



PAR
THIERRY
WEIL
ET
SUZY
CANIVENC

LE RADAR DE L'AUTONOMIE : un outil pour évaluer les transformations vers plus d'autonomie

SOMMAIRE

P. 2 Autonomie et responsabilisation : pourquoi ?

P. 2 Des processus de transformation souvent complexes et instables

P. 3 Mode de construction du radar de l'autonomie

P. 5 Comment mobiliser le radar de l'autonomie ?

P. 6 Un outil à adapter aux spécificités de l'entreprise

P. 7 Dépasser le caractère réducteur d'une échelle de notation

P. 8 Conclusion : un outil plastique



Le simple est toujours faux. Ce qui ne l'est pas est inutilisable.¹ »

PAUL VALÉRY

De nombreuses entreprises sont engagées dans des processus de transformation de leurs modes de management et d'organisation pour développer l'autonomie et la participation des salariés, tout en accroissant l'efficacité de l'action collective. L'exigence de réactivité et d'agilité, la bataille pour les talents, les attentes des jeunes générations... tout milite pour un effacement du taylorisme. Toutefois, nombreuses sont celles qui lancent des initiatives, s'illusionnent sur les résultats ou constatent des décalages importants entre le rythme souhaité et l'ancrage de nouveaux comportements, quand elles ne voient pas apparaître de nouveaux dysfonctionnements liés à ces initiatives. Comment auto-évaluer lucidement les avancées et les progrès d'une démarche de transformation vers l'autonomie ? La Chaire FIT² a mis au point avec un groupe de travail élargi le radar de l'autonomie, un outil souple et adaptable pour accompagner les entreprises dans leur démarche de progrès.

1. *Œuvres II*, 1942, Gallimard, coll. « Bibliothèque de la Pléiade », 1960, p. 864.

AUTONOMIE ET RESPONSABILISATION : POURQUOI ?

De nombreuses organisations ont entrepris des démarches de transformation vers des modèles visant à favoriser l'autonomie et la responsabilisation des individus et des équipes. À l'ère de la société digitale², les mécanismes traditionnels de commandement et de simple coordination ne suffisent plus à garantir aux entreprises une réactivité et une adaptabilité suffisantes pour répondre à des conditions de marché incertaines et changeantes. Leur succès repose de plus en plus sur la coopération de leurs membres, l'intensité des échanges entre équipes, leur rapidité, leur capacité d'initiative et d'engagement dans un cadre défini, au service du progrès continu et de l'innovation³. S'y ajoute la nécessité de mobiliser une population de collaborateurs de plus en plus éduquée, volatile, et attentive à la qualité du travail proposé (intérêt, sens, développement des compétences). Ce double contexte incite les organisations à chercher et expérimenter de nouveaux modes de management et d'organisation (NMMO) alternatifs au taylorisme ou à la bureaucratie mécaniste. Les modèles théoriques auxquels se référer ne manquent pas : sociotechnique, lean management, adhocratie, agilité, entreprise libérée, holocratie, entreprise opale, etc⁴. Certains d'entre eux ne sont d'ailleurs guère nouveaux, et plongent leurs racines dans des courants de pensée de la première moitié du XX^e siècle, qui visaient dès cette époque à corriger les défauts perçus du taylorisme.

Aussi anciens et divers soient-ils, ces NMMO suscitent un fort regain d'intérêt. Ils ont généralement pour points communs de vouloir : favoriser l'élargissement et l'enrichissement des tâches, déléguer un certain niveau de responsabilité opérationnelle aux équipes pouvant aller jusqu'à l'auto-organisation, réduire le nombre de niveaux hiérarchiques, amoindrir la distance hiérarchique au profit d'un management de soutien professionnel, casser les silos, redéfinir le rôle des services supports, instaurer des espaces de discussion et d'échanges sur l'organisation du travail (dialogue professionnel), susciter la créativité et l'intelligence collective, etc. C'est le processus permettant d'atteindre ces résultats combinés que nous désignons par le terme de « **transformation autonomisante** ».

