement à des enjeux environnementaux importants, qu'elle regarde déjà avec attention.

FIGURE 5
Radar de l'entreprise « libérée »

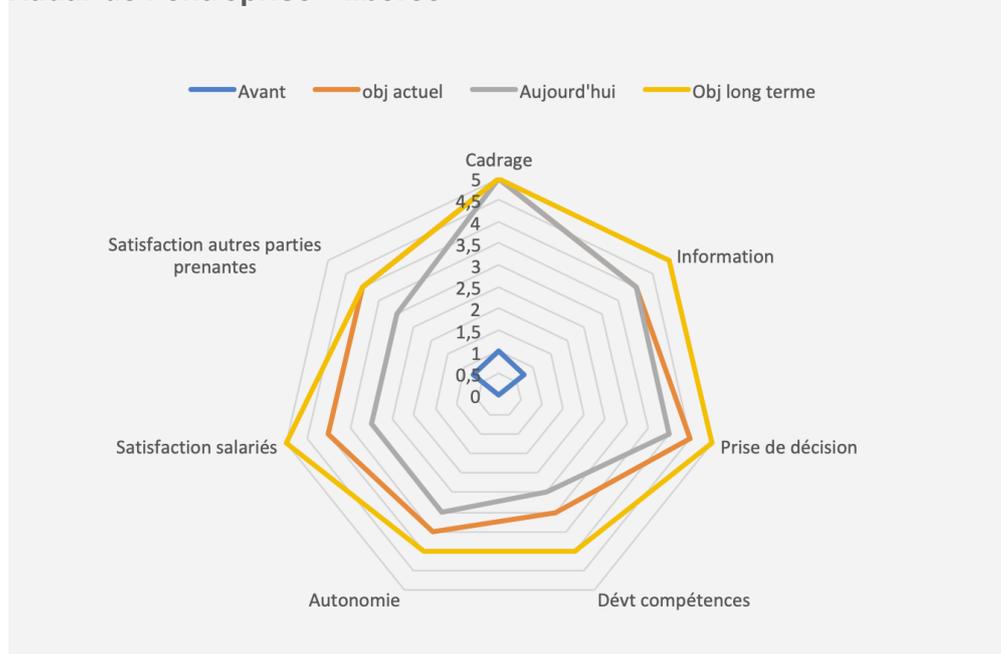


FIGURE 6
Tableau de notation de l'entreprise « libérée »

	Avant	Aujourd'hui	Objectifs actuels	Objectifs long terme
Cadrage	1	5	5	5
Information	0,75	4	4	5
Prise de décision	0	4	4,5	5
Dévt compétences	0	2,5	3	4
Autonomie	0	3	3,5	4
Satisfaction salariés	0	3	4	5
Satisfaction autres parties prenantes	0,75	3	4	4

Exemple 2 : Évolution d'une entreprise vers un management holacratique

Un second exercice a été conduit par l'équipe de la chaire FIT², toujours sur la base d'une étude monographique issue de la base de cas ARO. Il s'agissait cette fois d'une entreprise ayant implanté en un temps très court un nouveau management de type holacratique. Le point de vue adopté par la chaire était celui d'un observateur extérieur.

L'équipe a construit sur cette base :

- Un radar « étendu » (voir annexe 2). Un radar « étendu » permet d'indiquer des intervalles de notation plutôt qu'une note précise. En effet, nous sommes ici dans un cas où l'échelle de progression proposée pour une dimension ne satisfait pas l'observateur, car l'organisation présente certaines caractéristiques liées à une note élevée (par exemple, 4) mais manque certaines supposées acquises pour attribuer une note plus basse (par exemple 3). L'observateur indique alors la note minimum (une caractéristique manque pour attribuer une note supérieure, ici 2), la note maximum (une caractéristique permettant d'avoir cette note plutôt que la note inférieure est clairement présente, ici 4) et une note (ci-dessous « score ») qui lui semble décrire au mieux la situation actuelle (par exemple, 3). Le fait d'attribuer tout de même une note située dans l'intervalle permet de construire ensuite le radar « dynamique », en ayant une note pour caractériser l'état à un moment donné.
- Un radar dynamique (comparaison de la situation début 2016 et fin 2019)

1. Cadrage : note 4,5

Un sondage a été organisé préalablement à la mise en place de l'holocratie, au début de 2016, mais les salariés n'avaient alors pas l'habitude d'oser s'exprimer, et une minorité (5/45) était défavorable.

De nombreux dysfonctionnements sont alors apparus, notamment dans l'atelier, et ont commencé à être corrigés en 2016 et 2017.

On peut cependant considérer que le niveau 2 n'était pas atteint au début, certaines personnes ayant eu le sentiment d'être « poussées dans la piscine ».

Les dirigeants reconnaissent rétrospectivement que le changement a été très brutal et que le modèle proposé fonctionnait mal.

