

# ORGANISATION RESPONSABILISANTE

Guide d'exploration

PIERRE BOCQUET ET FRANÇOIS PELLERIN



**+** Le radar  
complet de la  
responsabilisation

## Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Formation, innovation, territoires (FIT<sup>2</sup>)

Afin de réfléchir à l'organisation du travail et à notre système de formation à la lumière des transformations numériques, de la mondialisation des chaînes de valeur et des exigences sociétales, le Groupe Mäder, Kea Partners, Fabernovel et La Fabrique de l'industrie, rejoints par Orange, Renault, Michelin et le CETIM, ont fondé la chaire « **Futurs de l'industrie et du travail : formation, innovation, territoires** » (FIT<sup>2</sup>) à Mines Paris PSL.

La chaire FIT<sup>2</sup> 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, et anime des groupes de réflexion multidisciplinaires rassemblant praticiens et chercheurs.

Contact : [thierry.weil@mines-paristech.fr](mailto:thierry.weil@mines-paristech.fr)

[www.chairefit2.org](http://www.chairefit2.org)

Les mécènes de la chaire FIT<sup>2</sup> en 2023-2024



KÉA



GROUPE RENAULT



# ORGANISATION RESPONSABILISANTE

## Guide d'exploration

PIERRE BOCQUET ET FRANÇOIS PELLERIN



# INTRODUCTION

**D**epuis plus d'une quinzaine d'années, des entreprises cherchent à évoluer vers des modèles d'organisation responsabilisante (OR), mais ceux-ci se révèlent complexes à mettre en place et parfois décevants sur le plan de leurs résultats.

C'est qu'une transformation de ce type ne peut pas être abordée avec des idées simples. Elle suppose une acceptation de la complexité et du temps long. Parce qu'elle agit en profondeur sur la culture et la structure de l'organisation, ses effets se mesurent plutôt sur une dizaine d'années qu'en résultats trimestriels.

Le chemin vers l'organisation responsabilisante peut sembler ardu, mais le jeu en vaut la chandelle, car les fruits de la responsabilisation sont tout à fait exceptionnels, et se mesurent sur le long terme en performance accrue, capacité d'adaptation, fidélisation et motivation des équipes.

Ce guide d'exploration est la version abrégée d'une étude complète réalisée pour la chaire Futurs de l'industrie et du travail (FIT<sup>2</sup>) et publiée avec le concours de La Fabrique de l'industrie. Un groupe de travail a auditionné dirigeants et consultants pour chercher à répondre à deux questions souvent posées : « Quand on parle d'organisation responsabilisante, de quoi parle-t-on exactement ? » et « Par quoi dois-je commencer pour mettre l'entreprise en mouvement ? ». Pour répondre à ces deux questions, nous présentons les grands principes qui gouvernent une OR (de quoi on parle ?) et proposons une grille de conception et de mise en œuvre (sur quoi et comment agir ?), permettant de tendre vers ce système en évitant les impasses les plus fréquentes.

Nous espérons qu'il aidera dirigeants et managers à passer de la conviction à l'action.



François Pellerin



Pierre Bocquet

“ Si l’entreprise responsable a beaucoup progressé, il reste cependant du chemin à parcourir. Et pour aller au bout de la recherche de performance soutenable, nous devons désormais faire un pas de géant vers l’entreprise... responsabilisante. Dans une entreprise sans raison d’être, mais où le management essaye de donner du sens individuel aux équipes, les salariés avancent, mais ils ne savent pas où ils vont ! Dans une entreprise où il y a une raison d’être, mais pas de sens individuel, l’entreprise avance, mais sans les salariés : l’équation gagnante, c’est donc la raison d’être et la responsabilisation ! »

**Jean-Dominique Senard,**  
Président de Renault Group

# SOMMAIRE

Les 7 « pourquoi » de l’organisation responsabilisante	6
La boussole de la responsabilisation	14
Construire une vision de la transformation avec la boussole de la responsabilisation	22
Itinéraire conseillé pour une transformation responsabilisante	24
Ingénierie de mise en œuvre de l’OR	30
Un radar pour mesurer les progrès de la transformation	46
Comprendre les conditions de pérennisation du modèle responsabilisant	58
Résumé des facteurs clés de succès et d’échec	61



# LES 7 « POURQUOI » DE L'ORGANISATION RESPONSABILISANTE

7 bonnes raisons poussent les entreprises à entreprendre  
une démarche de responsabilisation des salariés

**1.** Inscrire  
la raison d'être  
dans la réalité  
des pratiques de  
travail

**2.** Refléter une  
conviction  
intime du dirigeant

**3.** Renforcer  
l'agilité et  
la résilience de  
l'organisation

**4.** Rendre  
l'entreprise plus  
attractive pour lutter  
contre les difficultés  
de recrutement et de  
fidélisation

**5.** Améliorer  
la santé au  
travail, source  
de performance

**6.** Renforcer  
le « sens »  
du travail et  
l'engagement

**7.** Donner toute sa noblesse à la fonction managériale de  
proximité

# 1. Inscrire la raison d'être de l'entreprise dans la réalité des pratiques de travail de chacun

# 2. Refléter la conviction intime du dirigeant

# 3.

## Renforcer l'agilité et la résilience de l'organisation

Gagner en temps et pertinence dans les prises de décision

Fluidifier les processus aux interfaces et renforcer la collaboration

Donner envie de prendre des initiatives

Affronter la complexité et les crises

Seuls 12 % des Français savent définir le concept de raison d'être et 63 % considèrent que les entreprises qui l'expriment le font par opportunisme. La raison d'être de l'entreprise n'est pas encore inscrite dans les pratiques de travail.

Source : Institut de l'entreprise, Baromètre 2023

Recourir à la co-construction pour définir la vision ou le rêve, c'est bien, mais si cela ne va pas de pair avec le développement de l'autonomie et de la responsabilité dans les actions du quotidien, cela risque de ne convaincre personne. »

**Valérie Duburcq,**  
Responsable des pratiques de travail collectives, Orange

J'ai vécu la différence entre ce que c'est que de bénéficier de la confiance de mes dirigeants ou de ne pas l'avoir. Je trouvais profondément injuste que l'ensemble des collaborateurs ne bénéficie pas de la confiance, qui donne l'énergie et l'envie de faire les choses. »

**Laurent Bizien,**  
Directeur général de Martin Technologies

La transformation responsabilisante permet de franchir un cap que l'on ne pourrait pas atteindre en misant seulement sur le progrès continu. L'enjeu pour l'entreprise est de franchir des seuils de performance, en introduisant une rupture dans l'efficacité collective sur le long terme et en activant les leviers de motivation associés ».

**Frédéric d'Arrentières,**  
Expert Leader, Renault Group

Dans un monde qui se transforme à une vitesse incroyable, l'entreprise doit s'adapter, évoluer et agir. Si votre corps social, votre communauté humaine n'adhère pas et ne se mobilise pas, vous n'arriverez à rien. »

**Florent Menegaux,**  
Président de Michelin

Michelin appelle à une « révolution managériale » en réponse à un « monde complexe »

Source : Point presse du Top Management, Clermont-Ferrand, 2024.



**4.**

## Rendre l'entreprise plus attractive pour lutter contre les difficultés de recrutement et de fidélisation

Dans le secteur industriel, en avril 2023, 65 % des chefs d'entreprise déclaraient rencontrer des difficultés de recrutement, une proportion légèrement plus élevée qu'en janvier 2023 et proche du niveau le plus élevé jamais atteint, en juillet 2022 (67 %).

Source : Insee, 2023.

Avec 80 % d'une génération dotée du baccalauréat en 2019 contre 29 % en 1985 et 1 jeune sur 10 dans les années 1960, il est devenu beaucoup plus difficile de manager uniquement par le commandement et le contrôle.

Source : INSEE, Portrait social, édition 2019, 19 novembre 2019.

« Si vous vous adressez aux jeunes générations sur un mode pyramidal, elles vous regardent comme un OVNI. Ils ne veulent pas des instructions, ils veulent comprendre le pourquoi des choses et participer à les construire. »

**Florent Menegaux,**  
Président de Michelin

10

Les 7 « pourquoi » de l'organisation responsabilisante

**5.**

## Améliorer la santé au travail, source de performance

La santé mentale des salariés s'améliore quand ils sont, non pas seulement consultés, mais partie prenante des décisions qui engagent leur travail.

Source : Dares Analyses n°061, La participation des salariés protège-t-elle du risque dépressif ? (Coutrot, 2017)

« Préserver la santé des collaborateurs est une ressource pour la performance durable des organisations. Si l'on n'en tient pas compte, les problèmes de santé reviennent en boomerang dans l'entreprise sous la forme de turn-over, absentéisme, désengagement et démobilisation, affectant la performance. Mais inversement – et cette seconde idée est sans doute moins intuitive – avoir le sentiment de faire du bon travail est aussi une ressource pour la santé. »

**Mathieu Detchessahar,**  
professeur des Universités, IAE de Nantes  
Source : intervention à la CARSAT, Auvergne, 2016

« On sait le coût pour la santé de l'exercice empêché des responsabilités à prendre pour accomplir un travail de qualité. Vivre au travail, c'est donc pouvoir y développer son activité, ses objets, ses instruments, ses destinataires, en affectant l'organisation du travail par son initiative. Sans se sentir, au moins de temps en temps, peser dans les situations, celles et ceux qui travaillent sont exposés à un sentiment d'inutilité associée à cette irresponsabilité subie. »

**Yves Clot,**  
professeur émérite, psychologie du travail, CNAM  
Source : Le travail en mouvement, 2019

11

Les 7 « pourquoi » de l'organisation responsabilisante

6.

## Renforcer le sens du travail et l'engagement

Du côté des personnes qui trouvent le moins de sens à leur travail, on peut citer les ouvriers, les personnes travaillant dans des entreprises de sous-traitance, et plus généralement les personnes soumises à des objectifs chiffrés, à la traçabilité des opérations et au reporting permanent. Les organisations où le contrôle et les procédures priment au détriment de l'autonomie et de la participation des salariés représenteraient en France le principal obstacle à la quête de sens.

Source : Perez et Coutrot, *Redonner du sens au travail, une aspiration révolutionnaire*, Seuil, 2022.

Selon une enquête conduite par Opinion Way pour le cabinet conseil Kéa (2023), les moins de 45 ans citent parmi les 3 premiers critères de réussite professionnelle :

1. le salaire,
2. l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle,
3. la liberté d'action et de décision.

« *On recrute des gens créatifs et quelques années après, ils ne le sont plus. On demande aux entités d'être agiles, mais on demande aux personnes de passer la moitié de leur temps à obtenir des décisions et des validations* ».

**Bertrand Ballarin,**  
ancien directeur des relations sociales,  
Michelin

12

Les 7 « pourquoi » de l'organisation responsabilisante

7.