DES PROCESSUS DE TRANSFORMATION SOUVENT COMPLEXES ET INSTABLES

Ce type de transformation est souvent complexe et instable. À la chaire FIT², nous avons étudié une vingtaine de ces transformations en combinant des enquêtes de terrain⁵ et des auditions d'acteurs⁶. Il en ressort que chaque aventure vers l'autonomie est singulière et qu'il n'y a pas de formule magique universelle. Le processus de renforcement de l'autonomie et de la responsabilité des salariés est délicat à mettre en œuvre, repose sur une co-construction avec les personnes concernées, exige une grande attention aux craintes et aux difficultés que peuvent ressentir les uns et les autres et un accompagnement soutenu pour tous. Les expériences

2. Sur les impacts globaux de cette nouvelle forme sociétale, voir : Breton, Philippe, Proulx, Serge (2002), *L'explosion de la communication à l'aube du XXI^e siècle*, Paris : La Découverte ; Rapport Mondial de l'Unesco (2005), *Vers les sociétés du savoir*, Paris : Editions UNESCO ; Neveu, Erik (2006), *Une société de communication ?* Paris : Editions Montchrestien.

3. Sur les impacts spécifiques aux entreprises de cette nouvelle forme sociétale, voir : Zarifian, Philippe et Veltz, Pierre (1993), « Vers de nouveaux modèles d'organisation », *Sociologie du travail*, n°1, pp 3-25 ; De Beer et al. (1995), *Le travail au XXI^e siècle, mutation de l'économie et de la société à l'ère des autoroutes de l'information*, Paris : Dunod ; Duval, Guillaume, Jacot, Henri (coord.) (2000), *Le travail dans la société de l'information, paradoxes, enjeux des NTIC*, Editions Liaisons.

4. Voir à ce sujet : Suzy Canivenc (2022), *Les Nouveaux Modes de management et d'organisation*, à paraître.

5. La base de cas ARO (Autonomie et Responsabilité dans les Organisations) est construite selon une méthodologie homogène, et accessible en copyleft. Une synthèse des enseignements de ces cas a été proposée dans 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.

6. La chaire organise également un séminaire ARO documenté par des comptes-rendus de chaque séance.

les plus réussies sont celles qui, loin d'importer un « modèle » de l'extérieur, ont su accorder une attention particulière aux spécificités de leur situation, à l'histoire et à la culture de l'organisation, et à la reconnaissance de la diversité de leurs membres. Celles aussi qui ont donné du temps à ces évolutions et ont fait preuve de ténacité, tolérant une forme d'indétermination quant aux objectifs à atteindre et acceptant de corriger par essai-erreur.

Quelques points de vigilance et bonnes pratiques sont ressortis de l'analyse. L'hypocrisie organisationnelle représente l'un des principaux facteurs d'échec : les salariés sont toujours les premiers à constater les décalages entre les louables intentions affichées par les directions et la réalité des pratiques. Il apparaît largement préférable d'annoncer clairement quels sont les domaines ouverts aux changements des modes de fonctionnement (zones bleues) et ceux où les règles resteront imposées par la hiérarchie (zones rouges). Une autre pierre d'achoppement apparaît aussi fréquemment : tous les salariés n'aspirent pas à l'autonomie, soit parce qu'elle ne fait pas sens dans la conception qu'ils se font de leur activité, soit qu'ils n'y voient ni intérêt, ni contrepartie, soit qu'ils en aient simplement perdu l'habitude⁷. La tolérance et l'écoute à l'égard de ceux qui manquent d'enthousiasme face aux nouvelles règles du jeu sont souvent des marqueurs de la qualité de la transformation, et une façon de maintenir la cohésion du corps social. Enfin, le management, quand il n'est ni accompagné, ni soutenu dans l'effort qui lui est demandé pour changer ses pratiques, peut aussi représenter un obstacle.