Les réticents ont cependant été écoutés : une employée que ses responsables voulaient licencier pour « mauvais comportement » a été défendue par des collègues « parce qu'elle bosse », et cette confrontation entre valeurs attendues au travail a donné lieu à une discussion utile (suivie par la formalisation collective des valeurs cardinales de l'entreprise). D'une manière générale, le binôme qui dirige l'entreprise s'emballe facilement pour un outil ou une méthode proposée par un consultant et a de grandes ambitions humanistes et transformatrices, mais il reste à l'écoute des désaccords et finit par rectifier le tir quand les collaborateurs sont trop mal à l'aise avec ce qui leur est proposé.

On peut donc attribuer une note globale de 4,5, ou considérer qu'on est parti de 1,5 en 2016 pour atteindre 4,5 en 2019 (en 2019 il y a une concertation réelle avant de mettre en place un outil, mais cette concertation n'implique activement qu'un quart de l'entreprise).

2. Information : note 3,5?

Ce point est peu abordé dans les témoignages recueillis. Il semble que tout soit assez disponible, mais on n'entend pas parler d'un effort particulier pour reformater l'information afin de la rendre accessible à tous, peut-être parce qu'il n'y a pas vraiment de demande, donc pas de besoin exprimé.

3. Prise de décision : note 4,5

L'holocratie semble avoir été déployée avec sincérité. On est donc au moins au niveau 4 (dispositifs permettant réellement à chacun de participer aux décisions de son cercle). La subsidiarité totale n'a pas fonctionné, peut-être pour des raisons organisationnelles ou de manque de disponibilité d'une information permettant aux opérateurs de coordonner eux-mêmes leurs tâches pour que le produit soit livré à temps chez le client sans l'implication d'un manager. *In fine*, il est apparu nécessaire de recréer le rôle de manager.

4. Développement des compétences : note 4

L'entrepreneuriat et le bénévolat sont encouragés et facilités par un fonds de dotation dédié. Nous n'avons pas entendu d'exemple de salarié inventant son job ou lançant une activité au sein de l'entreprise, mais il y en a peut-être.

5. Autonomie : note 5

La désignation du DG reste du ressort des dirigeants.

Il y a eu un retour assez consensuel à la fonction de manager pour garantir la ponctualité des livraisons. Par ailleurs, un groupe de 10 personnes a travaillé sur l'évolution du modèle d'affaires et de la raison d'être avec un consultant externe.

Une fondation actionnaire possède 10 % des parts et dispose d'un droit de veto, notamment vis-à-vis de l'entrée d'investisseurs qui ne respecteraient pas les valeurs de l'entreprise (en outre, deux fonds d'investissement à impact détiennent chacun 10 % du capital et les salariés vont en recevoir 10 %).

6. Satisfaction des salariés : note 4,5

Les salariés n'aspirent pas tous à participer aux décisions, hésitent à quitter l'atelier pour aller à une réunion car cela augmente la charge de travail des autres. Certains ont globalement « pris leur parti » d'une organisation un peu chaotique mais font confiance aux deux associés.

7. Satisfaction des autres parties prenantes : note 5 mais 1 au début de la transformation

Le management a été réintroduit principalement pour assurer les délais de livraison promis au client. Il y a donc eu des problèmes du côté des clients au début de la transformation, apparemment résolus depuis. L'entreprise est visiblement engagée dans son territoire et en croissance. Elle partage son terrain avec une ferme caprine bio et une école Montessori.

FIGURE 7
Radar de l'entreprise holocratique

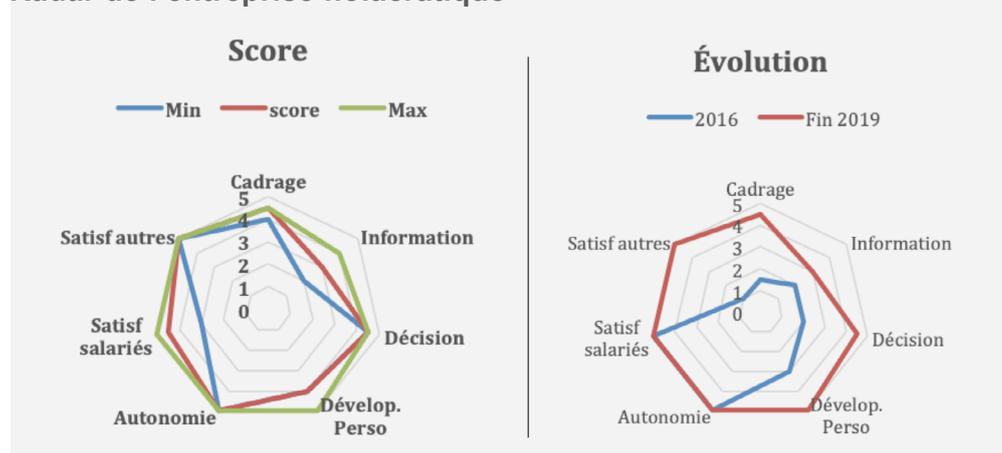


FIGURE 8
Tableau de notation de l'entreprise holacratique

	Min	Score	Max	2016	Fin 2019
Cadrage	4	4,5	4,5	1,5	4,5
Information	2	3	4	2	3
Prise de décision	4,5	4,5	4,5	2	4,5
Dévt compétences	4	4	5	3	5
Autonomie	5	5	5	5	5
Satisfaction salariés	3	4,5	5	5	5
Satisfaction autres parties prenantes	5	5	5	1	5

