



# Les entreprises libérées, futur des organisations ou impasse ?

Avec

**Béatrice Barras**, cofondatrice d'Ardelaine, **Matthieu Battistelli**, doctorant au CRG de l'École polytechnique, **Jean-Yves Bonnefond**, enseignant-chercheur au Cnam, **Anne-Sophie Dubey**, doctorante en gestion à MINES ParisTech et à La Fabrique de l'industrie, **Patrick Gilbert**, professeur de gestion à l'IAE de Paris, **Laurent Karsenty**, chercheur associé (HdR) au Cnam et à la chaire Confiance et management de l'université Paris-Dauphine, **Aliette Mousnier-Lompre**, directrice des opérations chez Orange Business Services, **Patrick Negaret**, directeur général de la CPAM des Yvelines, **Thierry Weil**, animateur de la chaire Futurs de l'industrie et du travail de MINES ParisTech

## En bref

Les entreprises libérées séduisent ou agacent : panacée permettant de rompre avec le taylorisme pour les uns, impasse selon d'autres. Des chercheurs de diverses disciplines sont allés observer de près une vingtaine d'entre elles et deux livres récents présentent leurs travaux : *Libérer l'entreprise, ça marche?* sous la direction de Laurent Karsenty (Octarès Éditions, novembre 2019) et *Au-delà de l'entreprise libérée. Enquête sur l'autonomie et ses contraintes*, de Thierry Weil et Anne-Sophie Dubey (Presses des Mines, janvier 2020). Concrètement, comment organiser la transition vers l'autonomie? Quels nouveaux rôles pour l'encadrement? Comment accompagner les collaborateurs?

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.*

Je remercie MINES ParisTech, l'École de Paris du management, l'ACADI (Association des cadres et dirigeants pour le progrès social et économique), La Fabrique de l'industrie et la chaire Futurs de l'industrie et du travail pour l'organisation de cette soirée autour de deux ouvrages consacrés à des retours d'expérience sur la façon dont diverses organisations ou entreprises ont procédé pour accorder davantage de responsabilités à leurs collaborateurs.

Ces expériences sont parties du principe que ce sont ceux qui réalisent le travail qui savent le mieux comment le réaliser. On peut se demander comment nous avons pu oublier une telle évidence.

À l'époque de Frederick Taylor, l'enjeu était de permettre à des travailleurs immigrés fraîchement arrivés à Detroit et ne disposant d'aucune culture industrielle de travailler de façon suffisamment efficace pour gagner de quoi nourrir leur famille pratiquement du jour au lendemain. L'organisation scientifique du travail conçue par Taylor constituait, pour ces personnes, une première libération au sens où elle leur permettait de devenir économiquement indépendantes.

Aujourd'hui, la population active est beaucoup plus qualifiée et aspire à se réaliser dans son travail. Malheureusement, un grand nombre d'entreprises continuent à accorder trop peu d'autonomie à leurs salariés. C'est particulièrement vrai en France, où cela a même tendance à s'aggraver.

Dans ce contexte, il nous a paru particulièrement intéressant de comprendre pourquoi et comment certaines organisations, malheureusement encore minoritaires, sont allées à contre-courant de cette tendance. Depuis quelques années, Isaac Getz a popularisé la notion d'*entreprise libérée*, définie comme une organisation dont le patron a décidé de renoncer aux symboles du pouvoir, de faire confiance à ses salariés, de les écouter et de partager avec eux la vision stratégique tout en les laissant prendre toute initiative pertinente pour atteindre les objectifs.

Au cours des deux tables rondes que vont animer Laurent Karsenty et Anne-Sophie Dubey, nous entendrons des responsables d'entreprise et des chercheurs qui ont exploré les différentes manières de développer l'autonomie et la responsabilité dans les organisations. Il n'existe pas pour cela de méthode universelle. En revanche, les problématiques rencontrées sont assez similaires. Nous avons choisi d'en aborder deux ce soir : comment va-t-on vers l'autonomie ? et quels nouveaux rôles pour l'encadrement ?

### Première table ronde

## ■ Comment va-t-on vers l'autonomie ?

---

Avec

**Béatrice Barras** (cofondatrice d'Ardelaine), **Patrick Negaret** (directeur général de la CPAM des Yvelines),  
**Patrick Gilbert** (professeur de gestion à l'IAE de Paris) et **Laurent Karsenty** (animateur de la table ronde).

### Quatre voies vers l'autonomie

**Laurent Karsenty** : Psychologue et ergonome de formation, je me suis spécialisé depuis quelques années dans le conseil en management. C'est en travaillant sur la notion de confiance, considérée comme un facteur essentiel de bien-être et de performance, que je me suis demandé s'il existait des organisations favorisant le développement de la confiance au travail, et donc, de l'autonomie des salariés. En effet, un manager ne peut pas accorder d'autonomie à une équipe ou à un salarié s'il n'a pas confiance dans le fait qu'ils sauront réaliser ce qu'il attend d'eux.

L'ouvrage que j'ai coordonné montre que pour développer cette autonomie, il existe trois voies principales. La première consiste à transformer l'entreprise très progressivement, en accordant de l'autonomie d'abord sur l'exécution de certaines tâches. C'est celle qui a été suivie, par exemple, chez Michelin.

