

Au-delà de l'entreprise libérée

Enquête sur l'autonomie et ses contraintes

Thierry Weil et Anne-Sophie Dubey

Préface de Jean-Dominique Senard

Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Formation, innovation, territoires (FIT²)

Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises ne trouvent pas les compétences dont elles ont besoin, tandis que de nombreux actifs cherchent en vain des entreprises où ils aimeraient travailler. Des savoir-faire disparaissent, des territoires s'étiolent, la cohésion et la prospérité de notre société sont menacées. L'organisation du travail et notre système de formation doivent impérativement s'adapter aux enjeux de la transformation numérique, de la mondialisation des chaînes de valeur, de la préservation de l'environnement et des évolutions sociétales.

C'est pourquoi le groupe Mäder, Kea & Partners, Theano Advisors, FaberNovel et La Fabrique de l'industrie ont fondé la chaire « **Futurs de l'industrie et du travail : formation, innovation, territoires** » (FIT²) à Mines ParisTech. Le groupe Orange les a rejoints en 2020. Acteurs engagés dans la vie économique, la transformation des entreprises et des territoires au service de la prospérité de notre pays, ils veulent réfléchir aux moyens d'adapter le travail aux aspirations des collaborateurs, la formation aux besoins de compétences et l'action des entreprises aux attentes des parties prenantes.

La chaire FIT² produit, encourage et valorise des études sur les futurs possibles de l'industrie et du travail, ainsi que sur les politiques d'accompagnement de ces transformations. Elle analyse des pratiques d'innovation, de formation, d'amélioration de la qualité du travail et d'organisation de l'action collective. Elle anime des groupes de réflexion multidisciplinaires rassemblant praticiens et chercheurs, organise des événements pour mettre en débat ses propositions, sensibilise divers publics aux transformations de l'industrie et du travail.

Contact : thierry.weil@mines-paristech.fr

www.mines-paristech.fr/Recherche/Chaires-industrielles/FIT/

Les partenaires de la Chaire FIT²:

// FABERNOVEL

Kéa
Partners
for transformation

La
Fabrique
de l'industrie
laboratoire d'idées

Mäder

**THEANO
ADVISORS**
THERE IS
ANOTHER OPTION

Au-delà de l'entreprise libérée

Thierry Weil et Anne-Sophie Dubey, *Au-delà de l'entreprise libérée, Enquête sur l'autonomie et ses contraintes*, Paris, Presses des Mines, 2020.

ISBN : 978-2-35671-592-0

ISSN : 2495-1706

© Presses des Mines – Transvalor, 2020

60, boulevard Saint-Michel – 75272 Paris Cedex 06 – France

presses@mines-paristech.fr

www.pressesdesmines.com

© La Fabrique de l'industrie

81, boulevard Saint-Michel -75005 Paris – France

info@la-fabrique.fr

www.la-fabrique.fr

Photo de couverture :

Répétition, « Trapèze » (C. Reed), 1955

Voinquel Raymond (1912-1994)

© RMN-Grand Palais – Gestion droit d'auteur

Localisation : Charenton-le-Pont, Médiathèque de l'Architecture et du Patrimoine

Photo © Ministère de la Culture – Médiathèque de l'architecture et du patrimoine,

Dist. RMN-Grand Palais / Raymond Voinquel

Direction artistique : Franck Blanchet

Couverture et mise en page : Laëtitia Lafond

Édition : Cahier&Co

Dépôt légal : 2020

Achévé d'imprimer en 2020 – Imprimerie Chirat

Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution réservés pour tous les pays.

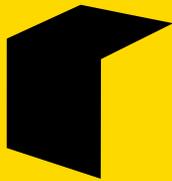
Au-delà de l'entreprise libérée

Enquête sur l'autonomie et ses contraintes

Thierry Weil et Anne-Sophie Dubey

**Avec la participation d'Elisabeth Bourguinat, Marie-Laure Cahier,
Laurence Decréau, Charles de Lastic et Dimitri Pleplé**





Préface

Par Jean-Dominique Senard, président du groupe Renault

Les dirigeants d'entreprise réfléchissent en permanence aux moyens d'adapter leur organisation à un environnement turbulent et de plus en plus exigeant. En impliquant ses collaborateurs et son management, l'entreprise doit ainsi régulièrement se réinventer pour affronter ces défis.