## Donner toute sa noblesse à la fonction managériale de proximité

Plusieurs études ont montré ces dernières années que le job de manager ne fait plus rêver. Seuls 2 % des moins de 45 ans (Kéa, 2023) considèrent comme critère de réussite professionnelle le fait de manager. Cette désaffection grandissante pose un défi aux entreprises, qui doivent trouver des moyens pour attirer de nouveaux talents vers ces postes clés pour leur performance.

Sources : Étude menée en 2016 par Reputation Leaders pour Manpower auprès de 19 000 personnes en activité, nées entre 1982 et 1996, et 1 500 responsables du recrutement de ManpowerGroup dans 25 pays. Étude de l'Observatoire Cegos, 2018. Étude Michael Page, 2019. Étude Boston Consulting Group, 2020. Étude Opinion Way pour Kéa, 2023.

« *Quand on me demande quel est mon métier, je réponds : rendre 250 personnes heureuses à leur travail.* »

**Manager d'un atelier de production en OR**

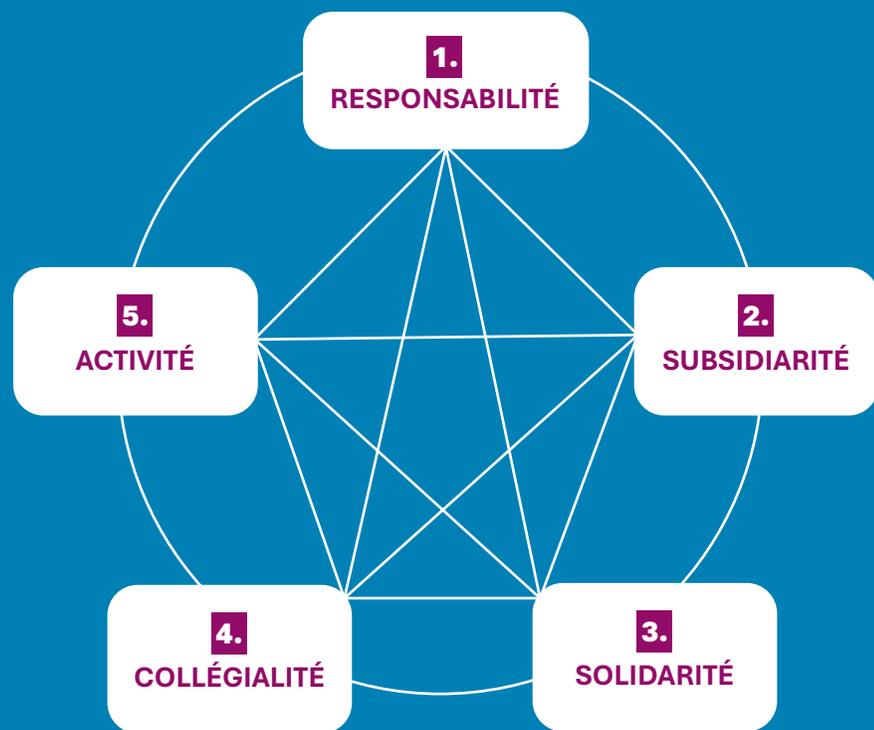
13

Les 7 « pourquoi » de l'organisation responsabilisante



# LA BOUSSOLE DE LA RESPONSABILISATION

Les cinq dimensions de la boussole de la responsabilisation forment un « système<sup>1</sup> », nécessaire au développement d'une organisation responsabilisante. Chacune constitue un repère pour une intelligence de la transformation à opérer.



- 1.** LA RESPONSABILITÉ est le principe selon lequel chacun doit rendre des comptes au prorata de son pouvoir d'agir. L'objectif de la responsabilisation est d'élargir et d'enrichir progressivement le niveau de redevabilité de chacun (et donc du pouvoir d'agir de chacun).
- 2.** LA SUBSIDIARITÉ est le principe selon lequel les échelons supérieurs s'interdisent de s'appropriier les attributions dont les échelons inférieurs sont capables de s'acquitter à leur seule initiative et par leurs propres moyens. Il tient son nom du latin *subsidium* (réserves, soutien), marquant par là que le rôle des échelons supérieurs est d'apporter leur aide et leur soutien si le besoin en est exprimé par un échelon subordonné, jamais de se substituer à lui.
- 3.** LA SOLIDARITÉ se traduit par l'assistance et la coopération qui se développent entre les personnes d'un groupe ou d'une communauté, du fait du lien qui les unit. Chacun se sent responsable du résultat collectif et s'entraide pour y parvenir. La solidarité permet à l'individu de sortir de la solitude que peut induire la responsabilité.
- 4.** LA COLLÉGIALITÉ renvoie à la pratique de la délibération en groupe, dans un esprit d'intelligence collective et d'enrichissement des décisions à prendre. Elle implique le développement de compétences spécifiques (capacité à s'exprimer, communication non violente, gestion des conflits, etc.) et l'installation d'instances organisées pour délibérer.
- 5.** L'ACTIVITÉ se concentre sur la différence entre le travail prescrit et le travail réel, et sur les solutions que les personnes mettent en œuvre pour résoudre cet écart. L'analyse de l'activité a pour but de favoriser la contribution des travailleurs à la conception des règles qui leur permettront de faire du « bon travail », source de santé physique et mentale.

1. Selon Jacques Ellul (2012), un système est « un ensemble d'éléments en relation les uns avec les autres de telle façon que toute évolution de l'un provoque une évolution de l'ensemble, toute modification de l'ensemble se répercutant sur chaque élément ».

# 1.

## Responsabilité

Une personne devient responsable lorsqu'il est possible de lui imputer les effets de ses actes, que ces effets soient positifs ou négatifs, à la mesure de son pouvoir d'agir. Autrement dit, on ne peut être tenu pour responsable que de ce dont on est la cause.

Responsabilité et pouvoir d'agir (souvent appelé « autonomie ») sont les deux faces d'une même médaille.

La responsabilité implique de l'autonomie, c'est-à-dire de **disposer d'un pouvoir d'action**. Disposer d'un pouvoir d'action signifie, d'une part, de disposer du **droit d'agir** et, d'autre part, d'avoir la **compétence pour agir**.

La démarche de responsabilisation consistera à étendre progressivement le domaine de redevabilité (et donc le pouvoir d'agir associé) attribué à chacun, en fonction de sa montée en compétences.



“ Il y a fréquemment une grande confusion quand on parle de responsabilisation. Ce n'est pas faire ce qu'on a envie de faire. La responsabilisation, elle se fait dans un cadre bien défini. Avec la responsabilisation vient aussi la responsabilité ».

Florent Menegaux,  
Président de Michelin

# 2.

## Subsidiarité

Selon le principe de subsidiarité, toute responsabilité doit être assumée par le niveau directement confronté à la problématique à résoudre, les échelons supérieurs n'intervenant que si la réponse à donner excède les capacités du niveau évoqué. À l'inverse de la délégation qui se conçoit du haut vers le bas, la subsidiarité se conçoit du bas vers le haut.

**Le principe de management par non-substitution** est le corollaire de la subsidiarité. Il consiste à ne pas faire ni décider à la place de celui qui est responsable, mais à l'épauler dans son action ou sa prise de décision.

Le management par non-substitution modifie fondamentalement la responsabilité du manager. Il est toujours responsable du résultat de l'équipe, non plus au titre de sa capacité à faire exécuter les ordres, mais au titre de sa capacité à créer les conditions pour que les équipiers réussissent leur mission en autonomie (à la manière de l'entraîneur d'une équipe sportive) et à leur apporter son appui. C'est le **principe d'aide**.

La subsidiarité n'implique donc pas une absence de manager, mais une façon de manager qui change considérablement de nature. Si le manager doit faire confiance à ses collaborateurs et encourager leur pouvoir d'agir, il faudra qu'il ait préalablement développé leurs compétences qui viendront soutenir sa confiance. Les compétences sont la condition de la responsabilisation et du fonctionnement en subsidiarité pour que personne ne soit mis en danger (salarié, manager, entreprise).

“ Lorsqu'un collaborateur me demande « comment dois-je faire ? », je lui réponds : « et toi, tu ferais comment ? »

Frédéric Lippi,  
Dirigeant de Lippi

“ Notre manager s'occupe de nous, et nous, on s'occupe du reste. »

Slogan d'un îlot de fabrication à l'usine de Roanne, Michelin

### 3.

## Solidarité

La solidarité au sein du collectif est le filet de sécurité permettant de contrer le sentiment de solitude que la responsabilité peut faire naître chez un individu, sentiment qui peut s'avérer inhibant et peut aboutir à un rejet de la responsabilisation.

**Dans un collectif solidaire, chacun se sent responsable du résultat et cherche à y apporter son concours** (comme dans un sport d'équipe). Les équipiers seront donc amenés à s'entraider et à coopérer pour atteindre les objectifs dont ils sont solidairement responsables.

Un tel résultat s'obtient si chaque équipier et chaque équipe comprend le rôle qu'il ou elle joue dans le jeu collectif et comment sa contribution concourt aux résultats de l'entité. La compréhension par chacun des objectifs globaux est donc très importante.

Mais ce qui change radicalement dans l'organisation responsabilisante, c'est le fait de **donner à chaque équipe des marges de manœuvre pour définir comment elle peut**, à son niveau, **contribuer à la réalisation des objectifs de l'entité**. On dit parfois que la démarche de responsabilisation consiste pour le management à dire le « pourquoi » et le « quoi » et à laisser les équipiers décider du « comment ».

La responsabilité solidaire s'exerce dans le cadre d'une communauté de travail, qui s'entend à plusieurs échelles, depuis l'unité élémentaire de travail (l'équipe) jusqu'à l'entité globale.

### 4.

## Collégialité

La collégialité permet de construire des apprentissages collectifs via des rituels qui favorisent le partage progressif d'un langage, d'objectifs et de réflexes communs.

La collégialité prend le plus souvent la forme d'une réflexion collective visant à enrichir l'éventail des solutions à considérer, mais aussi à prendre en compte l'avis des personnes qui seront affectées par une décision. La **procédure collégiale** vise à prendre la décision la plus avisée possible, mais elle n'est pas forcément synonyme de consensus ou de vote. La responsabilité de la décision reste personnelle, mais le processus de décision résulte de l'intelligence collective.

Ce dialogue professionnel collectif s'exerce généralement **dans des instances organisées** ayant, chacune, une finalité distincte (opérationnelle, organisationnelle, stratégique) et des fréquences adaptées à leur but (journalière, hebdomadaire, mensuelle, annuelle), par ex. le *stand-up meeting*, les animations à intervalle court (AIC) du Lean Management, les chantiers d'amélioration continue, etc.

Participer à ces instances de délibération nécessite un apprentissage. Le manager doit désapprendre à donner des ordres, apprendre à écouter, questionner, relancer, distribuer la parole et respecter le *timing* ; les équipiers doivent apprendre à s'exprimer, ne pas se couper la parole, s'écouter entre eux, etc. Pour certaines populations, comme les agents de production, ces situations nouvelles peuvent être déstabilisantes. Elles nécessitent le développement d'une sécurité psychologique.