Une deuxième voie consiste à redéfinir, en une seule fois et collectivement, l'ensemble de l'organisation. Elle est souvent adoptée par des PME dont le patron aspire à une forme de management plus participatif.

Dans le troisième modèle, au lieu de tout réinventer à partir de zéro, l'entreprise s'inspire d'un modèle déjà existant, comme celui de l'*holacratie*, un mode d'organisation consistant à éclater la fonction du manager afin que les décisions soient prises par les équipes elles-mêmes.

Un quatrième modèle sera illustré ce soir par Béatrice Barras qui, dans les années 1980, a participé à la fondation de la SCOP Ardelaine. Comme son nom le laisse deviner, cette entreprise est implantée en Ardèche et se consacre à la filière laine, depuis la tonte des moutons jusqu'à la fabrication de matelas et de vêtements. Elle emploie aujourd'hui 60 salariés et a réussi à conserver l'organisation du travail très horizontale dont elle s'était dotée dès l'origine.

Béatrice Barras, comment se traduisent concrètement les principes d'autonomie et de responsabilité chez Ardelaine, et comment avez-vous réussi à les maintenir vivants aussi longtemps ?

## La SCOP Ardelaine

**Béatrice Barras :** En fixant la répartition des pouvoirs, nos statuts nous servent de garde-fou. Le conseil d'administration est élu par l'ensemble des associés. Un comité de direction de 5 personnes se réunit tous les mois pour préparer les travaux du conseil d'administration et, entre-temps, gère les urgences. Une part importante des résultats est affectée aux réserves de l'entreprise et une autre part aux salariés.

L'organisation démocratique de l'entreprise lui a permis de se transformer en fonction des nouveaux problèmes qui se posaient. Quand les effectifs ont atteint une trentaine de personnes, par exemple, le besoin s'est fait sentir de se doter d'un service de ressources humaines.

Nous avons progressivement intégré les différents métiers : tonte, lavage de la laine, cardage, fabrication des matelas, confection des vêtements, commercialisation. Cette dernière se fait entièrement en vente directe, que ce soit sur les foires, par correspondance ou dans la boutique du magasin. Chaque secteur est géré par une équipe de 3 à 7 personnes qui a l'obligation de se coordonner étroitement avec les autres, car nos métiers sont tous interdépendants.

Cette coordination est facilitée par une grande polyvalence individuelle : ceux qui fabriquent les matelas, par exemple, participent de temps en temps à la vente sur les salons, et la mobilité d'un atelier vers l'autre est encouragée, ce qui permet à chacun de comprendre le fonctionnement de l'ensemble de l'entreprise.

**Laurent Karsenty :** Comment vous assurez-vous que tous les salariés adhèrent aux principes d'autonomie et de responsabilité ?

**Béatrice Barras :** L'Ardèche est une région où il est difficile de trouver du travail et les motivations peuvent être très différentes chez ceux qui intègrent notre structure. Notre parcours d'intégration inclut des formations sur l'économie des entreprises, sur le fonctionnement des coopératives et sur l'histoire d'Ardelaine. Ensuite, chacun se fait sa propre représentation. Si vous interrogez trois tailleurs de pierre sur un chantier, l'un vous dira « *Je taille des pierres* », l'autre « *Je prépare une voûte* », et le troisième « *Je construis une cathédrale* ». Chacun a son propre niveau de compréhension et d'investissement dans la coopérative, qui peut évoluer au fil du temps. On peut expliquer, encourager, essayer de susciter davantage d'investissement, mais forcer ne sert à rien. C'est même contreproductif.

**Laurent Karsenty :** Que se passe-t-il pour ceux qui n'adhèrent vraiment pas aux principes coopératifs ?

**Béatrice Barras** : Les nouveaux salariés savent dès le départ qu'au bout de deux ans, ils devront devenir coopérateurs ou quitter l'entreprise. Ce délai leur laisse du temps pour bien comprendre les règles de fonctionnement avant de prendre leur décision.

## La CPAM des Yvelines

**Laurent Karsenty** : Patrick Negaret, en prenant la tête de la Caisse primaire d'assurance maladie (CPAM) des Yvelines, vous avez voulu mettre le bien-être des salariés au cœur des préoccupations des managers afin de libérer l'initiative à tous les niveaux de l'organisation. Quelles mesures avez-vous adoptées ?

**Patrick Negaret** : À mon arrivée, la Caisse employait 1 600 personnes sur 30 sites différents, avec une politique de réduction des effectifs assez drastique : un départ sur deux n'était pas remplacé. J'ai expliqué aux salariés que faire mieux avec moins de personnes ne serait possible qu'à condition de libérer leur potentiel et leur énergie, ce qui passait, à mes yeux, par le fait d'augmenter leur bien-être au travail et dans leur travail. Dès le début, j'ai insisté sur le fait que l'objectif était bien d'obtenir des résultats : nous avons affaire à des "clients" captifs, obligés de nous rémunérer via les cotisations, et nous sommes là pour les servir.

Plutôt que de bouleverser l'organisation du jour au lendemain, j'ai commencé par "faire entrer de l'oxygène", en invitant des experts, en rencontrant d'autres organisations pour faire des comparaisons, en adhérant à l'association Innov'Acteurs, etc. Cela m'a permis de faire mieux passer mon message qui, sans cela, aurait été trop violent.