Au terme de cette première recherche, il est apparu que, pour mener ces processus de longue haleine, il manquait un outil de pilotage assez large permettant à une organisation de se fixer quelques objectifs en début de transformation, d'évaluer les progrès accomplis au cours de celle-ci, et qui puisse aussi servir de support pour confronter les perceptions des différents

acteurs à différentes étapes du processus⁸. **Le radar de l'autonomie vise à combler ce manque.**

MODE DE CONSTRUCTION DU RADAR DE L'AUTONOMIE

Mis au point par un groupe de travail réuni sous l'égide de la chaire FIT²⁹, cet outil se présente sous la forme d'un « diagramme radar » permettant de visualiser les objectifs qu'une organisation se fixe ou d'évaluer la maturité d'une démarche 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. Comme le disait Paul Valéry, tout ce qui est simple est faux, mais tout ce qui ne l'est pas est inutilisable. Conscients de ces limites, nous proposons un outil destiné avant tout à stimuler la discussion entre les acteurs, 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.

Le radar est construit autour de **7 dimensions** (ou axes) permettant de caractériser l'autonomie dans l'organisation considérée. Ces 7 dimensions sont regroupées en trois blocs : i) cadrage et co-construction de la démarche, ii) processus-clés révélateurs du niveau d'implication ou de participation ouvert aux collaborateurs, iii) résultats atteints (ou à atteindre) en matière de maturité de l'organisation et de satisfaction de ses différentes parties prenantes (voir encadré 1).

7. Témoignages de managers lors d'un séminaire fermé entre Renault, Orange et Michelin.

8. Signalons toutefois que quelques grilles d'analyse de l'autonomie accordée aux salariés existent. Eurofound évalue l'autonomie au travail en considérant trois dimensions : l'utilisation des compétences et la latitude décisionnelle ; la participation organisationnelle ; et le travail en équipe. Voir aussi Everaere, Christophe (2007), « Proposition d'un outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail », *Revue française de gestion*, vol. 180, n° 11, pp. 45-59.

9. La liste complète des personnes ayant participé à ce groupe de travail figure dans la [synthèse du radar](#).

ENCADRÉ 1 - LES 7 DIMENSIONS DU RADAR DE L'AUTONOMIE

I. CADRAGE DE LA DÉMARCHÉ

1. Déploiement de la démarche et niveau de co-construction

II. PROCESSUS CLÉS

2. Disponibilité et circulation de l'information
3. Mécanismes de prise de décision
4. Développement et évaluation des compétences

III. RÉSULTATS

5. Niveau d'autonomie et de participation
6. Satisfaction des salariés
7. Satisfaction des autres parties prenantes

Pour chaque dimension, une grille d'évaluation est proposée sous la forme d'une échelle de notation (généralement de 0 à 5) permettant d'attribuer une note. Les critères à remplir pour chaque niveau de l'échelle sont sommairement décrits de manière à permettre à chacun de situer son organisation sur l'échelle. À titre d'illustration, nous fournissons dans l'encadré 2 la grille d'évaluation sur la dimension 5 « Niveau d'autonomie et de participation »¹⁰.

L'organisation passe ensuite en revue chaque dimension jusqu'à couvrir l'ensemble des dimensions du radar et obtenir une note pour chacune d'elles. La note obtenue sur certaines dimensions peut représenter la synthèse d'une évaluation portant sur diverses sous-dimensions qui seront à agréger ou pondérer pour obtenir le score final dans ladite dimension. L'ensemble des échelles d'évaluation des dimensions et sous-dimensions est fourni dans la synthèse complète du groupe de travail¹¹.

ENCADRÉ 2 - ÉCHELLE D'ÉVALUATION SUR LA DIMENSION NIVEAU D'AUTONOMIE ET DE PARTICIPATION : DE 0 À 5

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, des outils mis en œuvre. Contrôle uniquement sur les résultats.

2. Participation à l'amélioration continue des procédures, délibération sur le travail bien fait avec les pairs et la hiérarchie (dialogue professionnel).