Le sentiment de sécurité psychologique se développe dans un climat de confiance, de respect, de transparence et d'ouverture où les individus peuvent s'exprimer sans craindre d'être punis, humiliés ou marginalisés.

## 5.

### Activité

Les compromis opératoires qu'actionnent les travailleurs pour réduire l'écart entre le **travail prescrit** et le **travail réel** représentent ce que les ergonomes appellent « l'activité ».

Un des premiers chemins vers l'organisation responsabilisante consiste à permettre à ceux qui effectuent le travail de discuter des règles de réalisation de ce travail. La définition de la prescription ayant historiquement été confiée presque exclusivement à des experts (études, méthodes), les personnes doivent se sentir autorisées à s'exprimer lorsqu'elles considèrent qu'elles font quelque chose d'inutile ou d'inefficace, et pouvoir échanger avec les détenteurs de la règle pour la repenser. Ce rôle plus actif des opérationnels dans la construction de la prescription de travail, du fait de leur connaissance du travail réel, est ce que nous avons appelé dans d'autres ouvrages le « design du travail ». Il permet de faire du « bon travail » aux yeux de ceux qui le réalisent.

L'analyse de l'activité nécessite de prendre en compte la charge de travail additionnelle induite par le processus de transformation vers l'OR, ainsi que par le nouveau système quand il sera stabilisé. Participer aux réunions, acquérir les compétences de délibération, s'entraider, coopérer, prend du temps. Sans prise en compte de ce facteur, **désorganisation** et **risques psycho-sociaux** apparaissent, révélateurs d'un manque de ressources pour répondre aux exigences de l'activité et pour réaliser un travail de qualité.

### EN RÉSUMÉ

**L'organisation responsabilisante** est une organisation qui clarifie la notion de responsabilité au regard du pouvoir d'agir, et qui s'inscrit dans une **dynamique progressive et continue d'élargissement de la responsabilité** de ses membres en développant leur pouvoir d'agir.

Étendre le domaine d'imputabilité	Étendre le pouvoir d'agir
Les objectifs sont déterminés collégialement par ceux qui auront à les atteindre, et contribuent aux ambitions de l'entité.	Les décisions sont prises par les équipes qui conduiront les actions dans un cadre défini.
	Les problèmes sont résolus par les équipes, là où ils apparaissent, dès qu'ils apparaissent.

La structure managériale et technique vient en soutien aux équipes.



# CONSTRUIRE UNE VISION DE LA TRANSFORMATION AVEC LA BOUSSOLE DE LA RESPONSABILISATION

Les 5 dimensions de la boussole permettent de commencer à construire une vision du système cible tel qu'on se l'imagine. La vision est souvent un exercice que l'on peut qualifier de « *from => to* » appliqué à la responsabilisation : que sommes-nous aujourd'hui ? que voudrions-nous être demain ?

Cette vision doit être construite selon une méthode d'exploration dynamique. Le principe de ce type de méthode est de poser une question principale et d'apporter des éléments de réponse à cette question, éléments qui vont eux-mêmes provoquer d'autres questions auxquelles il faudra continuer de répondre, et ainsi de suite. La vision n'est pas figée, elle évolue au fil de la transformation et des expérimentations. C'est pourquoi, on parle d'exploration.

AXE DE LA BOUSSOLE	FROM	TO
Responsabilité	Qui est responsable de quoi aujourd'hui ?	Quel cadre de responsabilité voudrions-nous demain ? - Périmètre de responsabilité des opérationnels ? - des managers ? - des fonctions supports ?
Subsidiarité	- Qui traite les problèmes et les aléas aujourd'hui ? - Comment sont définis les objectifs aujourd'hui ?	Comment voudrions-nous qu'ils le soient demain ?
Solidarité	Comment considérons-nous aujourd'hui le niveau de solidarité, d'entraide et de coopération au sein des équipes ?	Comment développer une culture de la coopération et de la confiance dans la communauté de travail demain ?
Collégialité	Comment et dans quelles enceintes sont prises les décisions aujourd'hui ?	Comment voudrions-nous qu'elles soient prises demain ?
Activité	Quelle est notre évaluation de la qualité du travail tel qu'il est pratiqué dans notre organisation ? Sur quels critères nous appuyons-nous pour faire cette évaluation ?	Quels sont nos objectifs pour demain dans ce domaine ?

# **IV. ITINÉRAIRE CONSEILLÉ POUR UNE TRANSFORMATION RESPONSABILISANTE**

Il serait prétentieux d'affirmer qu'il n'existe qu'un seul chemin pour avancer vers l'OR. Toutefois, il est possible de baliser un itinéraire conseillé. À chacun ensuite de l'adapter, de prendre des chemins de traverse ou d'explorer des routes ne figurant pas sur la carte.

## Principales étapes de l'itinéraire conseillé

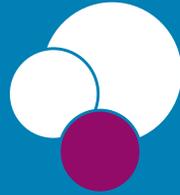
- Une phase d'impulsion qui concerne l'alignement de l'équipe dirigeante
- Une phase d'embarquement du corps social
- Une refonte participative et progressive de l'organisation.



Source : Kéa, témoignage de Thibault Cournarie et Claire de Colombel, 21 mars 2023, et Meliae Consulting/Groupe Citwell, témoignage de Stéphane Lescure, 22 mars 2023.

1.

## Une équipe dirigeante alignée et déterminée



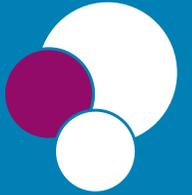
**La personne « source ».** À l'origine de ce type de transformation, il y a le plus souvent un dirigeant. Occasionnellement, ce peut être aussi une personne qui murmure à l'oreille du dirigeant et emporte sa conviction. Mais ce dirigeant, quel que soit son niveau de conviction et de courage personnel, ne peut pas « décréter » une telle transformation, il ne peut que l'impulser.

**La coalition.** Seule, la personne source ne pourra pas grand-chose. La dynamique s'enclenche à partir du moment où le dirigeant réunit autour de lui un groupe de personnes qui partagent sa conviction. La notion de coalition est préférable à celle d'équipe de direction, car la coalition peut englober des personnes qui n'en font pas partie. C'est au leader qu'il appartient de construire sa coalition par affinités et expériences, en faisant appel à des personnes dont il sait qu'elles pourront jouer un rôle pour faire advenir la transformation.

La personne source et sa coalition vont alors faire un premier travail d'analyse et d'alignement sur l'état des lieux de l'organisation, en s'appuyant sur les éléments de la boussole de la responsabilisation. Ils vont aussi alimenter la démarche grâce à des lectures, des benchmarks... Un coaching du dirigeant et de son premier cercle pourra aussi être nécessaire pour qu'ils prennent la mesure de la transformation personnelle à opérer, en particulier concernant leurs propres croyances, comportements et attitudes managériales.

2.

## Un corps social rassuré sur les intentions et la méthode



Cette phase a pour but de mobiliser le corps social, mais aussi de le rassurer sur les intentions et la méthode. C'est une phase qui va laisser une grande place à la notion de co-construction, car sans co-construction, pas d'appropriation.

**L'embarquement est déjà une phase d'action sur les pratiques, car ce sont les changements de pratiques qui « embarquent ».** L'erreur magistrale serait de considérer l'embarquement uniquement comme un exercice de communication descendante de la direction vers les équipes.

Enfin, l'embarquement est une **phase itérative** : on pose des questions, le corps social y apporte des réponses, on rebondit sur les réponses trouvées, on en teste certaines, puis on se requestionne et ainsi de suite.

À noter que l'embarquement doit être réitéré à chaque élargissement du périmètre de la transformation.

La mise en œuvre de la co-construction doit équilibrer la participation et l'efficacité décisionnelle pour éviter les délais et la paralysie par analyse. Il est essentiel de structurer cette participation et de clarifier les rôles dans la prise de décision elle-même.

## Équipe support centrale d'appui à la démarche responsabilisante

Dans les grandes organisations, une équipe support centrale peut venir appuyer la démarche de responsabilisation. Ce n'est pas une équipe de pilotage du projet de transformation. Elle n'est pas le porte-voix de la direction et elle n'a pas de calendrier précis. Son rôle est d'aider et d'accompagner, en fournissant une bibliothèque de ressources et en produisant tout au long du chemin des outils de formation destinés notamment aux managers d'entité et aux managers de proximité.

Elle a aussi un rôle de capteur des idées du terrain : elle peut par exemple mettre en place un réseau d'ambassadeurs « responsabilisation » pour prendre le pouls du corps social, et recueillir des idées.

Elle va également identifier les terrains favorables pour mettre en place des expérimentations sur de petits périmètres, et en tirer des enseignements.



L'embarquement s'accompagne d'une reformulation plus concrète de la vision pour chaque niveau qui doit s'en emparer.

Il sera généralement organisé en deux temps forts :

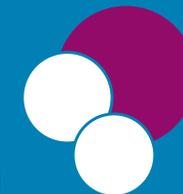
- une réflexion collective et un débat autour de la vision proposée. On pourra par exemple travailler sur la vision *from* => *to* avec les équipes (voir p. p. 22-23) ;
- une première mise en mouvement très concrète au niveau de l'équipe.

Le point clé est que ces deux temps s'enchaînent assez rapidement.

**Travailler sur les irritants** que les équipes rencontrent au quotidien (manque de coopération, carence répétée de moyens, outils obsolètes, lenteur des décisions et validations, etc.) est une bonne manière de susciter l'embarquement. Si les irritants les plus faciles à résoudre sont rapidement pris en compte par la direction, les équipes, voyant que la démarche produit des effets concrets qui améliorent leur situation, auront davantage tendance à y croire et à s'y impliquer.

## 3.

## Une refonte participative et progressive de l'organisation



Cette phase nous met au cœur de l'action. Elle fait directement référence aux « objets » de l'organisation sur lesquels il va falloir agir pour commencer à transformer.

Il s'agit d'une **ingénierie de mise en œuvre progressive et participative** qui s'appuiera sur de l'expérimentation. L'idée est d'être pragmatique pour réussir à trouver des solutions organisationnelles accessibles, probablement imparfaites, mais qui permettront de concrétiser les premiers pas vers le changement. Nous allons détailler cette ingénierie au chapitre suivant.



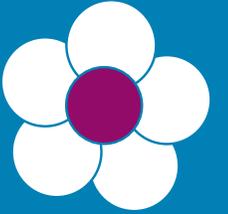
# INGÉNIERIE DE MISE EN ŒUVRE DE L'OR

L'ingénierie de mise en œuvre d'une OR peut être représentée par une rosace. Le cœur de la rosace – « définir les missions et les responsabilités » – est première et détermine les éléments situés en périphérie. Il y a une logique d'enchaînement qui démarre du « territoire » et s'opère en tournant dans le sens des aiguilles d'une montre. Mais la rosace n'est pas figée, elle implique de recommencer le cycle à plusieurs reprises pour adapter progressivement l'organisation au nouveau modèle.