Puis j'ai commencé à introduire du *Lean management*, sous un autre nom afin de ne choquer personne. L'objectif était de montrer que, dans chaque unité de travail, les opérateurs pouvaient trouver eux-mêmes les solutions pour gagner du temps, réduire les surfaces utilisées, améliorer la qualité, etc. Le manager pouvait et devait les aider dans cette démarche, mais ne devait plus leur apporter lui-même la solution.

La troisième étape a consisté à introduire l'innovation participative. Chacun, quels que soient son statut et l'endroit où il se trouvait, devait désormais pouvoir émettre une idée. Si celle-ci n'était pas mise en œuvre, il devait recevoir une explication. Nous avons créé une plateforme sur laquelle les gens peuvent poster des idées, les liker, les incrémenter, etc. Plus de 50 % des idées retenues ont été proposées par des opérateurs, ce qui a aidé les managers à comprendre que ceux-ci sont aussi intelligents qu'eux.

Pour ceux qui avaient des difficultés à mettre en œuvre ces nouvelles méthodes de management, nous avons organisé des formations à l'intelligence collective. Ensuite, tout manager qui se retrouvait en difficulté pouvait se faire accompagner par quelqu'un qui était capable de faire émerger les bonnes idées et de les suivre.

La transformation d'une organisation demande de trouver un équilibre délicat entre bienveillance et exigence. Il est indispensable d'être bienveillant, mais sans exigence, on ne peut pas obtenir des résultats dont on puisse être fier. Or la fierté est la seule voie pour donner envie aux gens de se dépasser.

Une fois ces transformations engagées, nous avons demandé des candidats pour participer à la définition de nos valeurs : 500 personnes se sont proposées, soit 40 % des effectifs ! De ce fait, pour l'élaboration de la vision, nous avons impliqué tous les salariés. Il en est sorti des idées assez extraordinaires, orientées à la fois vers la performance et vers le bien-être, conformément à la conviction que l'un ne va pas sans l'autre.

## Des principes déjà anciens, mais des modalités nouvelles

**Laurent Karsenty** : Patrick Gilbert, vous êtes enseignant-chercheur à l'IAE de Paris après un parcours de DRH dans différents grands groupes, puis de consultant. Depuis quelques années, vous vous intéressez aux entreprises qui cherchent à développer l'autonomie de leurs salariés. Avez-vous dégagé des principes généraux dans leur fonctionnement ?

**Patrick Gilbert** : J'ai mené ces recherches avec Nathalie Raulet-Croset, de l'IAE de Paris, et Anne-Charlotte Teglborg, de l'ESCP, auprès d'une dizaine d'entreprises, dont trois que nous avons plus particulièrement étudiées.

Nous avons effectivement identifié des principes généraux, qui n'ont rien de très nouveau. Aplatissement des structures hiérarchiques, responsabilisation des équipes, prise en compte du collectif comme instance de production, mais aussi de réflexion, accent mis sur les valeurs, toutes ces notions étaient déjà présentes dans les expériences de management participatif des années 1980, et même dans la démocratie industrielle des années 1960.

Certaines modalités d'application de ces principes semblent plus originales. Par exemple, dans les organisations dites "libérées", la participation est le mode de fonctionnement par défaut : celui qui n'y adhère pas s'exclut de la communauté. Ce n'est pas forcément sa hiérarchie qui va lui proposer d'aller travailler ailleurs, mais ses collègues, ce qui n'est pas moins douloureux.

Autre différence, dans le management participatif, on attendait des salariés qu'ils réalisent leur travail de façon autonome, mais pas qu'ils prennent des initiatives allant au-delà de ce qui leur était demandé, ce qui est le cas dans les entreprises libérées.

Une autre caractéristique est que l'on n'est plus dans le *top-down* ni dans le *bottom-up*, mais dans une alliance allant du sommet à la base. En tant qu'enfant de mai 1968, cela me fait penser aux démarches de changement "à la Mao", où le leader, tout en haut de la pyramide, s'associe à la base pour organiser la transformation.

Cela étant, toutes les entreprises ne fonctionnent évidemment pas de la même façon. Dans certaines d'entre elles, par exemple, la fonction RH est considérée comme l'accompagnateur majeur du changement, alors que sous la plume de Jean-François Zobrist, ancien PDG de Favi, elle est l'incarnation honnie de la technocratie. Par ailleurs, chaque entreprise est tributaire de son histoire et du secteur d'activité dans lequel elle opère.

## Vaut-il mieux changer progressivement ou brutalement ?

**Laurent Karsenty** : Au vu de vos différentes expériences, pensez-vous qu'il vaut mieux transformer l'entreprise de façon progressive ou plus brutalement ?

**Béatrice Barras** : Chez Ardelaine, chacun avance à sa vitesse, en fonction de la confiance qu'il prend en lui-même. L'autonomie vient progressivement, et vive la patience !

**Patrick Negaret** : Qui dit transformation managériale dit changement culturel, ce qui ne saurait s'opérer brutalement, sauf dans des régimes tristement célèbres comme celui de Mao, qui vient d'être évoqué. Il serait d'ailleurs paradoxal d'exiger des gens qu'ils deviennent autonomes... Si la transformation n'est pas progressive, ce ne sera qu'un leurre et elle ne survivra probablement pas au départ du leader charismatique.