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 confiée aux opérationnels (intervention hiérarchique exceptionnelle), délibération collective sur le design organisationnel* 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...).

* 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 entité ; élaboration des modalités de coordination au sein de chaque entité et entre ces différentes entités ; précision du nombre de niveaux hiérarchiques.

10. Nous avons retenu cette dimension, car certains membres du groupe de travail ont suggéré que, dans la perspective d'un diagnostic rapide, on pourrait se contenter de ne répondre qu'à cette question.

11. Disponible en [copyleft](#).

COMMENT MOBILISER LE RADAR DE L'AUTONOMIE ?

Le radar peut être mobilisé de différentes manières pour représenter et comparer :

- des **perceptions différentes** de l'existant **selon les acteurs** (opérationnels de divers services, managers, codir) (voir figure 1)
- des **aspirations différentes** quant à la démarche **selon les acteurs** (opérationnels, managers, codir)
- des **progrès à différentes étapes** de la démarche (avant le déploiement de la démarche, à 6 mois, à 1 an...) (voir figure 2)
- 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.

On peut déduire des différents « objets » de mesure du radar que celui-ci n'est pas à utiliser de manière statique et centralisée. L'analyse de l'organisation et de ses évolutions sera d'autant plus riche qu'elle multipliera les points de vue d'acteurs différents : opérationnels de divers services, managers de proximité, managers de managers, fonctions support, comité de direction, clients, actionnaires et autres parties prenantes (riverains, élus locaux et associations...).

Des questionnaires de type 360° inspirés des dimensions du radar pourront leur être proposés, mais d'autres dispositifs peuvent aussi être imaginés : réunions collectives ou focus groups pour discuter du positionnement dans la grille et co-construire l'évaluation elle-même. En ce sens, le radar n'est pas qu'un instrument photographique, il est aussi un support dynamique

FIGURE 1 - ÉVALUER DES PERCEPTIONS DIFFÉRENTES DE LA DÉMARCHE SELON LES ACTEURS

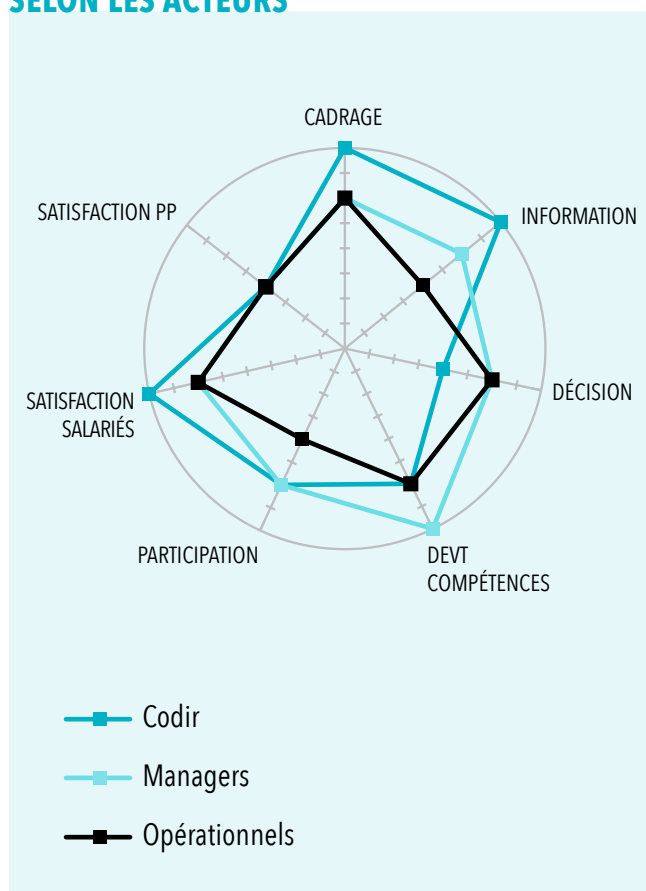
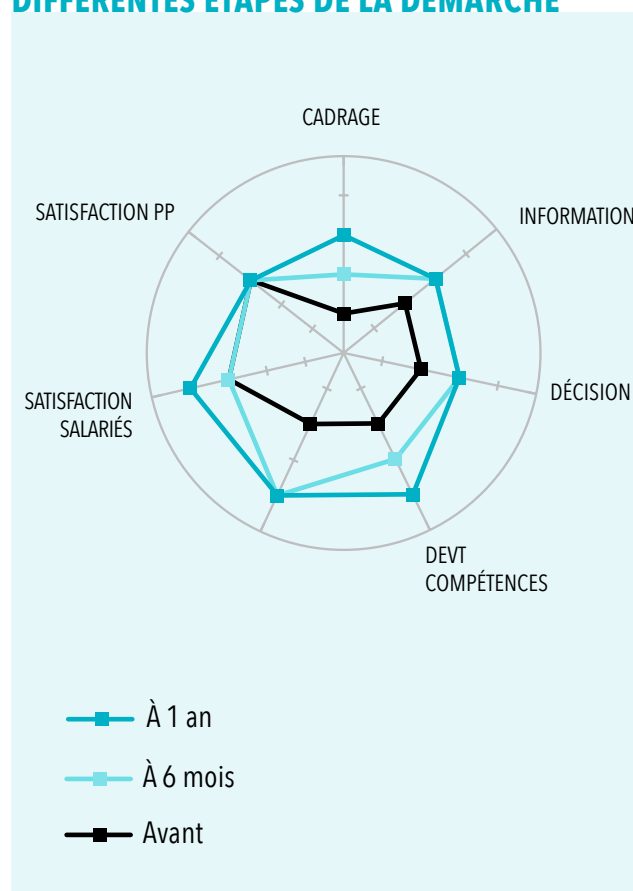