Face à une rationalisation des structures qui trouve ses limites, les transformations actuelles tendent à vouloir « libérer l'entreprise », ses organigrammes, ses processus de décisions, ses projets, ses talents. Il s'agit de placer le développement de l'autonomie des acteurs au cœur du dispositif.

Sur ce sujet, l'étude réalisée par Thierry Weil et Anne-Sophie Dubey est éclairante à plusieurs titres. Au-delà de détailler les principes fondamentaux de l'entreprise libérée et de l'autonomie des salariés, elle nous fait découvrir des cas concrets d'entreprises engagées dans ces changements, et aborde la question des moyens, de la méthode et des points de vigilance.

Pour un constructeur automobile, cet enjeu est aussi celui de l'ouverture sur son écosystème. Celui de la mobilité est en pleine évolution. La voiture et son client s'intègrent aujourd'hui dans une infrastructure connectée, apprenante et intermodale. Cette recherche d'ouverture relève de la responsabilité des dirigeants, mais chaque collaborateur peut être porteur de ces nouvelles valeurs, et l'entreprise peut bénéficier de sa curiosité et de ses initiatives.

Comment libérer les organisations et les Hommes ? Car c'est bien ce « comment » qui est au centre des débats lorsque l'on s'engage sur les chemins de l'autonomisation.

L'étude montre que les solutions sont multiples et doivent prendre en compte le contexte de chaque entreprise, notamment ses valeurs et sa culture.

Il faudra pour cela mobiliser tous les talents et développer les nouvelles compétences, notamment les *soft skills*, que ces démarches exigent.

Dans cette perspective, je suis convaincu que l'autonomie grandissante des acteurs, l'agilité de nos organisations et l'intelligence collective permettront de trouver et de renforcer le sens que chacun puise dans son activité au service de la mission de l'entreprise.

Préface de Jean-Dominique Senard	5
Résumé exécutif	11
Remerciements	17
Introduction : L'entreprise libérée, une appellation attractive, des réalités multiples	19

Chapitre 1

Aux origines de la « libération »	23
L'organisation scientifique du travail, une première libération ambiguë	23
Justifications de l'autonomie au travail	25
L'entreprise libérée, un concept alternatif ?	31
Point aveugle de l'entreprise libérée : les contraintes de l'action collective	34
Quelques autres alternatives à l'organisation taylorienne	36

L'ENQUÊTE

Analyse transversale des cas	45
-------------------------------------	-----------

Chapitre 2

Motivations de la transformation	55
Le rôle essentiel du dirigeant	55
Motivations personnelles	56
Motivations utilitaristes ou économiques	58
Facteurs déclencheurs	62

Chapitre 3

Sujets et objets de l'autonomie	65
Évolution des structures organisationnelles	65
Qui est autonome ? Sujets de l'autonomie	72
Sur quoi porte l'autonomie ? Les champs de l'autonomie	76
Attributs de l'autonomie	79

Chapitre 4

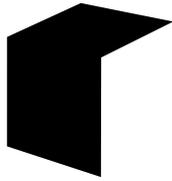
Quelques instruments de gestion de l'autonomie	87
Gestion du temps et du lieu de travail	87
Prospection commerciale et relation client	88
Droit d'engager des dépenses courantes	89
Conduite de réunions	90
Pouvoir de recruter	92
Fixation des objectifs	92
Méthodes d'évaluation	93
Rémunérations, augmentations	94
Mobilité horizontale	96
Formation	97

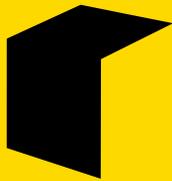
Chapitre 5

Dynamique de la transformation	101
Mobiliser le corps social, construire un récit commun	101
Périmètre et rythme de la transformation : basculement ou expérimentation ?	106
Principales difficultés rencontrées	109
Mesure des résultats, bénéfices de la démarche	115
Ajustements et points d'inflexion	117