## Débat

### Du côté des "faiseurs"

**Un intervenant** : *Ardelaine doit être la seule utopie soixante-huitarde qui perdure après toutes ces années et continue à recruter des diplômés qui acceptent d'aller au fond de l'Ardèche et d'être payés au Smic. Comment expliquer cette pérennité ?*

**Béatrice Barras :** Je vais donner la parole à mon compagnon, Gérard Barras.

**Gérard Barras :** *Nous sommes nous-mêmes étonnés que cela dure encore! Nous avons inventé le chemin en marchant. Nous étions fatigués des idéologies qui avaient failli conduire à la troisième guerre mondiale et nous avons choisi de nous ranger du côté des faiseurs. On peut faire des choses même avec des gens dont on ne partage pas du tout les idées. Cela fonctionne et c'est très satisfaisant.*

*Nous avons aussi utilisé l'intelligence collective pour trouver des solutions. Pour compenser l'absence de perspective de carrière dans un même métier, nous favorisons la formation et la mobilité entre la quinzaine de métiers que nous proposons.*

*Nous nous appuyons aussi sur nos 3 000 clients. Certains d'entre eux ont créé un réseau des clients solidaires et nous apportent leur aide quand nous avons un problème à résoudre. Une entreprise fonctionne comme un organisme vivant, avec des entrées et des sorties : elle a besoin de s'alimenter continuellement.*

## Pourquoi chercher des ennuis ?

**Int. :** *Patrick Negaret, qu'est-ce qui peut motiver un fonctionnaire à se lancer dans ce genre d'aventure ?*

**Patrick Negaret :** Ma première motivation, c'est de voir des gens heureux autour de moi. Cela paraît bête, mais c'est plus agréable de travailler avec des gens qui prennent plaisir à ce qu'ils font.

Ma deuxième motivation est de transformer le service public. Tout le monde en parle, mais beaucoup ont tendance à tout attendre de l'État. Je considère que je suis un acteur du système et que je dois faire ma part. Il y a quelques années, je passais pour un incorrigible utopiste, mais, peu à peu, nous avons obtenu de vraies réussites et cela fait tache d'huile.

## Le choix du successeur

**Int. :** *Le successeur de Richard Tirekink à la tête de Harley-Davidson a eu tôt fait d'abandonner les principes de l'entreprise libérée que celui-ci avait mis en place. Comment la CPAM va-t-elle sélectionner son prochain dirigeant ?*

**P. N. :** La coutume veut qu'un adjoint, fût-il prix Nobel de management (si cette distinction existait), ne puisse pas succéder à son directeur. J'ai fait en sorte que mes collaborateurs disposent de la plus grande autonomie possible en espérant que, le moment venu, ils pourront continuer à faire avancer les choses. Comme notre expérience essaime peu à peu dans le service public, j'espère que celui qui sera choisi pour me succéder aura envie de continuer à s'appuyer sur son équipe.

## Pourquoi tant de réticences chez les managers ?

**Int. :** *En 1916, Henri Fayol, qui ne passe pas pour être un gauchiste, déclarait que « toutes choses égales par ailleurs, un chef qui sait donner de l'initiative à son personnel est infiniment supérieur à celui qui ne le sait pas ». Récemment, Fabienne Dulac, directrice générale d'Orange, a expliqué que l'une de ses préoccupations était d'inciter les brillants polytechniciens qu'elle dirige à encourager les initiatives de leurs subordonnés, ce qui lui paraissait indispensable pour faire face à la concurrence d'un Google. Pourquoi tant de réticences chez les managers ?*

**P. N. :** Ces nouvelles méthodes de travail requièrent une certaine humilité, ce qui est particulièrement délicat pour des managers de niveau bac +10. On leur a appris qu'il fallait toujours être le premier et ne jamais copier sur son voisin. Après toutes leurs études, il leur paraît inenvisageable de ne pas exprimer leur opinion de façon autoritaire. Certains d'entre eux me demandent : « *Mais tu te fais quand même respecter ?* » Je leur réponds que je suis plus respecté qu'avant, car ma légitimité est plus grande. Nous devons nous défaire de l'idée que l'on est plus intelligent quand on est plus diplômé, et comprendre qu'on trouve de meilleures solutions à mille qu'à trois.

**Patrick Gilbert :** Le changement ne relève pas uniquement du comportement individuel. Quand une entreprise dépend d'un fonds d'investissement spéculatif qui raisonne à trois mois, il ne lui est pas facile d'engager un processus de transformation qui prendra forcément du temps.

## Un problème essentiellement français ?

**Int. :** *Le besoin de libérer l'entreprise se fait-il sentir partout dans le monde, ou est-ce un problème essentiellement français ?*

**Int. :** *En tant qu'ancien secrétaire général de Renault, j'ai eu l'occasion d'observer que chez nos collègues japonais la question de l'autonomie se pose de façon très différente. Le formulaire d'évaluation des salariés comportait une colonne listant les défauts, dans laquelle figurait le terme imaginaire... Pourtant, les Japonais ont vraiment une culture d'innovation, mais toute entreprise repose sur des process et l'autonomie doit venir "s'incruster" à l'intérieur de ces process, ce qui s'opère de façon très différente au Japon et en France.*

**Laurent Karsenty :** Dans les entreprises d'Europe du Nord, la participation des salariés est un principe bien ancré et le concept de "libérer l'entreprise" n'y a sans doute pas la même pertinence que chez nous.