FIGURE 2 - ÉVALUER DES PROGRÈS À DIFFÉRENTES ÉTAPES DE LA DÉMARCHE



de discussion et de partage. La co-construction du diagnostic peut permettre de modérer les représentations des dirigeants qui surestiment parfois l'impact de la démarche, que ce soit sur l'autonomie réellement ressentie par les salariés ou sur leur appétence à la développer. Il pourra aussi être utile de distinguer les perceptions et les aspirations des collaborateurs : ceux-ci peuvent être satisfaits de ce qui a été accompli, mais souhaitent-ils vraiment aller plus loin, et à quel rythme ?

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).

Il apparaît important de souligner ici que le radar de l'autonomie est un support d'auto-évaluation pour chaque entreprise, selon les ambitions de sa transformation, mais aussi selon son histoire et ses contraintes spécifiques. Chaque aventure vers l'autonomie étant singulière, ce serait détourner l'outil de sa finalité que de l'utiliser pour comparer des organisations entre elles (*benchmarking*).

UN OUTIL À ADAPTER AUX SPÉCIFICITÉS DE L'ENTREPRISE

L'outil peut (doit) donc être adapté et personnalisé en fonction de chaque organisation et des objectifs des utilisateurs, ainsi qu'en fonction du niveau d'ambition du pilotage (degré de détail et nombres de témoignages sollicités).

Certaines des dimensions proposées pourront sembler inutiles ou prématurées à prendre en compte. Par exemple, dans une approche de diagnostic initial, certains ne souhaiteront pas mobiliser les deux dernières dimensions (satisfaction des salariés et satisfaction des parties prenantes) si la transformation envisagée ne vise pas à améliorer à court terme ces deux aspects. De même, en fonction de l'objectif poursuivi, certaines sous-dimensions pourront être jugées redondantes ou non pertinentes ou rajoutant trop de complexité.