Chapitre 6

10 points de vigilance pour ceux qui entreprennent une transformation visant à développer l'autonomie des salariés	119
Conclusion	127
Bibliographie	130
Points de vue	136
De nouvelles pistes de recherche passionnantes à explorer – MICHEL LALLEMENT	136
Libérer l'entreprise ? Un regard franco-allemand – CLÉMENTINE MARCOVICI	139
La responsabilisation des salariés est la pierre angulaire de la responsabilité de leur entreprise – THIBAUT COURNARIE ET FRANÇOIS-RÉGIS DE GUENYVEAU	143
Peut-il y avoir un « au-delà » de l'entreprise libérée dans les grands groupes industriels ? – FRÉDÉRIC D'ARRENTIÈRES	147
Annexe : Résumés des cas d'entreprise	152





RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Si certaines entreprises déclarent appartenir au mouvement des « entreprises libérées », elles sont considérablement plus nombreuses à vouloir favoriser la montée en autonomie et la participation des salariés, sans référence à un modèle particulier. À vrai dire, beaucoup considèrent qu'elles n'ont plus le choix. L'effacement du taylorisme semble inéluctable : la séparation des tâches de décision, de conception et d'exécution ne correspond plus aux besoins d'organisations qui doivent être réactives, agiles, apprenantes, inventives, capables de personnaliser leur offre en fonction des attentes de chaque client, et d'être en prise avec les évolutions de la société. Pour y parvenir, il faut s'affranchir des habitudes qui étouffent l'initiative et mobiliser l'intelligence individuelle et collective des collaborateurs, qui s'impliqueront davantage du fait de leur adhésion aux objectifs de l'entreprise et du sens qu'ils trouveront à leur travail.

Cette note expose les résultats d'une recherche destinée à mieux comprendre les pratiques diverses qui visent à renforcer l'autonomie des salariés dans les collectifs de travail. Elle repose sur une enquête auprès d'une dizaine d'organisations de natures différentes (entreprises familiales, filiales de groupe, coopératives, administrations). Des entretiens avec une dizaine d'interlocuteurs de tous niveaux ont été menés dans chacune d'elles.

Il en résulte que « libérer les énergies » ou « changer l'état d'esprit » est loin d'être un long fleuve tranquille ; cela nécessite de s'intéresser de près à l'intendance et à de multiples paramètres. Or, la littérature la plus visible sur ces nouvelles formes d'organisation accorde une attention très limitée au « comment faire ? » : comment introduire et pérenniser l'autonomie ? Quelles sont les difficultés rencontrées et comment parvenir à les surmonter ? Comment s'adapter au contexte et à l'histoire spécifiques de chaque organisation ? Les méthodes de gestion, comme les médicaments, ont en effet des indications, une posologie, parfois des effets secondaires indésirables et des contrindications qu'il convient d'analyser.

Nos observations nous conduisent à affirmer que **la montée en autonomie nécessite une préparation et une organisation**. Il n'y a pas d'auto-organisation spontanée qui découlerait de quelques conditions simples, telles que le « lâcher prise » du dirigeant, l'écoute des salariés ou le partage actif de la vision du dirigeant avec les collaborateurs, bien que ces points aient évidemment toute leur importance. Dans tous les cas, la transformation

des modes de fonctionnement nécessite une très forte mobilisation et un accompagnement intensif. Il est important de noter que cette « organisation » n'a cependant pas grand-chose à voir avec une planification, dans la mesure où l'objectif à atteindre peut être en partie indéterminé et où de nombreuses difficultés apparaîtront chemin faisant. Le processus pour atteindre cet horizon flou doit tolérer la turbulence, le tâtonnement, l'itération, et le temps nécessaire à l'appropriation du changement. Le voyage est, en quelque sorte, plus important que la destination. On pourrait même aller jusqu'à dire que c'est le type de voyage qui *crée* la destination. C'est pourquoi l'utilité des modèles « clés en main » se révèle souvent assez limitée.

