

« Décréter l'autonomie ne suffit pas »

ANNE-SOPHIE DUBEY



© Philippe Costano pour l'INRS / 2020

L'entreprise libérée, on en parle beaucoup. Elle séduit, interroge ou effraie, alors même que ses contours restent flous. En définissant ce type d'organisation à l'aune du concept d'autonomie, Anne-Sophie Dubey, doctorante à PSL (Mines ParisTech) et co-auteure d'une étude sur le sujet, décrit comment s'engager dans cette voie bouscule les entreprises et les conséquences possibles pour la santé des salariés.

Travail & Sécurité. Vous avez cosigné l'ouvrage *Au-delà de l'entreprise libérée, Enquête sur l'autonomie et ses contraintes. Qu'est-ce qui a motivé ce travail ?*

Anne-Sophie Dubey > Ce livre est le résultat de deux années d'études, dirigées par Thierry Weil, dont l'objectif était de mieux caractériser le concept d'entreprise libérée, même d'aller au-delà. Car si les organisations alternatives de l'entreprise suscitent de nombreuses questions et réflexions, la littérature sur le sujet est encore parcellaire : soit les travaux se focalisent sur une seule entreprise, soit ils en comparent plusieurs mais en ne s'intéressant qu'à un seul aspect de leurs

■ **Propos recueillis par Damien Larroque et Céline Ravallec**

organisations. La définition même de l'entreprise libérée par Isaac Getz reste vague et insiste tout particulièrement sur le rôle du dirigeant volontaire et réformiste. Cette vision nous paraissait un peu simpliste et nous avons souhaité nous détacher de cette notion de « leader libérateur » qui, si elle est nécessaire à la transformation d'une organisation, n'en est pas pour autant suffisante. En analysant les fonctionnements d'entreprises de tailles, de cultures et d'activités variées¹, nous mettons en lumière le rôle central de l'autonomie.

Comment peut-on définir la notion d'autonomie en entreprise ?

A.-S. D. > L'autonomie, qui n'est pas synonyme d'absence de règles, est un concept à géométrie variable d'une entreprise à l'autre. Pour appréhender ce qu'elle recouvre, il faut répondre à trois questions: comment? pourquoi? quoi? Le « comment » interroge les fonctionnements internes: l'agencement des tâches, la gestion des temps de travail... Le « pourquoi » questionne la possibilité offerte ou non aux équipes de participer à la conception d'une vision commune qui donne du sens au travail. Certaines entreprises que nous avons suivies, à l'image de la CPAM des Yvelines, soulignent l'importance de fédérer les salariés autour de ces valeurs partagées afin qu'une majorité y adhère. Enfin, le « quoi » se penche sur la stratégie de l'entreprise, ses objectifs globaux. En examinant le degré d'autonomie accordé aux salariés, il est possible d'en tracer une cartographie comprenant des zones bleues ouvertes à la discussion pour tous ainsi qu'à la prise de décisions communes et des zones rouges qui restent le pré carré de la hiérarchie ou sont régies par la loi. Nos travaux tendent à montrer qu'aujourd'hui, l'autonomie est principalement mise en place dans le « comment », de plus en plus dans le « pourquoi », mais encore rarement dans le « quoi ». On peut néanmoins citer le cas de Chrono Flex, une entreprise spécialisée dans la maintenance hydraulique de machines de chantier. Elle s'est réorganisée pour inclure des salariés dans son comité stratégique.

Quelles sont les raisons qui peuvent motiver des entreprises à aller vers plus d'autonomie?

A.-S. D. > Le plus souvent, ces transformations se font sous l'impulsion de dirigeants dont les motivations sont idéologiques. Alain d'Iribarne² met en avant trois grands courants: libertaires, à la recherche d'une autre voie que le capitalisme, libertariens, entrepreneurs réformistes en quête d'une société plus humaine, ou utilitaristes, doté d'une volonté d'accroître l'intelligence collective, de gagner en agilité. Mais des facteurs externes peuvent aussi agir comme déclencheur. Par exemple, à l'occasion d'une succession, pour répondre à une phase de croissance, pour survivre à une période de crise ou être en mesure de mieux encaisser la prochaine.

Quelles peuvent être les modalités pour mener à bien ces changements?