1.

## Définir les missions et les responsabilités

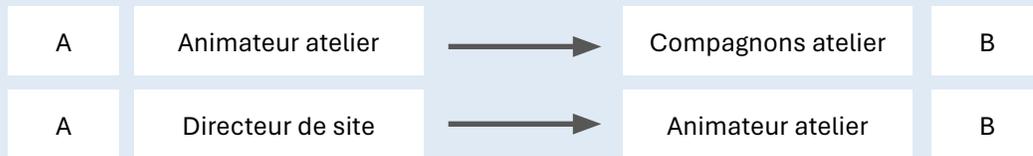
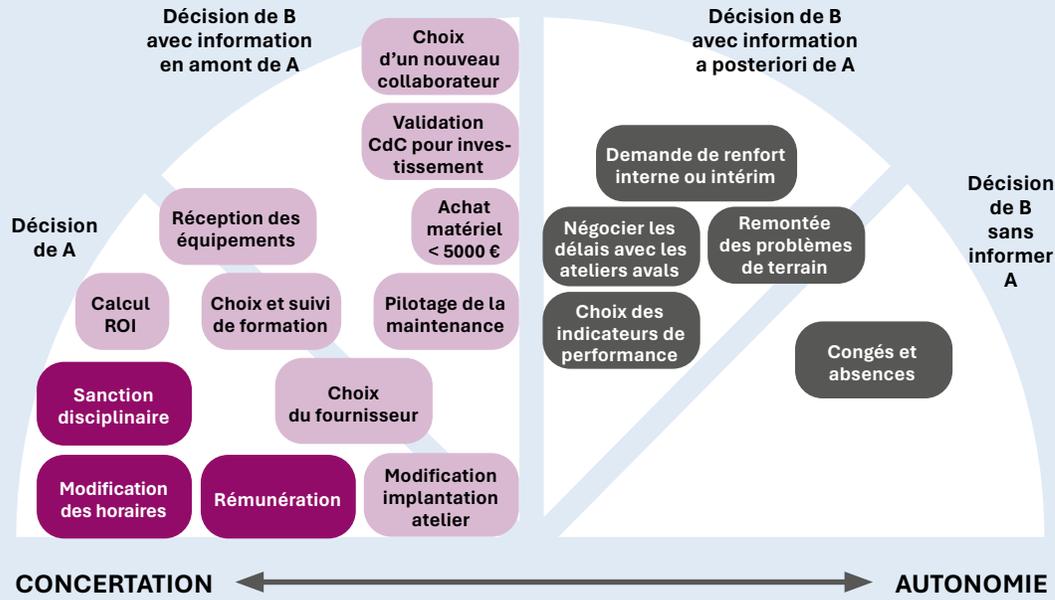


La responsabilité des équipiers ne peut s'épanouir que dans l'espace décisionnel qu'évacue le manager. Il faut donc trouver un moyen de concrétiser cette « évacuation ». C'est la **pratique dite du « domaine réservé »**. On appelle domaine réservé l'ensemble des sujets sur lesquels la décision appartient au manager ou doit passer par l'approbation du manager. L'un des objectifs majeurs de la démarche de responsabilisation est de **réduire progressivement ce domaine et d'élargir celui des équipiers**.

La définition du domaine réservé doit se faire en équipe, en confrontant le point de vue du manager et des équipiers. Pour fixer les critères justifiant qu'un certain type de décision reste dans son domaine réservé, le manager peut utiliser le risque qu'une décision puisse mettre en danger l'équipe, voire l'entité à laquelle celle-ci appartient.

Dans la répartition des missions et responsabilités, il est difficile de « faire bon du premier coup ». Le dispositif devra donc être testé puis affiné, et évoluer de manière dynamique.

## Un outil pour l'élargissement progressif des zones de responsabilité : l'éventail de délégation concertée d'ISEOR\*



● Décision prise par le manager

● Décision subordonnée à une autorisation hiérarchique

● Décision prise en autonomie

Source : ISEOR, 1994, revu par le CETIM 2022.

L'analyse est réalisée entre deux niveaux hiérarchiques. Les types de décisions à prendre sont inscrits sur des post-it. Une couleur est affectée à chacun des post-it. Elle définit par qui doit être prise la décision.

Gris : décision prise en autonomie.

Rose : décision subordonnée à une autorisation hiérarchique.

Violet : décision prise par le manager.

Les personnes placent ensuite ces post-it sur un éventail qui reprend les types de décisions.

On peut ainsi observer aisément les décalages possibles de conception entre les niveaux hiérarchiques, concernant qui doit prendre effectivement tel ou tel type de décision.. La dynamique consiste ensuite à refaire l'exercice régulièrement pour voir si les zones d'autonomie théoriques se sont effectivement concrétisées, et à les redéfinir si nécessaire.

\* Cet outil dit « éventail de délégation concertée » a été créé par l'Institut de socio-économie des entreprises et des organisations (ISEOR), dirigé par Henri Savall de l'IAE de Lyon (université Jean Moulin). Il a été adapté par le CETIM pour l'accompagnement de PME vers une organisation plus responsabilisante.

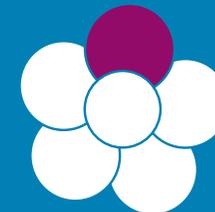
## Définir des territoires

La transformation nécessite souvent une reconception organisationnelle qui passe par une réflexion sur la taille des équipes et leur stabilité sur un territoire donné.

Divers travaux de psychologie sociale ont montré qu'à mesure qu'une équipe grossit, le groupe devient de plus en plus inefficace. Deux raisons ont été identifiées pour expliquer cette baisse de performance : d'une part, la perte de motivation individuelle, et d'autre part la difficulté de la coordination.

Les nouveaux territoires (qu'on les nomme mini-usines, îlots, *squads*, tribus, *teams*...) auront donc tendance à être plus petits. Ils doivent permettre d'ancrer le sentiment d'appartenance de chacun au sein d'un champ d'activité cohérent (par client, métier, technologie, complexité, volumes, etc.), mais aussi de définir le cadre initial dans lequel s'exercera la responsabilité solidaire.

Il est recommandé de définir ces nouveaux « territoires » en mode co-construction avec les personnels, à la fois pour bénéficier de leur expérience du terrain, et aussi pour s'assurer de l'adhésion du corps social à la transformation.



### La construction des mini-usines chez Martin Technologies

« On a mené cette transformation entre octobre 2016 et juillet-août 2017. On nous avait dit qu'il fallait en moyenne 12 à 18 mois pour procéder à une transformation de ce type, on n'y croyait pas trop, on pensait qu'il nous faudrait plutôt 24 mois ; et en fait on l'a fait en moins de 10 mois. L'enseignement qu'on en a tiré, c'est que le projet avait du sens pour tout le monde. Dès lors que le projet avait du sens, et que la première mini-usine s'est mise en mouvement, toutes les équipes ont suivi et ont voulu accélérer le mouvement : c'est vraiment devenu le projet de l'organisation dans sa globalité, et pas seulement de la direction ou du management. D'ailleurs, pour mener cette réflexion-là, on a fait une équipe projet de 14 personnes avec seulement 4 membres du comité de direction. Il y avait même des opérateurs de production parmi les membres. De toute façon, depuis 2015, tous nos projets incluent systématiquement les équipes dans toutes les étapes, de la réflexion à la mise en œuvre. »

**Laurent Bizien,**  
directeur de Martin Technologies

### 3.

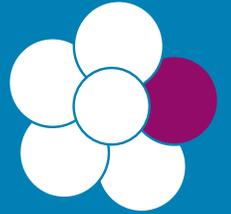
## Attribuer de nouveaux rôles significatifs et reconnus

Dans les entreprises, l'expertise est souvent concentrée dans des fonctions que l'on appelle communément les fonctions supports. De leur côté, les managers prennent aussi beaucoup de décisions qui ne nécessiteraient pas d'être prises à leur niveau. Cela crée **des goulots d'étranglement des décisions**.

L'organisation responsabilisante va donc se donner pour objectif de déconcentrer certaines compétences, en créant **de nouveaux rôles et nouvelles missions** (et non des fonctions) en lien avec les aptitudes et les possibilités des équipiers.

Des membres volontaires du collectif vont prendre des rôles de « correspondant » au service de l'équipe (qualité, maintenance, gestion des plannings, gestion des congés, correspondant RH, etc.). Il s'agit de collaborateurs comme les autres, mais qui passeront, après un temps de formation, une partie de leur journée de travail à régler différents problèmes, ou à organiser et gérer le collectif, ou à prendre des missions d'interface entre collectifs, qui étaient des missions jusqu'alors détenues par le management ou les fonctions supports.

**Point de vigilance** : il faudra éviter de recréer des « petits chefs » en concentrant trop de responsabilités nouvelles sur une même personne au sein d'une équipe. Pour contrer ce risque, il est important que les « rôles » ne soient pas figés : qu'ils soient tournants dans le temps et que plusieurs personnes soient préparées à endosser un même rôle.



### Les Areas of Responsibility chez Asana

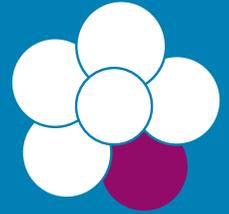
Asana est une société qui développe et exploite une application web et mobile du même nom permettant le travail collaboratif sans e-mail.

L'entreprise favorise le fait que ses employés gagnent en pouvoir d'agir sur leur travail grâce à un système de distribution des responsabilités, appelés AoR (*Areas of Responsibility*). C'est une manière d'offrir une alternative à la centralisation traditionnelle et à l'organisation hiérarchique des responsabilités. Cela permet aux membres de l'équipe qui n'ont pas de rôle de management de développer leurs compétences sur des sujets spécifiques et de devenir des référents pour le reste de l'équipe (par ex. spécialiste des hackathons, du lancement de produits, de l'impact environnemental du numérique, de l'organisation des anniversaires, etc.)

Les AoR peuvent être créées par les managers en fonction de besoins identifiés, mais aussi de manière plus organique en fonction de l'appétence ou de l'investissement d'un équipier sur un sujet donné. D'autres fois encore, les AoR sont créées de manière réactive face à un problème qui surgit et qui n'est pris en charge par personne.

Source : <https://asana.com/fr/inside-asana/workstyle-aors>

## Fournir des ressources et des points de repère aux équipes



À partir du moment où les équipes doivent décider en autonomie sur certains périmètres définis avec leur manager et endosser de nouveaux rôles, il est nécessaire d'introduire dans le système des éléments qui vont leur donner les moyens de prendre des décisions et d'agir. Ces éléments, ce sont : 1. des ressources ; 2. des points de repère.

Pour comprendre l'intérêt de ces éléments, il suffit de garder en tête une question simple : de quoi dispose habituellement le manager pour prendre une décision ou analyser un problème ? Ce sont ces éléments qui doivent être transférés à l'équipe pour qu'elle puisse agir en responsabilité.