Bien que les modalités de transformation soient très diverses, nous avons cependant repéré **quelques récurrences**. La transformation provient le plus souvent d'une initiative du dirigeant ou d'une équipe très restreinte. La grande majorité des entreprises qui veulent favoriser l'autonomie agissent, cumulativement ou alternativement, sur les six points suivants.

- L'aplatissement de la structure hiérarchique (réduction du nombre de strates) pour raccourcir la chaîne de décision. Notons cependant que quelques organisations favorisent l'horizontalité et la transversalité *à côté* de la structure hiérarchique traditionnelle, et non en lieu et place de celle-ci.
- Le design organisationnel, afin de constituer des unités opérationnelles de petite taille (de 5 à 40 personnes) qui constitueront le cadre dans lequel s'exercera l'autonomie de l'équipe et des individus qui la composent.
- La distance hiérarchique, en réduisant ou éliminant les marqueurs du pouvoir irritants pour les collaborateurs (places de parking, restaurants, bureaux, voyages en classe supérieure ou accès à l'information réservés à quelques-uns).
- La posture des managers, priés de devenir coaches, aidants ou facilitateurs, de réduire les contrôles et de faire confiance à leurs équipes. Cela se traduit parfois par un changement d'appellation des managers (*team leaders*, animateurs, capitaines, mentors) et de leur mode de désignation (élection, cooptation). Une forme de coordination managériale reste perçue comme nécessaire, mais elle ne doit plus avoir ni le goût ni l'odeur du management traditionnel.
- La création d'espaces d'expression, de concertation ou de délibération, permettant aux salariés d'identifier les tensions et de débattre des problèmes, de les résoudre, de proposer de nouvelles solutions ou d'exprimer une volonté collective. Ces espaces (cercles, cellules,

groupes de travail, ateliers, tresses, etc.) sont ouverts à la participation *volontaire*, et sont souvent transfonctionnels et multi-niveaux. Ils favorisent les appartenances croisées, le cumul de fonctions et de rôles par un même individu, et la construction progressive de relations décloisonnées et plus denses au sein de l'organisation.

- Les modes d'intervention des services support (RH, Achats, Systèmes d'information), qui doivent désormais apporter appui et assistance aux unités opérationnelles, en renonçant à certaines de leurs prérogatives ou en partageant la décision avec les équipes (par exemple pour le recrutement).

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

Les attributs de l'autonomie relèvent du *pouvoir de décider sans demander la permission*, pour autant que les valeurs et les règles qui gouvernent l'entreprise aient été correctement intégrées par les collaborateurs. Le salarié sera d'autant plus autonome que ces règles et valeurs auront été explicitées, et celles-ci seront d'autant mieux acceptées qu'il aura contribué à les construire (*droit de participer à la construction de la prescription*). Chacun dispose donc d'un domaine de décision et d'initiative, limité par l'impact que ses décisions peuvent avoir sur le travail des autres et sur l'efficacité de l'organisation (primat du collectif sur l'individu) – limites qui se révèlent cependant assez floues. L'expression *droit à l'erreur*, souvent utilisée, suppose surtout la construction d'un environnement bienveillant dans lequel les conséquences éventuellement fâcheuses d'une initiative (*droit à l'initiative*) ne seront pas sanctionnées, sous peine de voir les salariés s'autocensurer. La qualité d'une transformation se mesure aussi au traitement qui sera réservé aux « objecteurs », c'est-à-dire à ceux qui ne souhaitent pas accéder à davantage d'autonomie pour diverses raisons (*droit de retrait* ou au moins écoute respectueuse de leurs réticences). Encourager l'autonomie ne revient pas à contraindre les équipes à devenir autonomes.