FIGURE 9
Représentation matricielle de la situation actuelle

Matrice	1	2	3	4	5
Cadrage	■	■	■	■	■
Information	■	■	■	■	■
Prise de décision	■	■	■	■	■
Dévt compétences	■	■	■	■	■
Autonomie	■	■	■	■	■
Satisfaction salariés	■	■	■	■	■
Satisfaction autres parties prenantes	■	■	■	■	■

Légende :

■ Critère totalement satisfait

■ Critère presque satisfait

■ Critère en partie satisfait

■ Critère non satisfait

□ Critère non pertinent pour caractériser les pratiques de l'organisation

Exemple 3 : Une association autogérée

Pour ce cas encore, le point de vue adopté est celui de l'observateur extérieur. Le « terrain » est une association autogérée, observée en 2011, par un chercheur académique.

La situation étant parfois très complexe, le parti pris est de construire un radar « éten-du » cherchant à établir une moyenne (min – max – score subjectif – voir ci-dessus Exemple 2), complété par une représentation matricielle qui permet de mieux saisir la situation. Nous avons également cherché pour ce cas à répondre aux « questions complémentaires ». La note sur la dimension devient alors une pondération des notes sur les sous-dimensions (question principale et questions complémentaires).

1.0 Déploiement de la démarche

Le déploiement de la « démarche d'autonomisation » pose particulièrement problème dans cette association du fait de son caractère autogéré. Si l'ensemble des salariés ont été sollicités en amont et tout au long du processus pour en construire le sens et les finalités (critère permettant d'attribuer le niveau 5), force est de constater que la démarche manque de cohérence et de structuration (niveau 0). La représentation sous forme de matrice se révèle ici particulièrement utile pour analyser plus finement le cadrage du processus et ses limites en respectant la spécificité de cette expérience autogestionnaire. Clairement, il ne s'agit pas d'un processus imposé hiérarchiquement : les critères correspondants aux niveaux 1 et 1,5 ne sont donc pas pertinents. Pour autant, les membres travailleurs sont un peu laissés à eux-mêmes pour s'approprier leur rôle (critère 2) :

un dispositif formel de mentorat est prévu mais n'est pas mis en œuvre ; en revanche l'entraide informelle est très développée dans cette structure. Pour ce qui est des critères 2,5 et 4 : il existe de nombreuses instances non hiérarchiques où les membres peuvent librement s'exprimer sur la démarche, que ce soit lors des réunions collégiales hebdomadaires (où les irritants sont souvent évoqués), des réunions de comités thématiques plus restreint mais où chacun peut intervenir (normalement chargées de les résoudre), ou encore des journées annuelles de réflexion (spécifiquement consacrées au vécu autogestionnaire). Pour autant, cette démarche de consultation et de REX manque de structuration et de nombreux problèmes soulevés restent en suspens (critère 3).

Pour le critère 4,5 : nous prenons ici le terme de management au sens de « leaders », qui en autogestion renvoie à des personnes anciennes, charismatiques, expertes et très investies : l'ensemble de ces caractéristiques s'applique à l'équipe des fondateurs qui a pleinement participé à définir de manière collégiale le sens et les objectifs de la démarche autogestionnaire. Les nouveaux arrivants ont cependant toujours été activement appelés à (re)définir régulièrement les règles de fonctionnement en participant aux diverses instances de délibération. On remarque cependant que la parole des plus jeunes, timides et inexpérimentés, pèse souvent moins lourd que celle des leaders d'origine dans l'orientation de la démarche, sans que ceux-ci ne le souhaitent toujours (critère 5)

1.1 Place des réticents (question complémentaire)

La place des réticents est complexe à analyser puisque la démarche autogestionnaire est native et que les personnes souhaitant intégrer l'association le font en toute connaissance de cause. Si les personnes qui peinent à trouver leur place ne sont jamais exclues formellement par le collectif en place (critère 1), certaines de leurs réticences ne semblent pas toujours écoutées et occasionnent des départs réguliers (critère 1) dont les causes ne sont pas toujours analysées (critère 2). Pour autant, les difficultés peuvent s'exprimer dans diverses instances non hiérarchiques (critère 3) et les salariés restent libres de ne pas se surinvestir dans la démarche (notamment les jeunes parents dont la famille représente le principal garde-fou au surinvestissement autogestionnaire) (critère 4). S'il existe une vraie volonté d'améliorer la démarche en fonction du ressenti de chacun, les critiques peinent souvent à s'inscrire dans de nouvelles pratiques organisationnelles et de nombreux problèmes (personnels, interpersonnels ou organisationnels) restent en suspens (critère 5)

1.2. Implication des managers de proximité (question complémentaire)

Cette question complémentaire n'est pas pertinente : s'il existe bien des « leaders », leurs critiques et réticences sont traitées de la même manière que celles émanant des autres membres travailleurs.