**Int. :** *La notion d'autonomie, inséparable de celle de polyvalence, est effectivement bien ancrée en Europe du Nord, par exemple chez Volvo, avec les équipes tournantes, ou chez les Anglo-Saxons, avec l'école des relations humaines représentée, notamment, par Maslow. Le cas très particulier de la France a été mis en lumière par un sociologue du travail hollandais, Geert Hofstede. Il a montré que le respect de la hiérarchie est beaucoup plus fort chez nous que dans beaucoup d'autres pays, y compris ceux qui sont très ancrés dans leurs traditions, comme les pays latins ou même le Japon.*

## Fixer des limites à l'autonomie ?

**Int. :** *Le mot autonomie désigne le fait de se gouverner par ses propres lois. Dans les entreprises libérées, jusqu'à quel point les salariés sont-ils autorisés à écrire leurs propres règles ? Peuvent-ils définir le budget, procéder aux recrutements, aux licenciements ?*

**B. B. :** Chez Ardelaine, chaque équipe peut faire des propositions pour le budget en expliquant ses besoins et c'est le conseil d'administration qui tranche. Les équipes participent également au recrutement de leurs futurs collègues. Après l'entretien d'embauche, le candidat passe en général une semaine avec ses futurs collègues et ne reçoit la confirmation de son embauche que si l'avis de l'équipe est favorable.

**P. N. :** La CPAM des Yvelines ne peut pas s'exonérer des objectifs fixés au plan national. Si la consigne est que 9 appels téléphoniques sur 10 doivent recevoir une réponse, les salariés ne peuvent pas se contenter de répondre à 3 appels sur 10. En revanche, ce sont eux qui définissent les plannings qui permettront d'atteindre cet objectif. Ils ont aussi le droit d'expérimenter, par exemple en décidant que 30 % et non 50 % des effectifs seront présents pour le pont de l'Ascension. Le résultat est évalué et si tout s'est bien passé, le dispositif pourra être reconduit.

**P. G. :** Souvent, le problème n'est pas celui du niveau de décision, mais du processus de décision. Dire « *La décision sera collective* » ne suffit pas. Encore faut-il savoir ce qui se passera si les gens ne sont pas d'accord entre eux, qui tranchera, etc.

## ■ Quels nouveaux rôles pour l'encadrement ?

---

Avec

**Jean-Yves Bonnefond** (enseignant-chercheur au Cnam), **Aliette Mousnier-Lompré** (directrice des opérations chez Orange Business Services), **Matthieu Battistelli** (doctorant au CRG de l'École polytechnique) et **Anne-Sophie Dubey** (animatrice de la table ronde).

**Anne-Sophie Dubey** : Jean-Yves Bonnefond, vous venez de publier *Agir sur la qualité du travail*, un ouvrage qui raconte l'expérimentation sociale que vous avez menée à l'usine Renault de Flins avec l'équipe de psychologie du travail du Cnam. Vous y décrivez la mise en place, depuis 2014, d'un dispositif de délibération collective sur le "travail bien fait" entre pairs, ligne hiérarchique, direction et organisations syndicales. Vous montrez en quoi la "coopération conflictuelle", rendue possible par la création d'espaces structurels dédiés, peut être source d'efficacité, mais aussi de santé au travail. Chez Renault Flins, l'absentéisme a baissé sensiblement en trois ans et le nombre d'accidents du travail a été divisé par quatre.

Aliette Mousnier-Lompré, vous dirigez, depuis l'été dernier, un département de 8 000 salariés chargé des services destinés aux entreprises. Auparavant, vous avez dirigé pendant trois ans un département qui gère la construction des réseaux à l'international. Vous avez testé dans ce département les principes de l'holocratie.

Matthieu Battistelli, dans le cadre de votre thèse, vous avez eu l'occasion, depuis septembre 2017, d'observer l'évolution des pratiques managériales chez Mobil Wood, une entreprise spécialisée dans l'agencement d'espaces commerciaux en bois. Cette PME de 70 salariés, qui a également adopté les principes de l'holocratie et a supprimé la fonction de manager en 2016, présente la particularité d'avoir réintroduit cette fonction récemment.

Selon vous, quels doivent être les nouveaux rôles de l'encadrement ? Vous paraît-il possible de réduire le nombre de postes de manager, de les transformer, voire de les supprimer ?

### Des opérateurs référents à Flins

**Jean-Yves Bonnefond** : Les intervenants précédents ont rappelé qu'encourager les initiatives des salariés, développer des coopérations ou s'appuyer sur l'intelligence collective sont des idées qui ne datent pas d'hier. La grande interrogation est de savoir pourquoi, encore aujourd'hui, nous ne parvenons pas à tirer bénéfice des expériences déjà réalisées. Dix ans après l'adoption des lois Auroux, qui reconnaissent un droit d'initiative aux salariés, un rapport parlementaire déplorait que : « *Faute de temps et de moyens, les salariés ne peuvent préparer les réunions. Il est donc difficile au groupe de résoudre les conflits latents avant la réunion, et les participants préfèrent se censurer plutôt que de mettre en péril, pour un résultat aléatoire, la cohésion du collectif. Il en résulte un consensus de façade.* »

L'expérimentation que nous avons menée à Flins, sous la direction d'Yves Clot, est née à la fois des contraintes du réel et de la volonté des dirigeants de s'appuyer sur ceux qui font le travail, dont il a déjà été souligné qu'ils ne sont pas les plus mal placés pour proposer des solutions. L'objectif est d'améliorer la qualité du travail, non seulement parce que c'est bon pour les produits et services destinés aux clients, mais également parce que l'efficacité et la qualité du travail favorisent la santé et le bien-être des salariés.