Au niveau de l'instrumentation, chaque organisation tâtonne pour adapter à sa manière les outils de gestion afin de susciter ou d'ancrer de nouvelles modalités de travail, avec quelques récurrences. Une souplesse se développe dans l'organisation des temps de

présence et du télétravail, les plannings d'astreinte sont élaborés au niveau des équipes, de nombreuses dépenses peuvent être engagées sans autorisation préalable, des initiatives commerciales peuvent être déléguées à la base, les réunions suivent un formalisme encourageant l'expression des plus inhibés ou des moins gradés. Les équipes ont plus de latitude pour recruter, l'évaluation fait la part belle au retour des pairs (360°). La mobilité horizontale est encouragée, qui permet d'accroître la polyvalence et les compétences des personnes, sans progression hiérarchique, plus difficile dans une structure aplatée. La formation est largement proposée, y compris dans des domaines éloignés de la tâche exercée, comme les techniques de facilitation ou le développement personnel.

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

Les obstacles à surmonter sont multiples. Un ensemble de difficultés peuvent naître du fait que les dirigeants sous-estiment – ou parfois surestiment – les contraintes de l'action collective : coordination de l'action, capitalisation des savoirs et des connaissances, respect des obligations légales et réglementaires, sécurité, attentes de la gouvernance, ruptures stratégiques majeures... Face à la complexité des productions et des enjeux, il n'est pas toujours judicieux ni efficace de transformer une entreprise en un réseau d'équipes indépendantes. Chaque entreprise doit donc *placer son curseur* en matière d'autonomie en fonction de la nature de ses activités. Dans la conduite opérationnelle de la transformation, des difficultés récurrentes apparaissent : le dirigeant qui peine à lâcher prise en dépit de ses intentions et déclarations, celui qui communique trop au risque de décevoir les attentes, les managers insuffisamment accompagnés dans leur changement de posture et dont le comportement fait obstacle, les risques psychosociaux qui augmentent du fait d'un surinvestissement des salariés ayant perdu leurs repères, un turn-over mal anticipé provoqué par la transformation, la transparence et le contrôle social qui dégradent l'ambiance, etc.

Pour aider ceux qui veulent introduire plus de subsidiarité dans leur fonctionnement et développer l'autonomie dans leur organisation, cette étude se conclut par l'énoncé de **dix points de vigilance permettant d'anticiper et de déjouer les pièges les plus courants.**

1. Il n'y a pas de modèle à imiter mais un principe de cohérence à respecter. Si les réponses sont singulières et les bricolages fréquents, il est important que les principes retenus soient cohérents.

2. La volonté du dirigeant est nécessaire mais non suffisante. La bonne volonté du dirigeant ne suffit pas pour créer les conditions d'une organisation capable de fonctionner. Certains processus de coordination, de développement des capacités, de sécurité, de fiabilité et d'agilité stratégique, ne sont pas spontanément assurés par les actions autonomes des salariés, aussi responsables et bien intentionnés soient-ils.

3. Le dirigeant doit être au clair sur ses capacités, ses attentes et l'espace qu'il entend allouer à la concertation. Il doit savoir à peu près ce qu'il attend de la transformation de son entreprise, connaître sa tolérance face à l'indétermination et aux turbulences, voire aux mises en cause de ses propres pratiques et de son autorité.

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

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

6. Le management et les collaborateurs doivent être accompagnés dans la montée en autonomie. Le « débrouille-toi, on te fait confiance » peut être anxiogène si les collaborateurs ont le sentiment de ne pas disposer des moyens de réaliser ce que l'on attend d'eux, voire si ces attentes sont trop ambiguës. Une mise à disposition de ressources, des formations, permettront de réduire cette anxiété.

7. La tolérance aux objecteurs est un marqueur de la qualité de la transformation. Il est important de réfléchir à la manière dont on traitera ceux qui manquent d'enthousiasme à l'égard de la démarche d'autonomie. Il peut être judicieux de prévoir des garants des droits des salariés qui soient indépendants de la direction.

8. La transparence est à manier avec précaution. Elle peut venir réduire la liberté individuelle, être oppressante et détériorer le climat de l'entreprise.

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

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

Enfin, il faut garder à l'esprit qu'une transformation profonde et durable de l'entreprise demande du temps, que tous n'avancent pas au même rythme, que la confiance, tant en soi qu'entre les collaborateurs, se construit au fil des expériences. Il faut s'armer de bienveillance et de patience, allier persévérance dans l'intention et pragmatisme pour s'adapter aux retours du terrain.