### LES RESSOURCES SONT AU NOMBRE DE 4 :

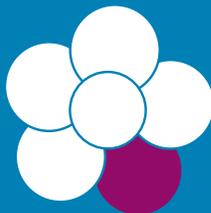
- Les effectifs
- Les moyens financiers et matériels
- Les compétences
- L'information

■ **Les effectifs** : il faudra prendre en compte le temps dont auront besoin les équipes pour développer le projet de responsabilisation et assumer leurs nouvelles responsabilités dans le mode d'exploitation futur. Cela peut nécessiter des ajustements temporaires d'effectifs à la hausse, sachant cependant que les équipes autonomes devront être capables de se réguler elles-mêmes pour ce qui concerne la variation de la charge d'exploitation, les absences liées aux formations, congés ou autres imprévus.

■ **Les moyens financiers et matériels** : certains budgets pourront être délégués aux équipes (consommables, aménagement des locaux, etc.), afin de les responsabiliser sur l'utilisation des ressources de l'entreprise.

■ **Les compétences** : la montée en compétences est au cœur de la démarche responsabilisante pour tous les niveaux. Pour les managers, formation et coaching, groupes de co-développement ou d'analyse des pratiques ; pour les opérationnels, détection des aptitudes et des compétences pour les nouveaux rôles, puis apprentissage des compétences techniques et des *soft skills* nécessaires à l'exercice de ces nouveaux rôles, etc.

■ **L'information** : c'est une ressource immatérielle à laquelle on ne pense pas suffisamment dans les démarches de responsabilisation. Comment mettre à la disposition des équipiers une information compréhensible pour qu'ils puissent décider par eux-mêmes avec un niveau d'information homogène ? Cela peut conduire à repenser les outils de communication et leur structure, de manière que les membres de l'équipe acquièrent progressivement une culture économique.



### DES POINTS DE REPÈRE :

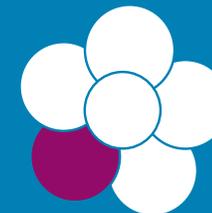
Il sera nécessaire de s'attacher à donner à chaque équipe des points de repère qui vont fournir **un cadre** à son action, tout en laissant aux équipiers une marge aussi large que possible d'initiative à l'intérieur de ce cadre.

### La métaphore du football

**Au foot, un joueur ne demande pas à l'entraîneur s'il a le droit de tirer au but. Celui qui a la balle au pied est maître de son action pour autant qu'il agisse en coopération avec les autres. Parce que les équipiers ont une ambition sur laquelle ils sont solidairement responsables (gagner le match), qu'ils connaissent les règles du jeu et leur rôle sur le terrain, parce qu'ils ont développé leurs compétences et qu'ils ont défini collégialement des plans de jeu, ils vont être capables de dérouler l'un des plans de jeu possibles à partir de la position des équipiers et des adversaires, qui leur permettra de marquer un but sans aucune intervention du coach.**

## 5.

### Organiser les instances de délibération et de prise de décision



La mise en place d'instances structurées et régulières de délibération et de décision, et la capacité des membres à y participer au bon niveau en comprenant la finalité de chacune, sont des marqueurs distinctifs des organisations responsabilisantes.

C'est dans les instances de délibération que s'exercent la collégialité (voir II). Ces rituels ont des fréquences adaptées à leur but.

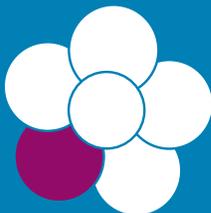
#### Les trois boucles de rituels dans les usines de Michelin

**La boucle annuelle** permet de co-construire les ambitions et les objectifs sur l'horizon d'une année glissante. Elle permet aux équipes de définir leur *quoi*, c'est-à-dire la contribution que chaque collectif

pourra apporter à la réalisation des grands enjeux définis par l'entité de tête qui fixe les objectifs globaux à atteindre.

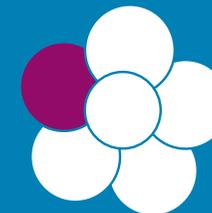
Il est nécessaire que chaque collectif s'approprie ces grands enjeux (le *pourquoi*), et soit conscient de ses forces et de ses faiblesses pour débattre et proposer sa meilleure contribution. Les équipiers qui ont joué un rôle actif dans la définition du *quoi* seront beaucoup plus pertinents dans la définition du *comment* et beaucoup plus motivés dans sa mise en œuvre. Ce rituel mobilise les employés durant une journée chaque année.





6.

## Adapter la politique RH et le système de management



**La boucle mensuelle** de pilotage et de priorisation permet de décider collégialement la manière de progresser sur les ambitions définies lors de la boucle annuelle. Chaque collectif fait un retour d'expérience (Retex) sur la période qui vient de s'écouler et, en fonction du progrès réalisé, décide de faire évoluer ses priorités d'action et de planifier une nouvelle étape de progrès pour la période à venir. La périodicité mensuelle permet de s'adapter aux évolutions du contexte à court terme. Cette boucle réunit chaque collectif de travail entre une heure et une heure trente chaque mois.

**La boucle quotidienne** de management de la performance et de réponse rapide (MQP/RR) permet de réagir aux dérives les plus importantes de la marche courante, et permet également d'allouer des ressources à la résolution de problèmes concrets qui freinent le progrès. Les équipes se doivent de réagir le plus rapidement possible aux dérives. Pour autant, elles ne pourront pas traiter en profondeur et éradiquer l'ensemble des problèmes qui peuvent se présenter au jour le jour. La boucle quotidienne comporte donc des rituels qui mobilisent aussi les équipes de niveau supérieur et assurent une redescende rapide de l'information.

**Les RH ont un rôle fondamental à jouer** à plusieurs niveaux de la transformation. La conception que cette fonction a de son rôle peut varier selon les organisations : simple rôle d'accompagnement (niveau 1) ; veille et stimulation du processus (niveau 2) ; pilotage et inspiration (niveau 3).

### AU NIVEAU 1 :

- Ingénierie pédagogique, choix des formations et des prestataires
- Aide à l'identification des compétences et appétences des collaborateurs pour les nouveaux « rôles »
- Appui aux managers
- Veille sur les principaux indicateurs d'engagement et de bien-être au travail

### AUX NIVEAUX 2 ET 3 :

- Conception et production des outils pédagogiques de la transformation (en collaboration étroite avec la cellule support centrale si elle existe)
- Conseil à la direction sur la cohérence des pratiques et le rythme du changement
- Refonte des systèmes de rémunération (part variable collective par ex.), de la gestion des carrières et des systèmes d'évaluation
- Dialogue social

## La reconnaissance des personnes : une condition de la réussite de la transformation

- Expression orale ou écrite de la reconnaissance par la direction et les managers à l'égard des efforts engagés et des avancées obtenues : elle a une forte valeur symbolique, mais seule, elle sera insuffisante.
- Partage de la valeur à la fois individuel et collectif : primes, augmentations, intéressement et participation, actionnariat salarié.
- Possibilités d'évolution de carrière : reconnaissance des compétences additionnelles acquises par les opérationnels par des possibilités d'évolution de leur statut.
- Employabilité : À défaut de pouvoir assurer des évolutions internes à chacun, l'entreprise qui a investi dans la formation de ses personnels pourra attester des compétences acquises et donc favoriser l'employabilité externe.

Sans système de reconnaissance institué, l'OR, après une période d'enthousiasme, risque de perdre son attractivité.

### Le système de management : des managers jardiniers

La démarche de responsabilisation transforme le rôle du manager qui doit être accompagné dans son changement de posture. Dans ce but, les directions expriment souvent des injonctions de changement (aide, bienveillance, exigence, art du feedback, etc.) et mettent en place des formations pour les managers, mais elles ne s'occupent guère de l'activité managériale elle-même.

Or, le temps réel que les managers peuvent effectivement consacrer à la supervision active de leur équipe est souvent réduit à la portion congrue, pour au moins trois raisons :

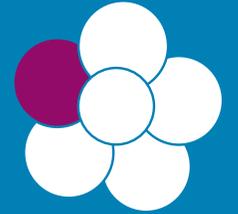
**1. l'étendue de la responsabilité** du manager en fonction du nombre de personnes encadrées en direct ;

**2. les autres tâches** que son N+1 ou les supports lui demandent d'effectuer (reporting, réunions diverses, tâches administratives) qui le détournent de sa mission principale ;

**3. la compréhension** qu'il a de son propre rôle.

Avec un accompagnement approprié, le temps de présence des managers auprès de leur équipe peut considérablement augmenter. Cet accompagnement peut prendre la forme d'un coaching sur le terrain en situation réelle d'encadrement afin d'éviter de consommer un temps additionnel du manager par une formation hors terrain. Qualité et fréquence de l'accompagnement sont les points déterminants de l'efficacité de ce type d'apprentissage. Pour y parvenir, il faut un ratio de l'ordre de 1 coach pour 15 managers en processus d'apprentissage. Chaque accompagnement se termine par un feedback à l'issue duquel le manager prend un engagement sur l'évolution de son style de management, un petit pas qu'il devra mettre en œuvre immédiatement et qui fera l'objet d'un débrief lors du prochain accompagnement.

L'investissement du manager dans le développement de ces nouvelles compétences devra être reconnu en termes de gestion de carrière.



Un moyen mnémotechnique pour se rappeler l'essentiel : **R2C2**  
Ressources,  
Reconnaissance,  
Compétences,  
Comportements.