Une fois que l'on a dit cela, tout reste à faire, car une usine repose sur des *process* industriels et ceux-ci, pour fonctionner, ont besoin d'ordre. Si l'on se contente de libérer l'énergie, elle a juste tendance à se disperser, surtout quand l'entreprise compte 4 500 salariés, comme à Flins.

On ne peut pas prétendre changer les choses sans veiller à structurer l'organisation et à mettre en place les forces de rappel qui empêcheront la situation de retourner à l'état antérieur.



La nouvelle organisation est destinée à permettre aux salariés de délibérer sur leur travail et de confronter leurs idées entre pairs. Immédiatement, surgit une première difficulté, celle du rôle des managers dans ce dispositif : ils doivent à la fois l'animer et savoir s'écarter pour laisser les opérationnels de premier rang dialoguer.

La deuxième difficulté tient au fait que les dossiers à traiter sont parfois complexes, dépassent le périmètre de compétence du collectif de base et le conduisent à interpellier sa hiérarchie. Or, le droit d'interpeller la hiérarchie pour qu'elle se penche sur tel ou tel problème est clairement d'une autre nature que celui de discuter entre pairs.

À Flins, la solution que nous avons trouvée consiste à faire élire par chaque équipe des opérateurs référents, auxquels l'organisation va accorder du temps pour qu'ils puissent instruire les dossiers. Leur rôle est de structurer le dialogue entre pairs, d'échanger avec les autres équipes effectuant les mêmes tâches afin de vérifier qu'elles rencontrent les mêmes difficultés, de s'adresser aux instances dédiées à la transformation du travail, et enfin, de siéger dans la commission qui réunit la direction, les opérateurs référents et les organisations syndicales. Cette commission s'efforce, à travers une coopération conflictuelle, de lever les obstacles à l'efficacité du travail. Ce dispositif semble, pour le moment, fonctionner, puisqu'il a déjà résisté à trois directeurs d'usine successifs...

## Chez Orange, une transformation forcément progressive

**Aliette Mousnier-Lompré :** Dans mon poste précédent, je dirigeais une unité de 400 personnes dont le budget d'investissement s'élevait à 700 millions d'euros. À mon arrivée, j'ai découvert que toute facture devait être validée par moi, dès le premier euro, et que mon agenda était presque entièrement occupé par des réunions de validation sur toutes sortes d'autres sujets que je ne maîtrisais pas. Dans cette situation, on s'appuie sur les collaborateurs qui ont étudié le dossier au préalable et, en général, on valide. Ce mode de fonctionnement ne me paraissait pas satisfaisant pour les performances opérationnelles ou économiques.

Trois ans plus tard, je ne prenais plus aucune décision opérationnelle. J'avais conservé le pouvoir de prendre les décisions stratégiques, telles que des arbitrages sur les priorités d'allocation budgétaire pour des montants importants ou d'autres décisions structurantes pour le département. J'exerçais également le pouvoir d'allocation des rôles selon le management holacratique : en d'autres termes, je désignais la personne à qui il reviendrait de décider sur tel ou tel sujet.

Quand on entreprend ce genre de transformation, on s'attaque à cent ans de taylorisme. Beaucoup de gens n'imaginent même pas qu'une entreprise, et a fortiori un grand groupe, puisse fonctionner différemment. Il faut donc avancer très progressivement, par expérimentations successives, et consacrer beaucoup de temps et d'énergie à expliquer pourquoi on mène cette démarche et à lui donner du sens.

Il faut également être très clair sur les marges d'action et sur les points qui ne seront pas négociables. Par exemple, on ne pouvait pas suspendre le processus budgétaire ou recruter autant de personnes qu'on le souhaitait en fixant librement leur salaire. Si vous laissez croire que tout va être possible, puis que vous revenez en arrière, vous perdez toute crédibilité.

Le dirigeant doit également mesurer l'impact de la démarche en matière à la fois de performance et de satisfaction des salariés, si possible de manière anonyme, dans un premier temps, car la parole n'est en général pas complètement libre au départ.

Enfin, il doit se montrer exemplaire et laisser de l'espace pour que ses collaborateurs développent leur autonomie. Combien de réunions au cours desquelles je me suis accrochée à la table pour ne pas prendre la parole, alors que j'étais convaincue de savoir quelle était la meilleure décision à prendre ! J'avais alloué le pouvoir de décision à quelqu'un d'autre et il fallait que j'accepte de perdre un peu de temps afin de laisser monter cette personne en compétence et de faire ainsi grandir toute l'organisation.

## Mobil Wood

**Matthieu Battistelli** : En avril 2016, l'entreprise Mobil Wood a adopté du jour au lendemain les principes holacratiques. Au cours d'une belle cérémonie, les deux dirigeants se sont engagés à donner le pouvoir aux salariés. Au bout de trois mois, l'entreprise ne parvenait plus à livrer ses clients en temps et en heure, ce qui était dramatique pour ces derniers, car, faute de mobilier, ils ne pouvaient pas ouvrir leur boutique selon le planning prévu.