Remerciements

Cette enquête sur le développement de l'autonomie des salariés a été conduite par la chaire FIT² de Mines ParisTech, à la demande de ses mécènes : Fabernovel, Kea & Partners, La Fabrique de l'industrie, le groupe Mäder, Theano Advisors (au 1^{er} novembre 2019).

Nous tenons avant tout à remercier les entreprises qui nous ont accueillis et ont accepté notre regard critique : Ardelaine, Chrono Flex, Coreba, la CPAM 78, Fabernovel Data & Media, Lippi, Orange GEN, le SPF Mobilité et Transports. D'autres entreprises ont accepté de longs échanges à l'occasion du séminaire Aventures Industrielles (co-organisé par l'UIMM, La Fabrique de l'industrie et l'École de Paris du management), comme SEW USOCOME, ou lors de rencontres individuelles, comme le groupe Hervé Thermique. Nous remercions particulièrement Michelin pour une visite très inspirante de son usine de Roanne.

Cette étude a bénéficié des apports très importants d'Elisabeth Bourguinat (rédactrice des cas Lippi, Ardelaine, Coreba), Marie-Laure Cahier (qui a contribué à l'ensemble de la rédaction et supervisé l'édition de ce texte), Laurence Decréau (cas Chrono Flex), Charles de Lastic (cas CPAM 78 et certaines analyses transversales), Dimitri Pleplé (initiation du projet et des contacts, participation aux cas Fabernovel Data & Media et SPF), ainsi que de quatre séances de travail d'un groupe de pilotage auquel ont notamment participé : Fanny Arnaud (Institut Veolia), Thibaud Brière (Philos), Vincent Charlet (La Fabrique de l'industrie), Thibaut Cournarie (Kea & Partners), Thomas Coutrot (DARES), Isabelle Magne (Université de Clermont-Auvergne), François Maisonneuve (Kea & Partners), Jean-Louis Mercier et ses associés de l'APAP Toulouse, Tom Morisse (Fabernovel), Brigitte Nivet (ESC Clermont-Ferrand), François Pellerin (Sudinnove), Hélène Picard (Grenoble École de management), Nathalie Raulet-Croset (IAE Paris 1) et Martin Richer (Management & RSE).

Le manuscrit de cette note a bénéficié des retours éclairants de Frédéric d'Arrentières (Renault), Michel Berry (École de Paris du management), Yves Clot (Cnam), Patrick Gilbert (IAE Paris 1), Elisabeth Klein (groupe Metallians), Michel Lallement (Cnam), Isabelle Magne (Université de Clermont-Auvergne), Clémentine Marcovici (doctorante i3, Paris Sciences et Lettres), Christophe Midler (i3, École polytechnique), Patrick Pirrat (Chantiers de l'Atlantique), Grégoire Postel-Vinay (Ministère de l'économie), Andrej Racz (Fabernovel), Claude Riveline (Mines, Paris Sciences et Lettres), Michel Zarka (Theano Advisors), que nous remercions chaleureusement pour leur implication.

Les synthèses des entretiens exploités dans cette étude sont disponibles sur le site web de la chaire FIT². On y trouvera aussi des synthèses validées trop tardivement pour être utilisées dans ce premier ouvrage, sur WebAtrio (par l'APAP de Toulouse) ou Mobil Wood (par Mathieu Battistelli, doctorant au CRG de l'X).

Processus, instrumentation de gestion

Au vu du caractère hautement bureaucratique de cette organisation, nous n'avons constaté que peu d'effets sur l'instrumentation de gestion. Nous soulignons tout de même l'apparition du « feedback 360° » (pratique consistant à effectuer un tour d'horizon, à 360°, en sollicitant l'avis des pairs) à côté de la procédure officielle d'évaluation, ainsi que les efforts menés pour accompagner le *middle management* (multiplication et diversification de l'offre de formations).

Les membres du conseil d'orientation de La Fabrique

La Fabrique s'est entourée d'un conseil d'orientation, garant de la qualité de ses productions et de l'équilibre des points de vue exprimés. Les membres du conseil y participent à titre personnel et n'engagent pas les entreprises ou institutions auxquelles ils appartiennent. Leur participation n'implique pas adhésion à l'ensemble des messages, résultats ou conclusions portés par La Fabrique de l'industrie.