2.0 Disponibilité et circulation de l'information

Cette association se caractérise par une transparence totale, notamment via son wiki interne. Ce dernier a cependant pour effet contre-productif d'accumuler l'information sans la structurer, ce qui la rend difficile à retrouver. On est ici clairement dans la configuration du critère 3. Des efforts sont faits pour vulgariser l'ensemble des informations stratégiques, mais la gestion et la comptabilité sont des domaines ardues pour la plupart (critère 4). Par ailleurs, les « pigistes » ont le statut de membres externes (critère 5) : à ce titre, ils ne peuvent siéger aux réunions hebdomadaires du comité de travail (instance d'information et de régulation centrale) mais ils peuvent participer aux comités thématiques et aux AG annuelles tout en ayant accès à de nombreuses informations au quotidien.

2.1 KPI, tableaux de bord et reporting (question complémentaire)

Les KPI ne sont clairement pas définis et pilotés par une hiérarchie (critère 0 à 4) mais par les personnes chargées de les atteindre qui font remonter leur suivi lors des instances de délibération (réunions hebdomadaires du comité de travail, réunions de comités thématiques, AG) (critère 5).

Pour autant, cette démarche souffre une fois encore d'un manque de cohérence et de structuration : l'organisation semble pilotée « à vue » et souffre de l'absence d'une stratégie globale inscrite dans des KPI clairs, harmonisés au niveau global et partagés par tous. Par conséquent, de nombreux points de discussion qui devraient être pris en charge individuellement ou par les comités thématiques sont en réalité remontés au comité de travail, afin de s'assurer qu'aucune décision ne contrevienne à l'intérêt collectif, entraînant une surcharge de sujets à traiter lors des réunions du comité de travail.

2.2 Régulation de l'information, infobésité (question complémentaire)

Cette association se caractérisant par une transparence totale des informations opérationnelles, organisationnelles comme stratégiques, mais souffre clairement d'infobésité : si toutes les informations sont assidûment collectées et mises en forme dans le wiki interne, elles ne sont pas structurées et, à part les fondateurs qui maîtrisent le wiki, beaucoup de membres peinent à retrouver les informations pertinentes. Par conséquent, des décisions déjà prises font souvent l'objet de nouvelles prises de décisions, qui s'accumulent indéfiniment.

3. Prise de décision

L'organisation étant autogérée, les prises de décision se doivent d'être collégiales : elles se prennent dans de multiples instances mais plus particulièrement dans les réunions hebdomadaires du comité de travail qui réunit l'ensemble des membres travailleurs. Les décisions s'y prennent au consentement (critère 4) et non par vote (critère 3). On constate cependant une nouvelle fois la voix prépondérante dont bénéficient les « leaders » (critère 2). L'application des décisions est entièrement déléguée au niveau chargé de la mettre en œuvre (individu ou comités) qui bénéficie d'une large marge d'autonomie mais s'attache toujours à respecter l'intérêt du collectif (critère 5).

4.0 Montée en compétences des opérationnels

Dans cette association, les salariés font preuve d'une grande polyvalence métier et peuvent s'investir sur de multiples activités extérieures à leur cœur de métier (notamment à travers les comités thématiques qui touchent à des questions organisationnelles transversales). Ils se forment également de multiples manières (formation externe, interne, sur le tas, par les pairs) et l'implication citoyenne est forte dans cette organisation qui milite pour l'autogestion et l'informatique libre (même si certains souhaiteraient qu'elle le soit plus et regrettent le poids qu'ont pris malgré eux les impératifs commerciaux). De nombreux éléments du critère 4 sont donc réunis mais, plus encore, les membres ont également la possibilité de choisir leur affectation ou de lancer une nouvelle activité (critère 5). Ils sont donc libres d'utiliser leur temps pour se former ou expérimenter (critère 2), mais on constate souvent une volonté personnelle de ne pas facturer certaines de ces heures à l'association pour ne pas peser sur ses finances.

Les évaluations sont menées sur de multiples critères (critère 2) et de manière collégiale (critère 3). Le coaching non hiérarchique (critère 3) est également présent à travers l'entraide mais reste très informel. Enfin la diversité (critère 3) est un sujet de préoccupation intense, notamment le sexisme répandu dans le milieu informatique.