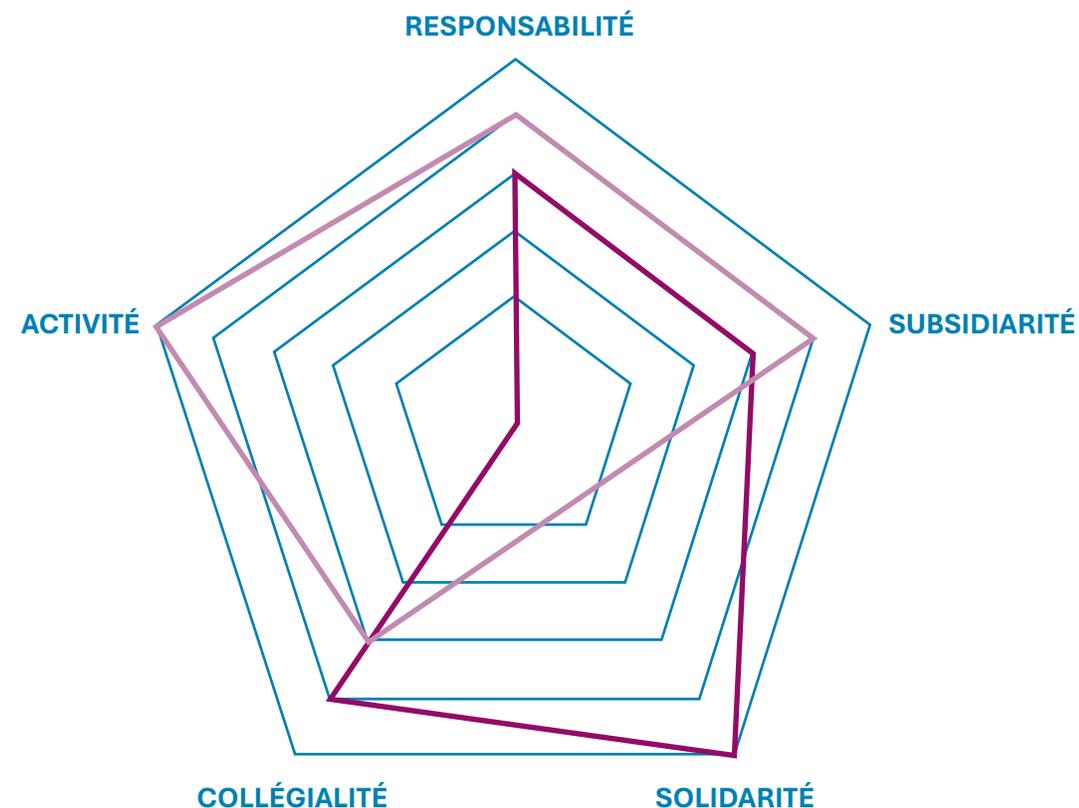


# UN RADAR POUR MESURER LES PROGRÈS DE LA TRANSFORMATION

Les 5 dimensions de la boussole de la transformation peuvent être utilisées pour construire un système de mesure des avancées vers l'organisation responsabilisante.

Cet outil se présente sous la forme d'un « diagramme radar » dans lequel chaque dimension fait l'objet d'une échelle de 0 à 5, 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 : le cap, les priorités, l'avancement.

Les 5 échelles de mesure proposées ici doivent être considérées comme une illustration possible, et non comme une prescription qui exigerait de franchir tous les barreaux de l'échelle pour devenir une organisation responsabilisante. Il est recommandé à chaque organisation d'adapter les échelles ou de les personnaliser selon ses besoins.



— Entreprise A

— Entreprise B

Mode de lecture : L'entreprise A a un niveau 4 sur l'axe Responsabilité, un niveau 4 sur l'axe Subsidiarité, un niveau 3 sur l'axe Collégialité, etc.

## Illustration de l'échelle sur l'axe Responsabilité

La prise de responsabilité peut être comprise comme un processus progressif qui se développe à différents niveaux, du plus élémentaire au plus avancé (de 0 à 5) du radar de la responsabilisation		
0	<b>Conscience personnelle de la responsabilité</b>	Conscience de l'impact de ses choix sur soi-même et les autres. Acceptation des conséquences de ses actions.
1	<b>Professionnalisme et responsabilité individuelle</b>	Engagement à assumer la responsabilité de ses propres tâches et obligations. Faire preuve de fiabilité dans l'accomplissement des tâches assignées et dans l'application du travail prescrit et des règles de l'art. Reconnaître ses erreurs avec la volonté de les corriger. Agir en accord avec les valeurs fondamentales de l'organisation. Organisation en autocontrôle sur les fondamentaux.
2	<b>Conscience d'une responsabilité de chacun envers les autres</b>	Prise en considération des besoins et des attentes des collègues de travail dans le cadre d'un travail collectif. Collaboration efficace avec les collègues de travail sans avoir besoin d'une intervention du manager. Soutien et entraide envers les collègues sans intervention du manager.
3	<b>Conscience d'une responsabilité solidaire vis-à-vis du fonctionnement et du succès du collectif de travail</b>	Engagement envers les objectifs et les valeurs de l'organisation. Participation à la prise de décision dans le cadre des AIC. Implication dans des initiatives, des projets ou des activités (Kaizen, résolution de problèmes...) qui contribuent à la vie et aux résultats de l'entité, renforçant ainsi le sentiment d'appartenance. Prise de rôles au service de l'organisation, pour guider et influencer les autres de manière positive. Démontrer un comportement exemplaire. Développement de la polyvalence pour servir l'agilité de l'organisation.

4	<b>Prise de nouvelles responsabilités au service du fonctionnement et du succès de l'organisation</b>	Pratique de la co-construction sur les sujets qui engagent l'organisation. Dynamique d'évolution de la répartition des responsabilités en respectant le domaine réservé des managers. Respect de la chaîne de responsabilité par le management (respect des rôles pris par les opérationnels). Prise de responsabilité significative dans l'organisation de l'activité et des ressources. Prise de responsabilité dans le management de la performance. Assumer les résultats. Régulation des standards dans le souci du travail bien fait. Polycompétence dans et hors du métier.
5	<b>Co-construction du futur (gouvernance)</b>	Co-construction d'une vision claire et inspirante pour l'avenir de l'organisation. Co-construction d'ambitions à moyen-long terme sur les enjeux People, Planet, Profit. Co-construction des plans de progrès pour atteindre les ambitions. Promouvoir la responsabilité sociale et environnementale de l'organisation au sein du territoire.

## Illustration de l'échelle sur l'axe Subsidiarité

Le développement de la subsidiarité peut être compris comme un processus progressif qui va du niveau le plus élémentaire au plus avancé (de 0 à 5) du radar de la responsabilisation		
0	<b>Aucune délégation</b>	Les décisions sont centralisées sans considération des niveaux inférieurs.
1	<b>Reconnaissance initiale</b>	Prise de conscience limitée que les niveaux inférieurs peuvent prendre certaines décisions, mais peu d'actions concrètes. Par ex. la qualification au poste de travail permet à l'organisation de fonctionner en auto-contrôle sur les fondamentaux. En cas de dérive, alerte systématique du management qui active la chaîne de réaction.
2	<b>Développement</b>	Prise de conscience que les niveaux inférieurs peuvent prendre certaines décisions et gérer des réactions courantes. Les échelons supérieurs commencent à déléguer des décisions mineures aux niveaux inférieurs avec des contrôles fréquents. Des chaînes de réaction ont été développées et standardisées sur la base d'événements courants aux postes de travail.
3	<b>Subsidiarité établie</b>	Les niveaux inférieurs ont acquis la confiance pour prendre des décisions courantes et sont soutenus par les échelons supérieurs qui interviennent principalement à leur demande. Une dynamique de transfert de compétences et de droit d'agir sur des thèmes qui dépassent le cadre du poste de travail individuel est en place La maîtrise des opérations ne requiert plus une présence permanente du management qui prend du recul et exerce un contrôle a posteriori. Les managers ont développé les ressources pour pratiquer la supervision active et respectent les délégations mises en place. Les équipiers ont développé des compétences et ont les ressources pour décider et résoudre des problèmes courants à la mesure des rôles qu'ils ont pris au service du collectif.

4	<b>Subsidiarité avancée</b>	Les niveaux inférieurs gèrent de manière autonome la majorité des décisions dans leur champ de compétence, avec peu d'interventions des niveaux supérieurs. L'extension des responsabilités et du pouvoir d'agir est régulièrement débattue à tous les niveaux de l'organisation (axe vertical) et entre les équipes opérationnelles et supports (axe horizontal). Les managers sont rompus à la gestion de leur domaine réservé et à sa mise en délibération périodique avec leurs équipiers pour ouvrir de nouveaux champs possibles de prise d'autonomie. Les managers connaissent les degrés de liberté dont ils disposent pour développer l'extension du cadre d'autonomie de leurs équipes. Des nouveaux champs d'autonomie sont régulièrement explorés au sein des collectifs et, après instruction, sont intégrés dans les nouveaux modes de fonctionnement des équipes.
5	<b>Autonomie complète</b>	Les niveaux inférieurs ont pleinement intégré leur rôle et agissent de manière autonome, avec un soutien contextuel des supérieurs uniquement en cas de besoin exceptionnel.

## Illustration de l'échelle sur l'axe Solidarité

Le développement de la solidarité peut être compris comme un processus progressif qui va du niveau le plus élémentaire au plus avancé (de 0 à 5) du radar de la responsabilisation		
0	<b>Absence de solidarité</b>	Aucune coopération ou responsabilité partagée au sein de l'équipe.
1	<b>Prise de conscience de la solidarité dans un fonctionnement qui reste en silos</b>	Chacun est focalisé sur son propre travail et ses résultats individuels. Les membres de l'équipe commencent toutefois à reconnaître leur rôle dans le soutien mutuel, mais les actions sont sporadiques et non systématisées. Seule la hiérarchie dispose d'une vision globale des enjeux, des processus et de leur performance. Le management est seul habilité à solliciter d'autres services, mais les chefs d'équipe ne forment pas eux-mêmes une équipe solidairement responsable de la performance globale.
2	<b>Émergence d'un « Nous »</b>	Augmentation de la fréquence des activités coopératives, début d'assistance réciproque dans les tâches avec une certaine régularité. Des collectifs pluridisciplinaires et compétents à taille humaine sont rattachés à des territoires opérationnels. Les équipiers ont eu le temps de mieux se connaître (cohésion) et de définir avec leurs mots une mission partagée sur leur territoire. Ils ont clarifié la contribution de chacun, en décrivant comment le collectif fonctionne, et précisé leurs règles de comportement communes. Les collectifs des niveaux supérieurs et supports ont redéfini leur mission, en travaillant leur rôle de soutien aux équipes opérationnelles.
3	<b>Solidarité établie</b>	La coopération et l'assistance régulières deviennent partie intégrante des opérations standards. Les membres de l'équipe se soutiennent activement sans avoir besoin de sollicitations explicites. Les collectifs se sont appropriés des ambitions qui donnent du sens aux activités de leur territoire et renforcent le sentiment d'appartenance à une équipe. Les objectifs co-construits sur le « comment » ajoutent de l'entraide et de la coopération en raison d'un sentiment partagé dans la réussite comme dans l'échec.

		Chaque membre est capable d'exprimer la situation globale du territoire et de résumer les dispositions prises par le collectif. Inversement, les niveaux supérieurs ont une vision claire et précise du soutien qui leur est demandé. Ce que veut dire « être solidaires » a été explicité au sein de chaque collectif (principes de comportement).
4	<b>Développement de la solidarité par la co-construction des objectifs</b>	Les collectifs de travail ont élargi leur marge de manœuvre en s'impliquant dans les choix sur le « quoi » en plus du « comment ». Ils deviennent force de propositions pour l'entité de tutelle. La solidarité est « pimentée » par un certain niveau de prise de risque collégiale.
5	<b>Solidarité avancée et pratique du feed-back collectif</b>	La solidarité atteint un niveau où l'équipe agit comme une unité cohésive, anticipant les besoins et intégrant le soutien dans tous les aspects du travail. La solidarité est devenue une caractéristique de la culture « équipe » et « entreprise » ; elle est au centre des préoccupations des collectifs qui ont développé la pratique du feed-back collectif sur la question « sommes-nous des équipiers solidaires et responsables dans diverses situations ? ». Il en va de même entre les équipes à travers toute l'organisation et les parties prenantes externes : « sommes-nous perçus comme une équipe qui fait preuve de solidarité par nos partenaires ? ».