À la date du 1^{er} décembre 2019, il est composé de :

Paul ALLIBERT, directeur général de l'Institut de l'entreprise,

Jean ARNOULD, ancien président de l'UIMM Moselle, ancien PDG de la société Thyssenkrupp Presta France,

Gabriel ARTERO, président de la Fédération de la métallurgie CFE-CGC,

Vincent AUSSILLOUX, chef du département économie-finances de France Stratégie,

Laurent BATAILLE, PDG de Poclairn Hydraulics Industrie,

Michel BERRY, fondateur et directeur de l'école de Paris du management,

Laurent BIGORGNE, directeur de l'Institut Montaigne,

Serge BRU, représentant de la CFTC au bureau du Conseil national de l'industrie,

Pierre-André de CHALENDAR, PDG du groupe Saint-Gobain, co-président de La Fabrique de l'industrie,

Joël DECAILLON, vice-président de Bridge (Bâtir le renouveau industriel sur la démocratie et le génie écologique),

Stéphane DISTINGUIN, fondateur et président de Fabernovel, président du pôle de compétitivité Cap Digital,

Elizabeth DUCOTTET, PDG de Thuasne,

Xavier DUPORTET, cofondateur et CEO de Eligo Biosciences,

Pierre DUQUESNE, délégué interministériel à la Méditerranée au ministère des Affaires étrangères,

Philippe ESCANDE, éditorialiste économique au quotidien Le Monde,

Olivier FAVEREAU, professeur émérite en sciences économiques à l'université Paris X,

Denis FERRAND, directeur général de Rexecode,

Philippe FRÉMEAUX, éditorialiste à Alternatives économiques,

Jean-Luc GAFFARD, directeur du département de recherche sur l'innovation et la concurrence à l'OFCE,

Louis GALLOIS, président du conseil de surveillance de PSA Groupe, co-président de La Fabrique de l'industrie,

Pierre-Noël GIRAUD, professeur d'économie à l'université de Paris-Dauphine et à Mines ParisTech,

Frédéric GONAND, professeur associé de sciences économiques à l'université Paris-Dauphine,

Éric KELLER, secrétaire fédéral de la fédération FO Métaux,

Élisabeth KLEIN, dirigeante de CFT Industrie,

Dorothee KOHLER, directeur général de KOHLER C&C,

Gilles KOLÉDA, directeur scientifique d'Érasme-Seuréco,

Marie-José KOTLICKI, membre du Conseil économique, social et environnemental,

ancienne secrétaire générale chez UGICT-CGT,

Éric LABAYE, président de l'École polytechnique,

Jean-Yves LAMBERT, président de Elbi France,

Emmanuel LECHYPRE, éditorialiste à BFM TV et BFM Business,

Fanny LÉTIER, co-fondatrice de GENE0 Capital Entrepreneur,

Olivier LLUANSI, délégué interministériel aux territoires d'industrie,

Antonio MOLINA, président du groupe Mäder,

Christian PEUGEOT, président du Comité des constructeurs français d'automobiles,

Florence POIVEY, présidente de la fondation du CNAM,

Philippe PORTIER, secrétaire national de la CFDT,

Grégoire POSTEL-VINAY, directeur de la stratégie, Direction générale des entreprises, ministère de l'Économie,

Didier POURQUERY, fondateur de la version française de The Conversation et ancien directeur de la rédaction,

Joseph PUZO, président d'AXON'CABLE SAS et du pôle de compétitivité Matériaux,

Xavier RAGOT, président de l'OFCE,

Frédéric SAINT-GEOURS, président du conseil de surveillance de la SNCF,

Ulrike STEINHORST, présidente de Nuria Conseil,

Pierre VELTZ, ancien PDG de l'établissement public de Paris-saclay,

Dominique VERNAY, vice-président de l'Académie des technologies

Jean-Marc VITTORI, éditorialiste au quotidien Les Echos.