4.1. Montée en compétences du personnel d'encadrement (question complémentaire)

Cette question complémentaire ne semble pas pertinente dans ce cas du fait de l'absence de « personnel d'encadrement »

5.0 Périmètre d'autonomie et de participation

Cette association remplit pleinement l'ensemble des critères : chacun y est libre de définir comment il travaille (critère 1) et de participer à l'élaboration des procédures (critère 2). L'autonomie organisationnelle (critère 3) est également pleinement développée, mais des problèmes de coordination se sont posés au fur et à mesure de la croissance du collectif, amenant à créer un rôle de coordinateur : ce rôle est cependant largement décentralisé sur le collectif et ne semble pas avoir de fonction réelle. Le design organisationnel est décidé collectivement mais, peut-être pour cette raison, manquait cruellement de structuration en 2011 et faisait l'objet de nombreuses discussions qui ont été formalisées au cours de la journée de réflexion annuelle ; les pratiques RH étaient, quant à elles, définies par un comité restreint mais auquel chacun pouvait participer s'il le souhaitait (critère 4). Quant aux sujets stratégiques, ils étaient régulièrement débattus de manière collégiale en AG ou lors des journées de réflexion annuelle (critère 5)

5.1. Articulation de l'autonomie individuelle et collective (question complémentaire)

L'autonomie du collectif prime ici clairement sur la liberté individuelle. Si chacun est autonome sur ses tâches opérationnelles (critère 1), les décisions impactant le collectif (organisationnelles et stratégiques) sont toujours remontées aux réunions du comité de travail qui réunit l'ensemble des membres travailleurs (critère 4). Pour autant,

ce fonctionnement engendre un engorgement de ces réunions ; la pression du groupe (critère 3), et plus particulièrement celle des leaders fondateurs et des « grandes gueules », reste forte. Par conséquent, les incidences individuelles des décisions ne sont pas toujours prises en compte (critère 4).

5.2 Rôle et posture managériaux encouragés

Si des leaders existent, ils n'ont clairement pas un rôle hiérarchique (critère 0 et 1). Ils peuvent cependant avoir un rôle prépondérant dans l'animation des instances de dialogue (critère 3) et le coaching des nouvelles recrues ou des personnes en difficulté (critère 2 et 4). Par ailleurs, le rôle de coordination est clairement décentralisé (critère 5) mais ne semble pas avoir de fonction réelle.

5.3. Rôle et posture des fonctions support

Pendant longtemps les fonctions support n'ont pas existé en tant que telles : la comptabilité, la gestion, l'administration ou encore la communication, étaient assurées par divers membres du collectif de travail, en plus de leur cœur de métier (développement, sysadmin, graphisme) (critère 5). Mais avec la croissance du collectif, l'organisation du travail s'est peu à peu structurée en intégrant des profils spécialisés sur ces fonctions support. Pour autant, ils n'ont pas un rôle prescriptif (critère 0) mais de soutien et d'accompagnement (critère 3 et 4). Le collectif n'aspire pas à revenir à la situation antérieure (critère 5).

5.4. Rôle des dirigeants

Cette question complémentaire n'est pas pertinente, car il n'existe pas à proprement parler de « dirigeant » dans cette association. S'il existe bien un conseil d'administration, il joue un rôle fantôme : ce sont les travailleurs réunis en comité de travail qui prennent les décisions stratégiques de manière collective.

6. Satisfaction des salariés

La satisfaction des salariés, « seuls maîtres à bord », est une priorité dans cette association comme en témoigne le premier comité créé consacré à la « vie associative » (chargé d'améliorer la vie du collectif). Pour autant, aucun baromètre n'est mis en place et si des critiques s'expriment régulièrement, elles peinent à avoir des conséquences organisationnelles formelles ; par ailleurs, si les membres travailleurs sont très attachés à leur entreprise (critère 4), certains d'entre eux quittent régulièrement le navire sans que les raisons en soient analysées (critères 3 et 4), et d'autres regrettent le lien faible entre les membres et l'organisation du fait de différences idéologiques ou de statut (salarié-pigiste) (critère 5).

7. Satisfaction des autres parties prenantes

À l'époque de l'étude de cas, cette association était en très bonne santé financière, notamment grâce à une subvention conséquente d'un programme gouvernemental visant à accélérer le développement de l'informatique, mais ses activités internes lui permettaient déjà d'être rentable (critère 1). Par ailleurs, cette association se développe sur un marché particulier : celui des organismes sociaux et associatifs (à son image) avec lesquels elle entretient des liens forts (critère 2) pour avoir un impact positif sur la société (critère 3 et 5). L'état des finances ne posait donc aucun problème aux associés, composés de l'ensemble des membres du comité de travail (critère 3) dont les préoccupations principales venaient plutôt des problématiques de fonctionnement interne. Pour autant, la voix des membres externes, notamment du CA (qui est pourtant une instance centrale dans une association), était très peu prise en compte et certains se sentaient clairement mis de côté (critère 5).