## Illustration de l'échelle sur l'axe Collégialité

Le développement de la collégialité peut être compris comme un processus progressif qui va du niveau le plus élémentaire au plus avancé (de 0 à 5) du radar de la responsabilisation		
0	<b>Absence de collégialité</b>	Pas de délibération instituée. Pas de prise de décision partagée.
1	<b>Émergence de la collégialité</b>	Des réunions ponctuelles se tiennent dans l'organisation. Elles ne sont pas réellement organisées et codifiées. Des consultations ponctuelles avant prise de décision peuvent avoir lieu. Elles ne sont pas codifiées.
2	<b>Construction des bases de la collégialité</b>	Prise en considération des besoins et des attentes de collègues de travail dans le cadre d'un travail collectif. Établissement des premières règles pour organiser les réunions (ordre du jour, compte-rendu...) Le collectif découvre les bases de la sécurité psychologique. Des premières consignes sont établies pour favoriser le dialogue (écoute, prise de parole).
3	<b>Apprentissage de la délibération. Découverte des modes de prise de décision</b>	Participation au dialogue et à la prise de décision dans le cadre des AIC. Implication dans des initiatives, des projets ou des activités de travail en groupe (Kaizen, résolution de problèmes...) Approfondissement de la sensibilisation à la sécurité psychologique. Extension des règles sur l'attitude en réunion (parler avec intention, être bienveillant, se faire confiance, respecter le cadre). Les différents modes de prise de décision sont partagés et mis en débat.

4	<b>Maîtrise de la délibération et pratique des modes de prise de décision</b>	Formation à la communication non violente. Un gardien de la protection de la parole est coopté pour guider et influencer les autres de manière positive. Son rôle est de favoriser un comportement exemplaire de chacun au cours des délibérations ou des prises de décision en groupe. Pratique de la dispute professionnelle sur différents sujets, dont la qualité du travail, en combinant authenticité des prises de position et bienveillance. Pratique de la co-construction sur les sujets qui engagent l'organisation.
5	<b>Co-construction du futur (gouvernance)</b>	Co-construction d'une vision claire et inspirante pour l'avenir de l'organisation. Co-construction d'ambitions à moyen-long terme sur les enjeux People, Planet, Profit. Examen critique postérieur aux réunions sur la qualité des débats et des prises de décision.

## Illustration de l'échelle sur l'axe Activité

La prise en compte de la qualité du travail par ceux qui l'effectuent peut être comprise comme un processus progressif qui va du niveau le plus élémentaire au plus avancé (de 0 à 5) du radar de la responsabilisation.		
0	<b>Absence de contribution active</b>	Les actions sont effectuées sans réelle implication personnelle ni compréhension des objectifs qu'elles servent.
1	<b>Vision prescriptive et mécaniste du travail</b>	<p>Prise de conscience de l'importance de l'implication personnelle, mais application irrégulière et sans initiative propre.</p> <p>Chacun a une performance individuelle à atteindre dans l'accomplissement de tâches assignées, en respectant des normes précises.</p> <p>Le management décide de tout, tente de traiter tous les problèmes et évalue les performances individuelles avec un niveau de reconnaissance adapté.</p> <p>Les difficultés qui empêchent de faire du bon travail sont traitées au fil de la priorisation par les fonctions supports, au travers de processus très administrés, souvent sans éradication des causes premières, sans coopération entre les métiers, et surtout sans contribution réelle de ceux qui vivent les problèmes.</p> <p>La hiérarchie est seule à décider des orientations pour le futur.</p> <p>Les inflexions imposées par l'évolution de l'environnement de l'entreprise sont rarement comprises et plutôt subies.</p>
2	<b>Émergence d'espaces de délibération sur la manière de fonctionner</b>	<p>Des premiers ateliers de formation-application permettent d'ouvrir un début de dialogue professionnel pour traiter des irritants.</p> <p>Les individus commencent à prendre des initiatives propres pour améliorer leur efficacité ; toutefois, l'approche est encore réactive plus que proactive.</p> <p>Des collaborations entre collègues se développent sans recours aux managers.</p> <p>La pertinence des standards de travail (travail prescrit) ou modes de fonctionnement peut être débattue, mais les propositions de la base sont encore assez peu prises en compte.</p>

3	<b>Apprentissage de la gestion de la performance collective et de la régulation du travail / Apparition de nouvelles activités en lien avec le développement du pouvoir d'agir</b>	<p>Les collectifs de travail ont appris à caractériser la performance de leur travail par des indicateurs et à décider de plans d'actions à leur portée.</p> <p>Une fréquence soutenue de chantiers de progrès impliquant des équipiers de toutes les fonctions renforce la cohésion et la confiance dans le potentiel du travail d'équipe.</p> <p>Des rôles/missions jusqu'alors dévolus au management et fonctions supports sont proposés par délégation à des opérateurs volontaires.</p> <p>Les ressources des collectifs de travail sont adaptées à la dynamique de responsabilisation, et la hiérarchie veille à l'équilibre de la santé psychique et physique des salariés, dont celle des managers de proximité.</p> <p>La délibération sur la manière de faire « un bon travail » fait partie du quotidien et les problèmes soulevés sont écoutés et traités.</p>
4	<b>Contribution proactive</b>	<p>Les collaborateurs anticipent les besoins et agissent pour optimiser les processus et les résultats de manière innovante et autonome.</p> <p>Les collectifs de travail sont devenus capables de maîtriser les opérations sans dépendre de leur manager ou des supports.</p> <p>Les plages de travail en groupe sont suffisamment rapprochées pour que les décisions ne traînent pas.</p> <p>Les rôles/missions au service des collectifs se sont étoffés ; ils intègrent la gestion de ressources et l'anticipation des besoins.</p> <p>Les collectifs ont élargi leur horizon, ils s'engagent sur des ambitions qu'ils ont choisies.</p> <p>Les collectifs se sont appropriés l'évolution de leur polyvalence et de leurs compétences en tant que levier important de progrès. Des retours d'expérience fréquents permettent d'analyser ce qui a manqué au collectif pour être plus autonome et les raisons pour lesquelles il a eu besoin d'aide.</p> <p>Des ressources sont consacrées à l'exploration dirigée et au développement de nouveaux champs d'autonomie.</p>
5	<b>Excellence en activité</b>	La contribution individuelle et collective atteint un niveau où l'initiative personnelle et l'innovation sont la norme, influençant positivement la performance globale de l'organisation.

# VII. COMPRENDRE LES CONDITIONS DE PÉRENNISATION DU MODÈLE RESPONSABILISANT

La pérennisation de ce type de transformation est sans doute l'une des plus grandes difficultés que rencontrent les organisations. Parce que le modèle responsabilisant s'inscrit dans un temps long, il va se heurter à de multiples facteurs perturbateurs, susceptibles de le remettre en cause. Voici quelques principes à garder en tête pour maintenir le cap.

1.

## Stabilité de la gouvernance

Les changements de gouvernance font évoluer les priorités de l'entreprise. Une nouvelle direction générale pourra vouloir marquer son « ère » en décrétant un nouveau type de transformation moins orienté vers la responsabilisation et davantage vers l'obtention de résultats rapides et visibles, ou obéissant à un effet de mode.

Les organisations dans lesquelles l'actionariat est stable, les successions préparées très à l'avance et où le nouveau dirigeant est choisi au sein du sérail de l'entreprise, présentent une meilleure continuité et sont moins exposées à ce type de risque, sans pouvoir totalement s'en prémunir.

2.

## Une certaine stabilité du personnel et du management

L'instabilité du personnel est un facteur de discontinuité dans la mesure où elle affecte directement la solidarité entre les équipiers, ainsi que les compétences des personnes et leur adaptation au système responsabilisant. Dans certains cas, des facteurs générationnels, comme des départs à la retraite massifs, peuvent engendrer de l'instabilité. Dans d'autres, le turn-over subi (démissions) ou organisé (contrats temporaires) représente un frein considérable à l'enracinement de l'OR.

Le système de gestion de carrière des cadres peut aussi entrer en contradiction avec l'objectif de maintenir une certaine stabilité du corps managérial pour pérenniser la responsabilisation. Par exemple, un bon directeur de site industriel sera fréquemment aspiré par le siège, et les bons managers seront mutés tous les trois à quatre ans environ.

Il y a donc un contrat à passer avec les managers sur la durée de leur engagement au service de la responsabilisation, et un changement de logique à installer visant à gérer les plans de succession des managers avec le plus d'anticipation possible, en prévoyant des temps en binôme.

### 3.

## L'impulsion continue du Comex : exemplarité et cohérence

La pérennisation sera avant tout stimulée par un Comex exemplaire sur ce sujet. Si le Comex n'est pas lui-même en mouvement, il devra au moins assurer un *sponsoring* à haut niveau, et en continu. Sans ce soutien, les avancées obtenues à partir d'initiatives locales risquent fort de ne jamais passer à l'échelle.

Cette exemplarité au plus haut niveau passe par la cohérence des messages tout au long de la chaîne hiérarchique. Le repositionnement des managers est en effet souvent gêné ou empêché par les strates supérieures de l'organisation qui continuent à leur demander des comptes, alors même que ceux-ci ont accepté de mettre en œuvre le principe de subsidiarité (« *Comment ça, tu ne sais pas ce qui a été décidé sur tel sujet ? Tu ne suis pas tes affaires ou quoi ?* »).

Enfin, la pérennisation de l'OR demande de récompenser la responsabilisation et de sanctionner la passivité. Or, les directions gèrent souvent la responsabilisation comme un « *nice to have* », qui n'entre pas explicitement en ligne de compte dans les systèmes de reconnaissance des acteurs. La passivité de certains sur le sujet ne porte pas à conséquence sur leur carrière et leur rémunération. Le système de reconnaissance reste alors uniquement basé sur les résultats de performance à court terme (le « *must have* »). La nature moyen/long terme du projet de responsabilisation nécessite de construire des indicateurs qui valorisent cette dimension.

Facteurs de succès	Facteurs d'échec
Primauté d'une vision long terme de la performance durable.	Se tromper sur la finalité (confondre liberté et responsabilité, autonomie et indépendance...).
Une direction convaincue (« source ») et exemplaire qui stimulera la transformation dans la durée.	Une direction non alignée ou pas vraiment convaincue, tentée par un effet de mode.
Stabilité de la gouvernance.	Une ambition sans moyens pour transformer.
Mobiliser une grande capacité de réflexion avant et pendant la transformation.	Incompatibilité entre les forces du système de départ et les nouveaux modes de fonctionnement souhaités (actionnaires focalisés sur le court terme, business model sans latitude, fonctions corporate immobilistes, culture de l'indépendance...).
Former sur la compréhension systémique des cinq dimensions de la boussole.	Une culture et des comportements contraires aux valeurs de confiance, subsidiarité, respect.
Se doter de ressources pour maintenir le sens de la transformation (board, cellule experte, coalition, vision, boussole, radar) et surmonter les blocages.	Un manque d'exemplarité et de remise en cause à haut niveau. Des valeurs exprimées mais non incarnées.
Ne pas faire d'impasse sur l'itinéraire conseillé : impulsion, embarquement, refonte de l'organisation.	Une direction qui n'agit pas en cohérence avec les attentes qu'elle exprime, qui n'offre pas de reconnaissance à la responsabilité et ne réagit pas à la passivité.
Utiliser la grille de mise en œuvre pour mettre les équipes en mouvement dans de bonnes conditions : taille des territoires et des équipes, construction des communautés de travail, mise en place des instances de délibération et de décision...	Une refonte non systémique du fonctionnement.





