

Autonomie, responsabilité, subsidiarité : peut-on libérer les énergies dans les entreprises ?

par

■ **Thierry Weil** ■

Chaire Futurs de l'industrie et du travail, MINES ParisTech

■ **Anne-Sophie Dubey** ■

Chaire Futurs de l'industrie et du travail, MINES ParisTech

■ **Martin Richer** ■

Fondateur de Management & RSE

En bref

Avec des motivations diverses et selon des modalités variées, des entreprises décident de mettre en place plus de subsidiarité : faire prendre les décisions au plus près du terrain, renforcer le pouvoir de chaque collaborateur d'agir sur le contenu de son travail, de délibérer sur les objectifs et l'organisation de son service, voire sur ceux de l'entreprise. Pour que cette innovation managériale ne déçoive pas, elle ne peut se borner à un simple lâcher-prise, certes nécessaire, du dirigeant. Afin de dépasser les prescriptions simplistes, une équipe de MINES ParisTech a fédéré de nombreux observateurs de ces transformations et a enquêté en profondeur dans des organisations très diverses. Elle nous présente ici ses premiers résultats.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé avec le soutien des parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Carewan¹ • CEMAG² • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • Fabernovel • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

Pour mettre en perspective certains des thèmes qui vont être abordés lors de cette séance, Thierry Weil m'a demandé de présenter l'ouvrage que j'ai publié en 2016 avec Émilie Bourdu et Marie-Madeleine Pérétié, *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité – Refonder les organisations du travail*.

Notre propos était d'analyser si l'on peut établir un lien entre les différentes composantes de la qualité de vie au travail et la compétitivité des organisations. Nous avons également cherché à comprendre pourquoi, lorsque les entreprises s'intéressent à la qualité de vie au travail, elles abordent presque systématiquement cette question par la périphérie, en proposant par exemple à leurs salariés des séances de massage ou en nommant un *chief happiness officer*, au lieu de s'attaquer directement aux conditions de réalisation du travail.

Le concept que nous avons placé au cœur de notre réflexion est celui d'*autonomie*, désignant la marge de manœuvre dont dispose le salarié par rapport aux instructions qu'il reçoit de sa hiérarchie ou encore d'un ERP (*enterprise resource planning*).

On peut distinguer trois niveaux d'autonomie. Le premier est celui de la tâche à effectuer : l'opérateur est plus ou moins libre de choisir ses outils et de séquencer son travail. Le deuxième est celui de la coopération : une équipe peut être plus ou moins autonome dans l'organisation et la répartition des tâches en son sein. Le troisième niveau est celui de la gouvernance, avec la présence ou non de représentants des salariés dans les conseils d'administration et le caractère plus ou moins participatif du management.

D'après l'enquête annuelle sur les conditions de travail menée par le ministère du travail depuis plus de vingt ans maintenant, l'autonomie des salariés est en net recul ces dernières années en France, et cela concerne toutes les catégories socioprofessionnelles, depuis le personnel d'exécution jusqu'à l'encadrement.

Ces résultats sont confirmés par la Fondation de Dublin (également connue sous le nom d'Eurofound), dont l'enquête EWCS (*European Working Conditions Survey*) révèle que la France est un des seuls pays en Europe dans lesquels l'autonomie au travail recule et où l'on sollicite le moins l'intelligence collective et l'initiative individuelle. L'une des questions porte sur la présence de dispositifs de consultation, qu'ils soient très basiques, comme les boîtes à idées, ou plus sophistiqués, comme les applications numériques dédiées : parmi les 28 pays étudiés, la France arrive avant-dernière en la matière. Non seulement l'autonomie est plus faible en France qu'ailleurs, mais elle se réduit encore, alors qu'elle a tendance à augmenter dans les autres pays.

Cette question de l'autonomie nous apparaît tout à fait majeure, car, comme notre livre essaie de le montrer, elle joue un rôle essentiel dans la compétitivité des entreprises. Ceci est corroboré par une autre enquête d'Eurofound, consacrée aux *high involvement working organizations*, c'est-à-dire à ce que nous appelons les organisations du travail participatives (OTP). Selon cette enquête, plus les entreprises mettent en œuvre des OTP, plus les salariés se forment, l'absentéisme diminue, le taux de souffrance au travail se réduit, les opérateurs se déclarent satisfaits de leur travail et se montrent loyaux vis-à-vis de leurs employeurs, le tout concourant directement à la compétitivité de l'entreprise.