FIGURE 10
Tableau de notation de l'association autogérée
(exemple de notation pondérée*)

	Min	Score (subjectif)	Max
1. Cadrage (note pondérée)	0	2,7	5
1.0. Déploiement de la démarche	0	2,5	5
1.1. Place des réticents	1	3	4
2. Information (note pondérée)	0	4	5
2.0. Disponibilité de l'information	3	4	5
2.1. KPI, tableaux de bord, reporting	5	5	5
2.2. Régulation de l'information, infobésité	0	1	5
3. Prise de décision	5	5	5
4. Développement des compétences	4	4,5	5
5. Autonomie (note pondérée)	1	4	5
5.0. Périmètre d'autonomie	5	5	5
5.1. Autonomie individuelle et collective	1	3	4
5.2. Rôle et posture managériaux	2	3	5
5.3. Rôle et posture des fonctions support	2	3	4
6. Satisfaction salariés	2	3	4
7. Satisfaction des autres parties prenantes	4	4,5	5

* Les notes sur certaines dimensions résultent ici d'une pondération entre les notes des différentes sous-dimensions (question principale et questions complémentaires)

FIGURE 11
Radar de l'association autogérée

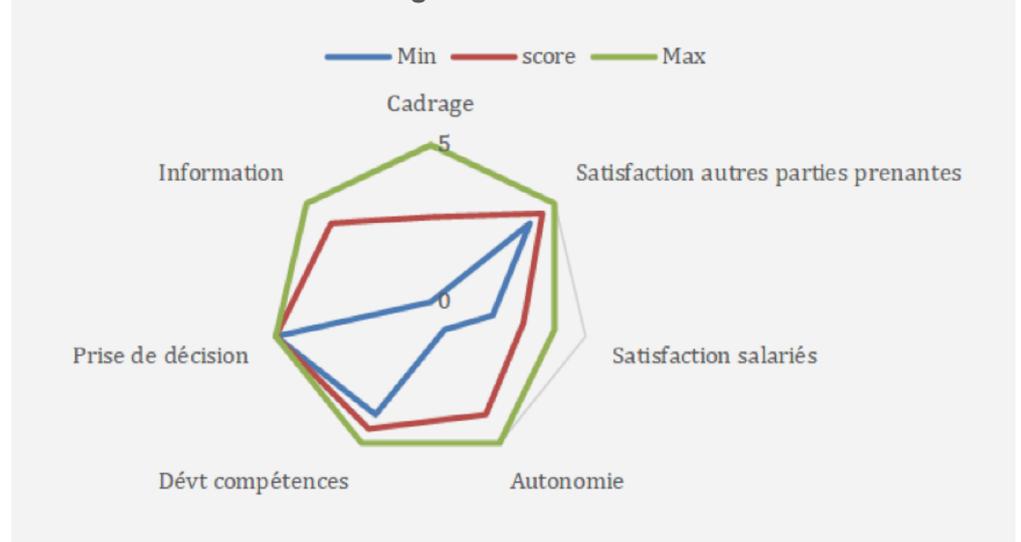


FIGURE 12
Représentation matricielle alternative

Matrice	1	2	3	4	5
1.0					
1.1					
2.0					
2.1					
2.2					
3					
4					
5.0					
5.1					
5.2					
5.3					
6					
7					

Légende :

- Critère totalement satisfait
- Critère presque satisfait
- Critère en partie satisfait
- Critère non satisfait
- Critère non pertinent pour caractériser les pratiques de l'organisation

La représentation matricielle permet ici de visualiser que certains critères ne sont pas pertinents dans le modèle organisationnel observé (cases blanches). Les zones noires indiquent des dysfonctionnements à corriger : régulation de l'information (2.2), efficacité et suivi des décisions (3), suivi des résultats (5.2)

Les zones grises permettent également de guider l'organisation vers les points les plus problématiques de sa démarche :

- le manque de cohérence et de structuration de la démarche (dans laquelle l'absence de KPI globaux et plus généralement la déstructuration de l'information jouent un rôle clé),
- le manque d'accompagnement formel des membres dans l'appropriation de leurs rôles transversaux ainsi que dans l'acquisition et la gestion de leurs multiples compétences métier, souvent acquises de manière informelles « sur le tas »,
- la difficulté à inscrire les irritants exprimés régulièrement dans de nouvelles pratiques organisationnelles,
- la place subalterne que peuvent occuper certains membres, notamment par rapport aux leaders-fondateurs, et plus globalement le manque de ciment social,
- la difficulté à concilier harmonieusement l'autonomie individuelle et collective.

ANNEXE 1

Autonomie, responsabilité, pouvoir d'agir : quelques repères

D'un point de vue étymologique, le terme « autonomie » vient du grec *auto*, signifiant « soi-même », et *nomos*, signifiant « loi », renvoyant à la capacité d'être « auteur de sa propre loi explicitement et, tant que faire se peut, lucidement »²⁰, et donc d'édicter et de suivre ses propres règles d'action consciemment.

Appliquée au monde du travail et des organisations, cette notion renvoie à la « capacité d'initiative et d'action propre à l'individu en situation de travail »²¹ lui permettant de réguler ses actions en fonction des problèmes rencontrés. Comme le souligne Martin Richer, « l'autonomie est l'incorporation du “décider” dans l'acte de travail »²², qui conditionne cette capacité d'initiative et d'action. Yves Clot du Cnam parle de « pouvoir d'agir ».

Les champs de l'autonomie (comment, quoi, pourquoi)

Dans un collectif (une équipe, un atelier, un service administratif, une usine, un département, une entreprise...) au sein duquel les tâches sont interdépendantes, l'autonomie porte d'abord sur la manière de réaliser une tâche (le *comment* faire ce que l'on est chargé de faire soi-même). Elle concerne l'individu qui réalise cette tâche. Il est alors responsable de la bonne exécution de cette tâche et peut plus ou moins déterminer la manière de procéder.