Les critères contenus dans les échelles proposées pour chaque dimension doivent clairement être interprétés (voire modifiés) en fonction des spécificités de l'entreprise. Par exemple, une entreprise autogérée ou une SCOP ne se sentira pas concernée par des critères comme le niveau de participation à la gouvernance (puisque l'égalité au sein du collectif y est postulée). Des considérations de taille d'entreprise peuvent amener à moduler certains critères. Par exemple, les fonctions centrales d'une multinationale de plusieurs dizaines de milliers de personnes réparties dans de nombreux pays interagiront moins quotidiennement avec les opérationnels qu'au sein d'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 aux règles de fonctionnement parfois différentes. *A contrario*, le terme même de « manager » sera 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, voire de personnels « en régie », alors que la production dans des systèmes très intégrés (construire un avion, opérer une centrale nucléaire) peut induire des contraintes de sécurité et de coordination très lourdes qui limitent l'autonomie de chaque agent. 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'organisations, voire à la personnaliser pour chaque organisation et parfois même pour diverses composantes d'une même organisation.

L'important, une fois les modifications opérées, est de stabiliser l'outil dans la durée de manière à pouvoir assurer des comparaisons valides.

In fine, les adaptations à opérer dépendront :

- 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, définir un processus de transformation pour établir un plan d'actions, faire ressortir des écarts de perception pour les mettre en débat, etc.).

DÉPASSER LE CARACTÈRE RÉDUCTEUR D'UNE ÉCHELLE DE NOTATION

Certains pourront objecter qu'adopter une échelle de notation est un système bien réducteur pour évaluer un processus humain collectif et multidimensionnel. Sur ce point, nous ne pouvons que renvoyer encore au sage avertissement de Paul Valéry cité en préambule. Ceci posé, on pourra recourir à quelques solutions visant à dépasser le caractère réducteur d'une échelle de notation.

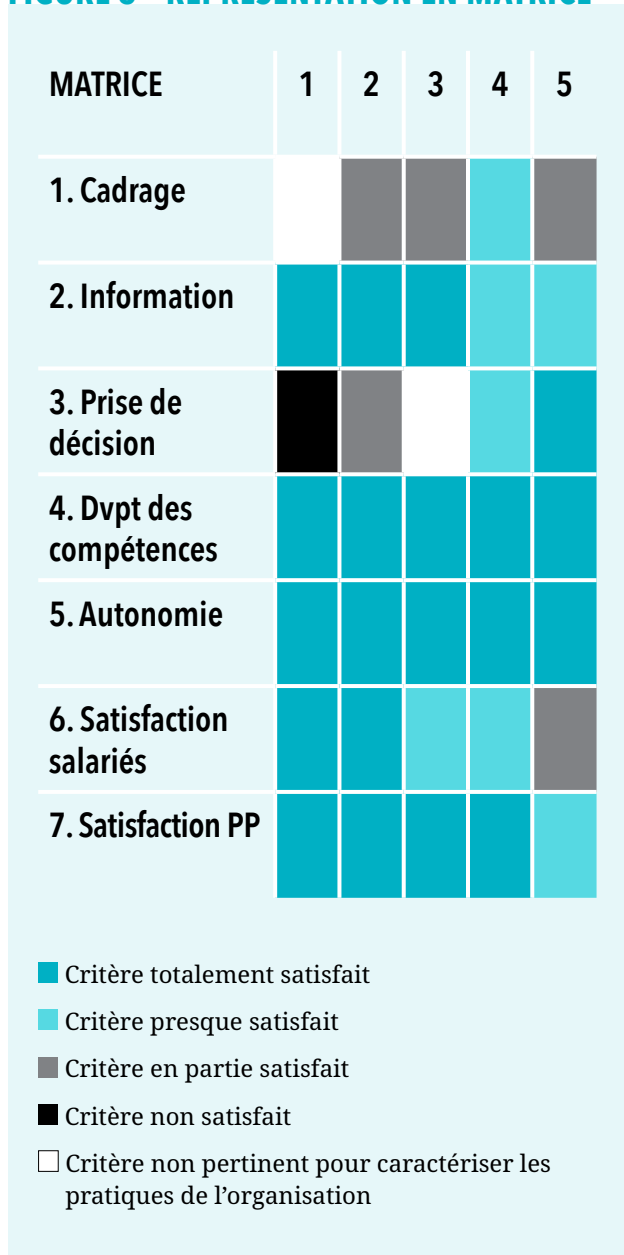
Certains pourront objecter qu'adopter une échelle de notation est un système bien réducteur pour évaluer un processus humain collectif et multidimensionnel.