Nous avons étudié la façon dont trois types d'OTP, le *Lean management*, l'entreprise libérée et l'entreprise contributive, abordent la question de l'autonomie. Nous avons ainsi constaté que le *Lean management* met l'accent surtout sur l'autonomie dans la réalisation des tâches; l'entreprise libérée le met plutôt sur l'autonomie au niveau de la coopération; tandis que l'entreprise contributive se focalise sur la gouvernance. Les entreprises obtenant les meilleurs résultats en matière de compétitivité sont celles qui combinent les trois formes d'autonomie.

Thierry WEIL : Il y a un certain nombre d'années, j'ai soutenu, dans cette même salle, un mémoire consacré à la maîtrise des pannes dans l'industrie, dans lequel je déplorais « *que le manager soit myope et l'exécutant muet* ». Avec l'amélioration des systèmes d'information à laquelle on a assisté par la suite, on pouvait craindre que le manager soit désormais capable de tout contrôler dans l'organisation et que cela paralyse l'exécutant.

Dans le même temps, toutefois, quelques entreprises, dont PSA, expérimentaient une autre méthode qui, en se fondant sur le principe de subsidiarité, semblait donner de bien meilleurs résultats : le manager se concentrait sur la stratégie et l'exécutant déployait une grande autonomie dans son travail. Quelques années plus tard, le *Lean management* a repris et structuré ces intuitions. Les taux d'amélioration de la productivité qu'il affichait étaient si spectaculaires que l'on pouvait imaginer qu'en quelques années, toutes les entreprises se convertiraient à ce nouveau mode de management. Pourtant, aujourd'hui, comme l'a montré l'étude que Martin Richer vient de résumer, le sentiment d'autonomie est non seulement faible, mais en régression, du moins en France.

Face à cette demande plus ou moins frustrée, l'offre que proposent les entreprises accordant davantage d'autonomie à leurs salariés apparaît très diverse, de qualité variable, et elle est mal documentée. Les analyses existantes sont souvent fondées sur les récits des dirigeants. Or, le réceptionniste n'a pas forcément la même perception que le directeur général de l'euphorie quotidienne dans laquelle il est censé travailler... De plus, les monographies adoptent généralement des approches disciplinaires pointues qui rendent difficile un travail de comparaison. Enfin, elles prennent souvent insuffisamment en compte le contexte spécifique de chaque expérience.

C'est ce qui a conduit la Chaire Futurs de l'industrie et du travail à lancer l'enquête ARO (Autonomie et responsabilité dans les organisations), dont nous allons vous présenter aujourd'hui les premiers résultats. L'équipe qui la porte comprend Anne-Sophie Dubey, Charles de Lastic et moi-même. Nous nous sommes appuyés sur nos cinq mécènes (Mäder, Kea & Partners, La Fabrique de l'industrie, Fabernovel et Theano Advisors), ainsi que sur un conseil scientifique réunissant des praticiens et chercheurs ayant travaillé sur le sujet, comme Martin Richer.

Méthodologie et échantillon

Anne-Sophie DUBEY : Notre grille d'analyse s'articule en cinq grandes rubriques : la description de l'entreprise et de son activité, les jalons de la transformation, le cadre et les limites de cette transformation, l'identification des acteurs bénéficiant d'autonomie dans l'entreprise et la nature de cette autonomie, les instruments de gestion et leur évolution.

Pour le moment, une dizaine d'organisations ont été étudiées. Nous n'avons aucune prétention à rassembler un échantillon représentatif. Nous avons plutôt cherché une certaine diversité, en particulier en ce qui concerne la taille des organisations, avec des effectifs allant de 50 à 1 300 salariés. Parmi les cas étudiés, on compte trois PME (Web-atrío, Mobil Wood et un cas non validé), deux ETI (CHRONO Flex, Lippi), deux SCOP (COREBA et Ardelaine), deux administrations (CPAM 78, SPF Mobilité et Transports) et deux départements de groupes (GEN, entité d'Orange, et Fabernovel Data & Media). Dans un deuxième temps, nous souhaitons travailler avec de grands groupes comme Orange France ou Renault, pour étudier les effets de la taille de l'entreprise.

La méthodologie de l'enquête comprend une dizaine d'entretiens avec des salariés de tous niveaux, à la fois pour recouper les informations et pour préserver l'anonymat des réponses. Les enquêtes ont été menées par les membres de l'équipe et par des intervenants extérieurs, dont Élisabeth Bourguinat, Laurence Decréau et Dimitri Pleplé.

Les comptes rendus d'entretiens sont soumis de façon confidentielle à chaque personne interrogée, puis la synthèse est communiquée au dirigeant de l'entreprise pour validation. Cette dernière étape se déroule plus