Changer la définition de la tâche ou de ses objectifs (le *quoi*) affecte potentiellement les autres membres du collectif de travail. Le pouvoir d'initiative ou de décision de l'individu se traduit alors par sa capacité à participer à une délibération concernant le collectif dont il fait partie. Le pouvoir d'agir porte alors sur l'organisation du collectif, la définition de la tâche confiée à l'individu et de ses objectifs. Une équipe peut être autonome en tant que collectif : elle s'organise collectivement pour réaliser les tâches qui lui sont confiées, elle en assume la responsabilité vis-à-vis des tiers.

L'autonomie au niveau de l'organisation peut porter sur une équipe de quelques individus ou s'exercer à une échelle plus large (service, département, atelier, usine, voire toute l'entreprise). À ce stade elle ne porte que sur la meilleure manière de réaliser les objectifs de l'entreprise.

Enfin, la délibération peut porter sur ces objectifs, sur la raison d'être ou la mission de l'entreprise (le *pourquoi* du collectif).

Ces divers niveaux, opérationnel, organisationnels²³, stratégique de l'autonomie²⁴, peuvent parfois entrer en tension.²⁵

Autonomie et responsabilité (*empowerment* et *accountability*) sont indissociables

Le management doit être convaincu que le salarié a des capacités suffisantes pour lui faire confiance et l'encourager à l'autonomie. Ce que les Anglo-Saxons appellent *empowerment* repose à la fois sur le pari de la confiance mais aussi sur le développement des compétences de chacun. Il s'agit d'un processus d'autonomisation qui nécessite d'être accompagné de manière adéquate.

Par ailleurs, les décisions prises par un individu peuvent impacter le collectif dans lequel il s'insère.

20. Castoriadis, C. (1997). *Les carrefours du labyrinthe V. Fait et à faire*. Paris : Editions du Seuil.

21. Lalle, B. (1999). Nouvelles technologies et évolution de la dialectique (contrôle/autonomie) dans le secteur des services, application au cas bancaire. *Revue de gestion des ressources humaines*. 32 : 99-113.

22. Richer, M. (2016). Autonomie au travail : la France a tout faux ! *Management et RSE* (blog).

23. Il peut y avoir plusieurs niveaux d'autonomie organisationnelle dès lors qu'il y a plusieurs couches de management.

24. Bourdu, E., Peretie, M.-M., Richer, M. (2016). *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité, refonder les organisations du travail*. Les Notes de la Fabrique, Presses des Mines.

25. Weil, T. & al. (2020), chapitre 3.

La notion d'autonomie est donc indissociable de celle de responsabilité (du latin *respondere* : « garantir à son tour », « répondre de »). C'est parce qu'il est responsable que l'acteur autonome au sein de l'organisation n'en est pas un simple rouage. Ainsi, pour Abord de Chatillon et Richard, « l'autonomie implique que l'individu décide de son action, qu'il ne se réduit pas à un comportement d'agent, mais qu'il est un sujet qui assume pleinement les conséquences de ses actions »²⁶. De même pour Everaere, « la responsabilité est la conséquence directe et inséparable de l'autorité inhérente à l'autonomie dévolue à chacun sur son propre travail. Mais cette autorité suppose la capacité à répondre de ses actes et en assumer les conséquences »²⁷.

Responsabiliser peut se traduire en anglais par *empower* ou *make accountable*. Autonomie par *empowerment* ou *accountability*. Nous considérons que les deux notions vont de pair.

Articuler l'autonomie individuelle et le collectif

Si le collectif apparaît souvent comme une limite au développement de l'autonomie individuelle, de bonnes pratiques peuvent faire qu'il la favorise. Ainsi la « sollicitation d'avis » permet de se sentir moins seul et démuné face à une prise de décision. L'autonomie au travail ne consiste donc pas à laisser chacun décider seul : l'individu autonome doit aussi pouvoir « trouver dans son équipe les possibilités de délibération propres à soutenir sa capacité à décider dans son domaine »²⁸. Comme le souligne Martin Richer, « l'autonomie suppose donc non seulement des initiatives individuelles et centrées sur la tâche mais aussi des processus collectifs centrés sur les processus de gestion de l'entreprise »²⁹. De même, pour Jean-Yves Bonnefond, l'autonomie effective est avant tout la production de règles collectives et donc « le développement de l'hétéronomie »³⁰. Paradoxalement, l'autonomie se fonde en partie sur l'hétéronomie, et l'indépendance sur l'interdépendance.

L'autonomie au travail ne doit donc pas seulement être appréhendée dans son versant individuel, mais également se penser dans sa dimension collective. Et tout l'enjeu est de trouver une articulation harmonieuse entre les deux, qui limite tant les tentations opportunistes et biais cognitifs individuels que la pression outrancière du groupe et les biais collectifs de conformisme.