A.-S. D. > Il existe diverses alternatives à la hiérarchie classique des entreprises: mise à plat de la hiérarchie, décentralisation des modes de décision... Se calquer sur un seul modèle serait une erreur. Chaque entreprise a son histoire, sa culture et ses individualités propres. Pour réussir sa mue, elle devra inventer son approche en piochant ce qui lui convient dans les différents systèmes. C'est ce qu'a fait par exemple Global Enterprise Network chez Orange qui, à l'issue de plusieurs projets pilotes, a adapté voire abandonné certaines règles prévues par le modèle holocratique (mode d'organisation qui éclate la fonction de manager et prévoit une prise de décision décentralisée, par les équipes elles-mêmes). Au final, il n'y a pas deux entreprises libérées similaires.

Avec quels moyens peuvent se mener ces changements?

A.-S. D. > Le « lâcher-prise » des dirigeants est fonda-

mental, mais encore une fois, pas suffisant. Définir précisément les zones bleues et rouges et s'assurer que tout l'effectif en ait connaissance sont également impératifs. Car décréter l'autonomie ne suffit pas. Sans règles du jeu claires, les salariés ne connaîtront pas leur marge de manœuvre et n'oseront pas prendre d'initiatives ou iront plus loin que ce que l'on attend d'eux. La direction doit par ailleurs faire preuve d'une grande cohérence: elle ne peut pas par exemple autoriser un plus grand droit à l'erreur sans en parallèle réduire les contrôles et les sanctions, ou prôner l'horizontalité sans gommer les marqueurs de la hiérarchie. Certains salariés, lorsqu'ils sont confrontés à des messages contradictoires, peuvent ne plus adhérer au projet car ils considèrent que la direction ne cherche que des effets d'annonce.

De tels changements peuvent par conséquent générer l'apparition des risques psychosociaux. Comment les prévenir au mieux?

A.-S. D. > Si certains voient le gain en autonomie comme une occasion de s'épanouir davantage, d'autres estiment qu'on leur demande de faire le travail d'un manager: ils se retrouvent soumis à plus de stress, et cela, sans compensation salariale. Il est donc nécessaire de prendre le temps d'expliquer, d'accompagner et de former. Plutôt que d'opter pour un basculement rapide et total de son organisation, avancer progressivement en expérimentant sur une équipe réduite permet de convaincre les effectifs sans les brusquer. Ou, mieux, de les intégrer à la validation des évolutions. Les managers doivent faire l'objet d'une attention toute particulière car ils se retrouvent dans un nouveau rôle qu'ils peuvent avoir du mal à s'approprier. Être coach ou facilitateur plutôt que supérieur hiérarchique, cela s'apprend. Et, pour certains, une organisation horizontale est synonyme d'abandon de leurs ambitions. Il y a également des risques de surmenage. Car dans un collectif où il faut donner le meilleur de soi pour atteindre l'objectif commun, on peut être amené à en faire trop, en dépassant ses limites.

La période de confinement due à la pandémie de Covid-19 n'a-t-elle pas été une expérimentation à grande échelle de ce que pourrait être une plus grande autonomie en entreprise (diminution des contrôles, confiance accrue, droit à l'initiative...)?

A.-S. D. > Il faut garder en tête que ce que nous sommes nombreux à avoir vécu à cause de la pandémie n'a finalement que peu à voir avec du télétravail. Le confinement a imposé du travail à domicile à temps plein, non choisi, parfois en présence des enfants ou du conjoint, selon une organisation le plus souvent improvisée... Cependant, il est vrai que les crises sont des opportunités de changement. Certaines des entreprises que nous avons étudiées ont d'ailleurs choisi de se transformer à ces occasions. La période que nous vivons apportera donc certainement son lot d'évolutions dans le fonctionnement des entreprises, mais il est encore trop tôt pour pouvoir saisir de quoi elles seront faites et quelle en sera la portée. ■

1. Neuf cas sont compilés dans le livre, d'autres enrichissent régulièrement le site internet: <https://bit.ly/2Niwelf>

2. Alain d'Iribarne, docteur en science économique, directeur de recherche au CNRS, est spécialiste de l'organisation du travail.



REPÈRES

2020

Co-auteur de l'ouvrage *Au-delà de l'entreprise libérée, Enquête sur l'autonomie et ses contraintes*, Presses des mines.

DEPUIS FIN 2019

Thèse « Pourquoi et comment développer l'autonomie et la responsabilité des salariés? », à PSL (Mines ParisTech), en partenariat avec La Fabrique de l'industrie, sous la direction de Thierry Weil.

2018

Master en politiques publiques et philosophie (London School of Economics and Political Science).