Un laboratoire d'idées pour l'industrie

La Fabrique de l'industrie est un laboratoire d'idées créé pour que la réflexion collective sur les enjeux industriels gagne en ampleur et en qualité.

Elle est co-présidée par Louis Gallois, président du conseil de surveillance du Groupe PSA, et Pierre-André de Chalendar, PDG de Saint-Gobain. Elle a été fondée en octobre 2011 par des associations d'industriels (Union des industries et des métiers de la métallurgie, Cercle de l'Industrie, Groupe des fédérations industrielles, rejoints en 2016 par le Groupe des industries métallurgiques) partageant la conviction qu'il n'y a pas d'économie forte sans industrie forte.

Missions

Lieu de réflexion et de débat, La Fabrique travaille de façon approfondie et pluridisciplinaire sur les perspectives de l'industrie en France et en Europe, sur l'attractivité de ses métiers, sur les opportunités et les défis liés à la mondialisation.

La Fabrique organise la confrontation des points de vue et des analyses pour rendre intelligibles des réalités complexes et nuancées. Elle collabore avec l'ensemble des institutions qui peuvent concourir à la réalisation de ses missions.

Centre de ressources, La Fabrique rassemble l'information, crée de nouveaux espaces de dialogue, produit des synthèses critiques. Le site web (www.la-fabrique.fr) permet de suivre l'actualité des débats sur l'industrie et d'y prendre part, d'être informé des récentes publications et de nos travaux, de discuter le point de vue d'experts et de proposer de nouvelles réflexions.

Les notes de La Fabrique

Les notes de La Fabrique sont des contributions écrites aux principaux débats en cours : emploi et dialogue social, compétitivité, comparaisons internationales... Rédigées par des observateurs et des experts, elles s'appuient soit sur une analyse collective préalable (typiquement, un groupe de travail) soit sur une expérience individuelle incontestable.

Dans tous les cas, les membres du conseil d'orientation de La Fabrique sont mobilisés à trois étapes : au moment de la définition du sujet, au cours d'échanges sur les résultats émergents à mi-parcours, et lors de la validation finale de la note.



www.la-fabrique.fr



www.facebook.com/LaFabriqueDeLIndustrie



[@LFI_LaFabrique](https://twitter.com/LFI_LaFabrique)

Au-delà de l'entreprise libérée

Enquête sur l'autonomie et ses contraintes

L'entreprise libérée est un concept séduisant, mais mal défini. Qu'elles se réfèrent ou non à ce modèle, de nombreuses organisations veulent favoriser la montée en autonomie et la participation des salariés, tout en garantissant l'efficacité de l'action collective. L'exigence d'agilité et de réactivité, la bataille pour les talents, les attentes des jeunes générations... tout milite pour un effacement du taylorisme et une révision substantielle des modes d'organisation.

Il existe cependant des manières très diverses de rompre avec les organisations hiérarchiques traditionnelles. Certaines peuvent susciter l'enthousiasme et conduire les salariés à se dépasser, individuellement et collectivement. D'autres peuvent être anxiogènes, lorsque les objectifs sont contradictoires ou lorsque l'individu se trouve investi d'une responsabilité sans avoir les ressources nécessaires pour y faire face. D'autres, enfin, peuvent même être hypocrates ou oppressantes.

La littérature la plus visible sur ces nouvelles formes d'organisation accorde une attention très limitée au « *comment faire ?* » : comment développer et pérenniser l'autonomie ? Quelles sont les étapes et l'instrumentation utilisée ? Quelles sont les difficultés rencontrées et comment les surmonter ? Cet ouvrage repose sur une enquête approfondie dans une dizaine d'organisations très diverses par leur taille et leur nature. Il analyse la multiplicité des pratiques, et identifie des points de vigilance pour les dirigeants qui souhaitent lancer une démarche d'autonomisation de leurs collaborateurs.

Les Notes de La Fabrique

22 €



www.la-fabrique.fr



Presses des Mines



MINES ParisTech | PSL



9 782356 715920

ISBN : 978-2-35671-592-0

ISSN : 2495-1706