Ainsi, Jean-Dominique Senard, quand il était président de la gérance du groupe Michelin, avait proposé une définition de l'autonomie au travail intégrant les dimensions managériales et collectives : « l'autonomie est la somme d'un pouvoir d'agir à l'intérieur d'un cadre clair mais aussi large que possible, d'une maîtrise des moyens comme des modalités de l'action et du sentiment d'avoir à rendre des comptes »³¹.

26. Abord de Chatillon E., Richard D. (2015). « Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC ». *Revue française de gestion*, 2015, vol. 4, no 249, pp. 53-71.

27. Everaere, C. (2006). « Pour une échelle de mesure de l'autonomie dans le travail ». *Revue internationale sur le travail et la société*, mai 2016.

28. Senard, J-D. (2016). Préface. In *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité, refonder les organisations du travail*.

Les Notes de la Fabrique, Presses des Mines, voir aussi l'ouvrage à paraître sur l'ingénierie des libertés (de Virville *et al.*, Collège des Barnardins).

29. Richer, M. (2016), *op. cit.*

30. Bonnefond, J-Y (2015), « Qualité de vie au travail : négocier le travail pour le transformer ; enjeux et perspectives d'une innovation sociale », *Revue des Conditions de Travail*, no 3, ANACT, décembre 2015.

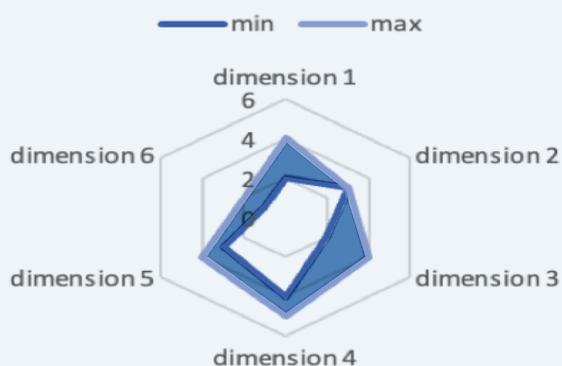
31. Senard, J-D. (2016). Préface. In *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité, refonder les organisations du travail*. Les Notes de la Fabrique, Presses des Mines.

ANNEXE 2

Représentations graphiques alternatives

1. Le radar étendu

Le radar étendu permet de remplacer la note par un intervalle par exemple 1-4 si l'organisation présente des caractéristiques du niveau 4 mais en manque certaines considérées comme nécessaires pour atteindre le niveau 2.



2. La matrice

Il s'agit ici pour chaque critère de préciser s'il est satisfait (bleu), en partie satisfait (gris) ou non satisfait (noir) (on pourra laisser une case vide pour les critères non pertinents).

Critères	1	2	3	4	5
Cadrage	gris	noir	noir	noir	bleu
Information					
...					

Un tel tableau permet d'apprécier la cohérence globale (on ne va pas toujours au bout de la démarche) et les éventuelles marges de progression (veut-on vraiment que les cases noires restent noires?).

Le code couleur peut être remplacé par une note (sur 5 ou 10 par exemple)

Des exemples de ces représentations plus riches se trouvent au §F.



GRUPE RENAULT



ANNEXE 3 - Composition du groupe de pilotage

Le groupe de pilotage du projet « outil d'évaluation de l'autonomie » est composé de :

Frédéric d'Arrentières (Renault)
Suzy Canivenc (chaire FIT²)
Monique Chan Huot (Nutriset)
Vincent Charlet (La Fabrique de l'industrie)
Michel Davy de Virville (Collège des Bernardins)
Claire de Colombel (Kea & Partners)
Valérie Duburcq (Orange)
Valérie Edery (Fabernovel)
Marc Fleurbaey (ENS et PSE)
Pierre-Marie Gaillot (CETIM)
Patrick Gilbert (IAE Paris 1)
François-Régis de Guenyveau (Kea & Partners)
Michel Lallement (CNAM)
François Maisonneuve (Kea & Partners)
Bernard Ollivier (ANACT)
François Pellerin (Chaire FIT²)
Martin Richer (Management & RSE)
Thierry Weil (chaire FIT²)

Par ailleurs, Franck Aggeri (Mines), Fanny Arnaud (Veolia), Béatrice Barras (Ardelaine), Matthieu Battistelli (Polytechnique), Charles-Henri Besseyre des Horts (HEC), Thibaud Brière, Elisabeth Bourguinat (chaire FIT²), Marie-Laure Cahier (chaire FIT²), Thibaut Cournarie (Kea & Partners), Thomas Coutrot (DARES), Anne-Sophie Dubey (Polytechnique), Caroline Mattelin-Pierrard (Paris 1), Brigitte Nivet (ESC Clermont Ferrand), Nathalie Raulet-Croset (IAE Paris 1), Maya Sérigne (Orange), ont contribué à certains séminaires ARO, à la mise au point de la grille de diagnostic utilisée pour les cas de la plateforme ARO ou encore à la formalisation du présent document.