Pour pallier ces difficultés, les dirigeants ont commencé par mettre l'accent sur la formation au leadership. Les salariés les plus aguerris aux techniques de l'holocratie ont reçu une formation de coaches et se sont vu accorder du temps pour accompagner les équipes en difficulté afin de les aider à gagner en autonomie. En parallèle, les dirigeants se sont eux-mêmes formés au développement personnel, ont travaillé sur le sens qu'ils voulaient donner à leur aventure entrepreneuriale et l'ont diffusé dans l'organisation.

Le signe principal de ces évolutions est que le système de coaching a été généralisé à toute l'entreprise : chaque équipe devait désigner un "binôme leader", chargé de structurer l'équipe, d'affecter les ressources, de suivre la performance et d'organiser la recherche des solutions.

Comme les difficultés persistaient, les dirigeants ont fini par identifier un problème de "ponctuation de la décision" : les binômes leaders avaient tendance à faire traîner les décisions, entre autres parce que certains d'entre eux avaient rejoint cette entreprise pour expérimenter un nouveau type de management et se refusaient à procéder de façon classique.

Ceci a conduit les dirigeants à décider "d'appeler un chat un chat". Tout en poursuivant le travail de formation au coaching et en introduisant de nombreux dispositifs de réunion informelle et de prise de décision par consensus, ils ont à nouveau désigné des managers, en formalisant par écrit ce qu'ils attendaient d'eux, à savoir prendre les décisions en dernier ressort, mais aussi faire progresser les équipes en autonomie.

Pour moi, cette expérience a mis en évidence un dilemme : la pérennité de l'entreprise implique à la fois de prendre des décisions et d'accroître l'autonomie des équipes, et ces deux notions ne sont pas forcément "solubles" l'une dans l'autre.

## Débat

### Holocratie et fiches de poste

**Un intervenant** : *Dans un groupe comme Orange, les fiches de poste et l'organisation sont définies de façon très stricte. Comment, dans ce cadre, peut-on redistribuer le pouvoir de décision ?*

**Aliette Mousnier-Lompré** : Au départ, quand je constatais que je n'étais pas compétente sur un sujet donné, je confiais la décision à Monsieur Untel, qui était éventuellement trois niveaux hiérarchiques plus bas. Le problème était qu'il avait l'expertise nécessaire pour prendre la décision, mais n'en avait pas la légitimité, ce qui provoquait de nombreux conflits. Cela nous a conduits au constat que, dans le fond, les zones de responsabilité de chacun n'étaient pas si claires. Nous avons pu alors entrer dans une discussion beaucoup plus ouverte et franche sur la définition des rôles de chacun : « *Si la fiche de poste de Monsieur Dupont indique qu'il est le responsable technique de telle tâche, cela signifie quoi, exactement, au niveau de la prise de décision ?* » Cette discussion a nécessité beaucoup de temps et d'énergie, mais, au bout de deux ans, je n'avais plus qu'à allouer les rôles à mes collaborateurs immédiats et la répartition se faisait de la même manière dans les échelons inférieurs.

## « Pour vivre heureux, vivons cachés »

**Int. :** *Votre hiérarchie ne s'est-elle pas inquiétée de vos nouvelles méthodes ?*

**A. M.-L. :** Conformément à l'adage « *Pour vivre heureux, vivons cachés* », je me suis abstenue de communiquer sur la transformation que j'entreprenais. J'ai également veillé à maîtriser le périmètre de chaque expérimentation pour m'assurer que, même si je prenais le risque de déstabiliser une activité quelque part, le reste de l'organisation continuerait à fonctionner de façon à ce que la perturbation ne soit pas trop visible de l'extérieur.

De même, nous avons conservé l'organigramme officiel et constitué en parallèle une sorte de *shadow organization*, avec des rôles définis dans le cadre des cercles holocratiques. Personne n'avait l'obligation d'entrer dans ce dispositif et ceux à qui il ne convenait pas ont fini par quitter le département, tandis que d'autres qui, au bout d'un an ou deux, avaient entendu parler de l'expérience, nous rejoignaient.

## L'argument de l'efficacité

**Int. :** *Qu'en est-il de l'expérience de Flins ? Par quel miracle a-t-elle pu résister aux contre-réformes ?*

**Jean-Yves Bonnefond :** Le principe le plus "indigeste" de tout le dispositif est l'élection des opérateurs référents par leurs pairs. Néanmoins, c'est surtout indigeste vu de l'extérieur et cela n'a pas réellement posé de difficulté aux trois directeurs qui se sont succédé dans l'usine. Il y a, parmi les salariés, un tel appétit de discuter des problèmes avec leurs collègues pour travailler de façon plus efficace que nous avons réussi à élaborer de nouveaux processus en concertation avec les opérateurs, les référents, la hiérarchie et même les syndicats. Je ne dis pas que cela a été facile, mais, en définitive, cette conflictualité assumée fabrique beaucoup plus de cohésion que la méthode classique, ce qui contribue sans doute à la pérennité de l'expérience.