Facteurs de succès	Facteurs d'échec
Manager la co-construction progressive en fonction de la maturité.	Une volonté d'aller trop vite, de déployer un modèle standard, ou de copier-coller.
Se donner du temps pour explorer, tester, roder. Tirer les enseignements et apporter les ajustements.	La généralisation d'une expérience pilote réussie sans repasser par un processus global d'apprentissage.
Maintenir un haut niveau d'exigence. Ne jamais perdre les points d'ancrage de l'efficacité opérationnelle	L'instabilité à tous les niveaux de l'organisation.
Manager le cadre de l'élargissement des responsabilités et du pouvoir d'agir pour ne pas mettre l'organisation en danger.	La mobilité des managers convaincus et en place, remplacés par d'autres n'ayant pas les mêmes repères.
Manager du mieux possible la stabilité du corps social. Anticiper.	Un repositionnement de la hiérarchie et des fonctions supports refusé par les populations concernées.
Manager rigoureusement le développement des compétences par l'apprentissage.	Une fonction RH qui n'a pas pris la pleine mesure du rôle majeur qu'elle a à jouer dans la transformation (accompagnement, reconnaissance, rétention des talents, recrutement).
Faire des feed-back fréquents sur l'adaptation des comportements. Installer l'auto-évaluation.	Ne pas être à l'écoute du terrain, ne pas capter les signaux ou les ignorer et laisser des problèmes insidieux se développer.
Prendre soin des managers.	
Travailler à fond le sujet de la reconnaissance pour ne pas être pris au dépourvu. Cela signifie : reconnaître la compétence au-delà des statuts (système d'évaluation et système de rémunération) et faire évoluer le système de gestion de carrière des cadres.	



*Parce que nous ne sommes pas dans un projet à dominante technique, il faut envisager une autre méthode :*

- *Une direction qui pose une question simple : « que vous sentez-vous capables de décider par vous-mêmes et quels aléas vous sentez-vous capables de résoudre par vous-mêmes, et à quelles conditions ? »*
- *Des équipes qui imaginent, testent et développent des solutions, les affinent et mettent en lumière, autour du système technique, les pratiques du modèle de responsabilisation.*
- *Un management qui ne se pose pas en fournisseur de solutions, mais qui stimule les équipiers pour qu'ils osent toujours davantage. Le rôle des managers est de les y aider, pas de leur dire comment il faudrait qu'ils fassent car, cela, ils le savent mieux que quiconque. »*

**Jean-Christophe Guérin,**  
ancien directeur du Manufacturing de Michelin

## MÉTHODE DE L'ÉTUDE

L'analyse et la démarche proposées dans cet ouvrage reposent sur les auditions et les échanges menés au sein d'un groupe de travail qui s'est réuni une dizaine de fois au cours de l'année 2023.

**Animateurs du groupe de travail :** François Pellerin et Pierre Bocquet (Chaire FIT<sup>2</sup>).

**Membres du groupe de travail :** Pierre-Marie Gaillot (CETIM) ; François Maisonneuve (Kéa) ; François Levert (Michelin) ; Valérie Duburcq et Christophe Roblin (Orange) ; Frédéric d'Arrentières (Renault Group) ; Suzy Canivenc (Chaire FIT<sup>2</sup>) ; Thierry Weil (Chaire FIT<sup>2</sup>).

Ont également participé : Laurence Thouveny (Orange), Bénédicte Menard (Renault Group).

### Séances et auditions :

- Réunion de lancement, 11/01/2023
- Témoignage CETIM, 26/01 : Pierre-Marie Gaillot et Vincent Nourrisson
- Témoignage Michelin (Manufacturing), 27/02 : Pierre Bocquet et François Levert
- Témoignage Kéa, 21/03 : Thibaut Cournarie et Claire de Colombel
- Témoignage Meliae Consulting / Groupe Citwell, 22/03 : Stéphane Lescure
- Témoignage Martin Technologies, 24/04 : Laurent Bizien
- Témoignage Renault Group (Ingénierie), 25/04 : Frédéric d'Arrentières, Olivier Pareja et Sylvain Gelfi
- Témoignage Lippi, 26/05 : Frédéric Lippi
- Réunion de synthèse, 23/05
- Réunion de synthèse, 14/06

**Rapporteur des synthèses :** Elisabeth Bourguinat.

*N. B. Les propos des participants ont été tenus à titre personnel et n'engagent pas leurs organisations d'appartenance. Les verbatim figurant dans le présent ouvrage ont été soumis à leurs émetteurs pour validation.*

## REMERCIEMENTS

Trois groupes de personnes clés ont permis la réalisation de ce travail. Nous tenons à les en remercier.

- La contribution des membres du groupe de travail et des intervenants cités ci-contre a été majeure. À la fois à travers leurs témoignages individuels, mais aussi par le débat qui s'est engagé entre eux.

- L'un d'entre nous (Pierre Bocquet) a amené à ce travail sa riche expérience chez Michelin. Parmi les personnes qui ont compté le plus au cours des 20 ans qu'a duré cette expérience, il faut citer Bertrand Ballarin, inépuisable source d'inspiration sur le sujet de la responsabilisation.

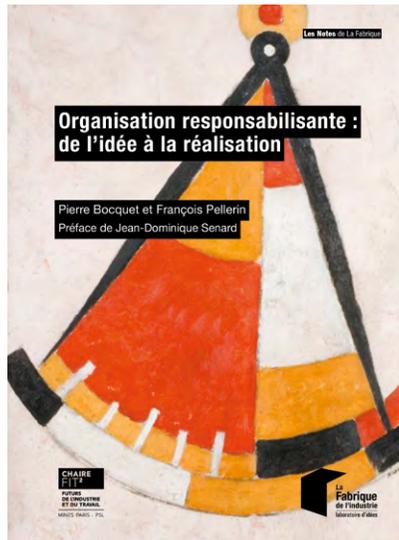
- Marie-Laure Cahier a été notre plume, rapide, rigoureuse et infatigable.

Enfin, les auteurs tiennent à remercier Thierry Weil, animateur de la chaire FIT<sup>2</sup> de Mines Paris-PSL, et l'équipe de La Fabrique de l'Industrie.

# POUR EN SAVOIR PLUS



Consultez l'ouvrage  
intégral



Sur le même  
thème



# Collection Repère Futurs du travail : Derniers Numéros



- N°15 - Les angles morts de la semaine de 4 jours : travailler moins, est-ce toujours travailler mieux ?
- N°16 - Les espaces de travail virtuels : au-delà du métavers
- N°17 - Deux regards sur l'usine radicalement différents ... et pourtant.  
Petite histoire comparée entre *L'établi* et *Michelin, matricule F276710*
- N°18 - Le « modèle » Haier, un cas de management *made in China*
- N°19 - Le murmure des machines : comment l'IA générative façonne notre avenir professionnel
- N°20 - Le travail en 2040 : voyage en terre inconnue
- N°21 - Comment les pays de l'OCDE tentent de prolonger la durée en emploi des seniors
- N°22 - Travailler avec les IA génératives : centaures ou cyborgs ?

## Les auteurs

**Pierre Bocquet**, ancien directeur de site industriel, puis directeur de l'Excellence opérationnelle du Manufacturing de Michelin, chercheur associé à la Chaire FIT<sup>2</sup>, accompagne les entreprises sur le thème de l'innovation managériale et de la transformation des organisations du travail par la responsabilisation.

**François Pellerin**, ancien directeur de site industriel chez Turbomeca, ancien animateur du projet Usine du futur en Nouvelle-Aquitaine, est chercheur associé à la Chaire FIT<sup>2</sup>, conférencier et auteur de deux ouvrages consacrés aux nouvelles organisations du travail en usine.

Directeur de la publication : Thierry Weil, Chaire FIT<sup>2</sup>  
Conception, édition : Marie-Laure Cahier [www.cahierandco.com](http://www.cahierandco.com)  
Direction artistique et mise en page : Laëtitia Lafond  
Illustration de couverture : Hervé Pinel  
ISBN : 978-2-38542-640-8  
© Chaire FIT<sup>2</sup>, 2024. Tous droits réservés.

Achevé d'imprimer en 2024 - Imprimerie Chirat

## La Fabrique de l'industrie, 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, ancien président du conseil de surveillance du Groupe PSA, et Pierre-André de Chalendar, ancien président de Saint-Gobain. Elle a été fondée en octobre 2011 par des associations d'industriels (Union des industries et des métiers de la métallurgie, France Industrie, rejoints en 2016 par le Groupe des industries métallurgiques) partageant la conviction qu'il n'y a pas d'économie forte sans industrie forte. 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.



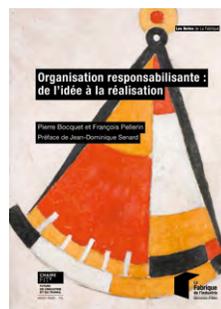
# ORGANISATION RESPONSABILISANTE

## Guide d'exploration

**D**epuis la mode de l'entreprise libérée, les entreprises n'ont jamais cessé de tâtonner pour évoluer vers des modèles d'organisation plus responsabilisants. Leur objectif est d'accroître leur agilité et résilience face à un monde complexe et de lutter contre les difficultés de recrutement et le désengagement, en élargissant le pouvoir d'agir des salariés, à tous les niveaux. L'organisation responsabilisante (OR), qui rompt avec le modèle hiérarchique classique tout en soulignant le nouveau rôle des managers, reste toutefois difficile à mettre en œuvre.

Pourtant, comme l'indique Jean-Dominique Senard qui l'a expérimentée chez Michelin, « si le chemin vers l'organisation responsabilisante peut sembler ardu, les fruits de la responsabilisation sont tout à fait exceptionnels et se mesurent sur le long terme en performance économique et financière, en capacité d'innovation, en fidélisation et motivation des équipes ».

**Ce guide d'exploration de l'OR**, issu d'une étude pour la chaire Futurs de l'industrie et du travail de Mines Paris-PSL, fournit aux dirigeants et managers une cartographie synthétique pour mener une telle transformation, avec des points de repère, un itinéraire conseillé et un outil de mesure des progrès.



*Voir aussi la version  
intégrale disponible  
aux Presses des Mines*