La première, nous l'avons dit, est la multiplication des points de vue des acteurs, la note résultant alors d'une moyenne ou pondération des points de vue. La seconde consiste à assortir les « notes » de commentaires qualitatifs justifiant celles-ci.

Enfin, la troisième consiste à assouplir le système de la note unique sur chaque dimension. Le fait que l'outil utilise une échelle de notation conduit à suggérer une hiérarchie « naturelle » entre les niveaux. Les critères du niveau inférieur sont supposés remplis pour passer au niveau supérieur. Par exemple, les concepteurs de l'outil supposent qu'il est bon de développer l'autonomie individuelle avant de favoriser l'autonomie des équipes ou des départements, puis éventuellement une participation à la gouvernance de l'entreprise. Or cette hypothèse peut être démentie par les observations réelles. Certaines organisations préféreront encourager l'autonomie au niveau des équipes ou des services sans préjuger des statuts et attitudes individuelles de leurs membres. Si l'autonomie sur la tâche est extrêmement contrainte par le modèle de production (lignes de production en flux tendus, centres d'appels, logistique pilotée par oreillettes, etc.), une entreprise pourra vouloir accorder une plus grande autonomie collective en matière de conditions de travail (consultation ou délibération pour l'organisation des plannings, souplesse des horaires de travail, consultation sur les aménagements des lieux de travail et de pause, etc.). De même, une organisation pourra vouloir consulter sur certains choix de gouvernance (par exemple, la raison d'être ou les valeurs de l'entreprise), sans pour autant développer l'autonomie individuelle ou collective sur d'autres aspects.

Pour traiter de telles situations, des représentations un peu moins réductrices sont proposées dans la synthèse du groupe de travail, consistant par exemple à utiliser sur chaque dimension un intervalle plutôt qu'une note (radar étendu), ou à 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 via une représentation matricielle (voir figure 3).

FIGURE 3 - REPRÉSENTATION EN MATRICE



CONCLUSION : UN OUTIL PLASTIQUE

Le radar de l'autonomie est un outil plastique dont les entreprises sur la voie de l'autonomisation peuvent se saisir pour co-construire avec les collaborateurs leurs objectifs de transformation ou co-évaluer les progrès accomplis. Il doit être adapté à la nature de chaque entreprise et aux objectifs qu'elle se fixe : bien des entreprises ne visent pas à atteindre le niveau maximal sur chaque dimension. C'est aussi un outil lui-même en progrès qui bénéficiera des retours d'expérience de ses utilisateurs pour être affiné, dans la même logique d'amélioration itérative qui doit présider aux processus de transformation.

Sa vocation est d'aider les organisations désireuses de s'engager ou engagées dans ce type de démarche à clarifier leur ambition, comprendre où elles en sont de leur transformation, 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 et de participation que celles proposées par le radar. Il paraît d'autant plus nécessaire de se livrer à un exercice d'auto-évaluation régulier qu'il faut plusieurs années pour transformer une organisation en profondeur et que de nombreux aléas peuvent venir affecter les personnes concernées au cours d'un tel processus.

LES MÉCÈNES DE LA CHAIRE FIT²



GROUPE RENAULT



POUR EN SAVOIR +

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.

Working Paper - Synthèse du groupe de travail : le radar de l'autonomie

CONTACT

CHAIRE FIT²
Futurs de l'Industrie et du Travail :
Formation - Innovation - Territoires
Mines ParisTech

60 bd Saint-Michel, 75006 Paris
chaire-fit2@mines-paristech.fr



MINES ParisTech | PSL