## Le développement personnel

**Int. :** *Je fais partie d'une spin-off du centre de recherche en gestion de l'École des mines et nous avons mis en œuvre beaucoup de dispositifs proches de ceux qui ont été évoqués ce soir. Je suis frappé par le fait que plus on développe l'autonomie, plus on constate des écarts de performance énormes entre les collègues qui ont travaillé sur eux-mêmes, sur leurs angoisses, sur leur chemin de vie, et les autres. Comment voyez-vous le rôle de l'entreprise dans le développement des personnes au-delà de la sphère professionnelle ?*

**A. M.-L. :** J'ai, moi aussi, constaté que toute transformation nécessitait un investissement très important dans le coaching, qu'il s'agisse d'accompagnement individuel ou d'accompagnement d'équipe. Dans certains cas, cela provoque des déclics qui ont de vraies répercussions sur la vie personnelle des gens...

**Béatrice Barras** : après une formation d'orthophoniste, elle entreprend avec son époux la restauration d'un hameau en ruines dans les gorges de l'Ardèche, par le biais des chantiers de jeunes. Le projet suivant sera la création de la coopérative Ardelaine sur les ruines d'une ancienne filature. Elle conte l'aventure d'Ardelaine dans le livre *Moutons rebelles – Ardelaine, la fibre développement local* (éditions Repas, 2014), celle du hameau dans *Chantier ouvert au public – Le Viel Audon, village coopératif* (éditions Repas, 2008) et raconte l'implantation d'un atelier d'Ardelaine dans une zone urbaine sensible de Valence dans *Une cité aux mains fertiles* (éditions Repas, 2019). Ces ouvrages sont disponibles sur le site [www.ardelaine.fr](http://www.ardelaine.fr).

**Matthieu Battistelli** : normalien et agrégé en économie-gestion, il poursuit actuellement un doctorat en sciences de gestion au sein du laboratoire i3-CRG de l'École polytechnique portant notamment sur les implications des formes organisationnelles a-hiérarchiques et participatives (holocratie, sociocratie). Il s'intéresse également à la gestion des problèmes considérés comme insolubles par les organisations, ainsi que les stratégies et moyens de s'y confronter.

**Jean-Yves Bonnefond** : docteur en psychologie du travail, chercheur au CRTD (Centre de recherche sur le travail et le développement) du Cnam où il est également enseignant. Clinicien de l'activité, ses travaux portent sur la pratique de l'intervention en milieu professionnel pour le développement conjoint de la santé et de l'efficacité. Il a récemment créé la société DQT (Dialogue sur la qualité du travail), une JEU (jeune entreprise universitaire) innovation conventionnée avec le Cnam, qui vise à valoriser et poursuivre ses travaux de recherche.

**Anne-Sophie Dubey** : diplômée de la LSE (*London School of Economics*) en politiques publiques et philosophie, elle est doctorante à MINES ParisTech. Dans le cadre de sa thèse, elle collabore avec La Fabrique de l'industrie et la chaire Futurs de l'industrie et du travail pour mieux comprendre pourquoi et comment les organisations peuvent développer l'autonomie des salariés.

**Patrick Gilbert** : professeur émérite à l'IAE Paris (Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne). Ses recherches portent sur les transformations du travail et leurs modes de régulation, particulièrement au travers de l'instrumentation de gestion dont il étudie les modes de construction et les effets sur les conduites individuelles et collectives.

**Laurent Karsenty** : psychologue, docteur en ergonomie, habilité à diriger des recherches, il a consacré ces dernières années à l'étude des conditions nécessaires pour développer ou restaurer des relations de confiance et de coopération au travail, véritable gage de performance et de bien-être au travail. Il est chercheur associé au CRDT (Centre de recherche sur le travail et le développement) du Cnam et à la chaire Confiance et management de la Fondation Paris-Dauphine. Parallèlement, il a créé en 2012 un cabinet conseil, Ergonomagement, et, dans ce cadre, mène des études ou accompagne des directions et des équipes dans la transformation de leur organisation, des pratiques managériales et de leur fonctionnement collectif.

**Aliette Mousnier-Lompre** : directrice des opérations chez Orange Business Services. Elle a diverses expériences de management au sein du Groupe Orange depuis 2006, dans les domaines Réseaux, Innovation et Marketing. Elle est diplômée de Sciences-Po Paris et alumni de l'université de Berkeley (Californie).

**Patrick Negaret** : diplômé d'études supérieures de droit public, il est directeur général de la Caisse primaire d'assurance maladie des Yvelines et directeur du projet national Santé Active. Il a été lauréat en 2011 du Prix de l'Innovation Émotionnelle aux cinquièmes Trophées du Management de l'Innovation.

**Thierry Weil** : docteur en physique, ingénieur général des mines. Il est membre de l'Académie des technologies, professeur à MINES ParisTech (management de l'innovation), titulaire de la chaire Futurs de l'industrie et du travail et conseiller à La Fabrique de l'industrie. Il a été chercheur chez Thales, directeur des recherches puis enseignant-chercheur à l'École des mines de Paris, conseiller technique au cabinet du Premier ministre, président de l'Observatoire des sciences et des technologies.

---

Diffusion juin 2020

---

---

L'École de Paris du management organise ses séminaires grâce au soutien de ses parrains :

Algoé<sup>1</sup> • Carewan<sup>1</sup> • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • Fabernovel • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR<sup>2</sup> • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Renault-Nissan Consulting • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles<sup>3</sup> • université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios<sup>1</sup>

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

---