



Observatoire des Cadres et du management

**Colloque du 20 janvier 2017**

**AUTONOMIES AU TRAVAIL  
POURQUOI ?  
COMMENT ?**



**Observatoire des Cadres et du management**  
Association Loi 1901  
12, rue des Dunes 75019 Paris – Tél : 01 56 41 55 04  
[contact@observatoiredescadres.fr](mailto:contact@observatoiredescadres.fr)

[www.observatoiredescadres.fr](http://www.observatoiredescadres.fr)



Colloque du 20 janvier 2017

**Intervenant(e)s**



***Mohamed Abu Baker***



***Bertrand Ballarin***



***Jean-Marie Bergère***



***Jean-Paul Bouchet***



***Fabienne Brugère***



**Jean-Marc Dubau**



**Dominique Génelot**



**Christophe Hespel**



**Pascale LEVET**



**Anne-Florence Quintin**



**Martin Richer**



**Pascal UGHETTO**

## Autonomies au travail, pourquoi, comment ?

Dans son accueil, Jean-Marie Bergère souligne l'étendue des curiosités de Fabienne Brugère, philosophe qui ne craint pas de sortir de la philosophie. Elle a notamment été présidente du conseil de développement durable à Bordeaux Métropole et vient de publier un ouvrage, écrit avec Guillaume Le Blanc sur la question des migrants, *La fin de l'hospitalité*. Son livre précédent, *La politique de l'individu*, pose le problème : comment concilier la reconnaissance de l'individu sans tomber dans l'individualisme au sens de la lutte de tous contre tous.

**Fabienne Brugère** précise que ses recherches ne portent pas spécifiquement sur le monde de l'entreprise. Le travail et son organisation comme la manière de l'encadrer doivent être pensés en lien avec les autres systèmes de vie.

« En philosophie, la notion d'autonomie est fondamentale, et ceci depuis l'époque des Lumières. L'individu doit être capable de se construire lui-même, et celui qui pousse cette idée le plus loin est le philosophe allemand Emmanuel Kant. Pour celui-ci, le sujet doit déterminer lui-même sa volonté. Cet idéal dessine l'idée que l'individu se rapporte à lui-même et se rapporte aux autres, à l'écart des rapports de dépendance qui seraient aliénants.

Cette notion n'est pas seulement celle d'un philosophe de Königsberg qui a salué la Révolution française, elle appartient plus largement à l'histoire européenne. En Europe, l'individualisme est bien ancré dans les idées, l'individu libre est pensé à travers l'éducation. Cet individu est libre, indépendant et égal à tous les autres.

Dans son Essai sur l'individualisme, Louis Dumont a bien montré ce que l'individualisme a été aux XVIIe et XVIIIe siècles en France, en Allemagne et aux États-Unis : une construction imaginaire occidentale qui se place dans la perspective de séparer l'histoire de Dieu, de se libérer de la théologie. Les sociétés occidentales se sont construites sur une idéologie individualiste, fiction constituante de la modernité. Nous sommes en Occident des sociétés d'individus, contrairement par exemple à l'Inde qui est structurée, notamment à travers le système des castes, comme une société de relations, ce qu'était aussi en France, la société d'Ancien Régime. Le problème est qu'il existe des risques liés à l'individualisme et même à l'individualisme moral, qu'il convient de prendre en compte.

Ainsi, l'individualisme a pris un sens néolibéral, dans un nouveau modèle de relations d'individu à individu qui repose sur le fait que l'économie devient une politique. Il désigne aussi un rapport sur le mode de l'amour de soi, qui conduit au développement de comportements narcissiques. À cet égard, Donald Trump présente l'image parfaite de l'individualisme narcissique. L'individualisme des modes de vie est présent dans les grandes métropoles où l'on trouve le bonheur dans les relations de voisinage et dans la mise en doute des relations sociales plus vastes. Le lien social est privatisé car il s'accomplit seulement dans les réseaux d'affinité, qui sont consolidés par la révolution numérique. Dans ces différents modes de relations, les individus se considèrent comme gagnants ou perdants.

Comment repenser l'autonomie ? Ce ne peut pas être une injonction, c'est un processus. L'autonomie ne peut pas suivre un schéma linéaire qui mènerait de la dépendance à l'indépendance. Cependant, chacun peut être frappé par un accident de vie et cette perspective doit être sécurisée, par la reconnaissance du fait que nous sommes de plus en plus interdépendants. La reconnaissance de la vulnérabilité et de l'interdépendance conduit à repenser l'autonomie comme un processus dialectique. Dans ce processus dialectique, l'échec peut devenir une seconde chance.

On peut donc proposer quelques pistes :

Pour bâtir des collectifs, il est nécessaire de ré-instituer, de ré-affilier les individus. Il faut élaborer une nouvelle modernité, la modernité du soutien. Le soutien signifie ré-instituer les individus avec la reconnaissance de la société civile, le soutien met en avant les nouvelles

valeurs, dont l'importance de la valeur d'usage, la valeur d'expertise des acteurs, le rééquilibrage entre l'État et la Société. Il faudrait arriver à des équilibres entre l'État et la Société, entre les grandes institutions et la population, entre les systèmes de vie.

La possibilité de construire l'autonomie au travail c'est à dire la création, l'invention, passe par la prise en compte d'un équilibre entre les systèmes de vie. Il faut transformer la confusion entre privé et public en une capacité à prendre en compte le travail et les autres systèmes de vie que sont la famille, les loisirs, etc. Il est étonnant de voir qu'il est si difficile de penser le travail et les autres systèmes de vie : la gauche qui parlait de droit aux loisirs et à la culture revient à un discours sur le travail, alors qu'il est nécessaire que les deux se développent, car l'autonomie au travail n'existe que s'il y a un équilibre entre les différents systèmes de vie.

On doit donc prendre en compte les nouvelles formes d'individualisme, et à partir de là, construire une autonomie complexe. »

Vous avez dit que les collectifs se constituaient sur des affinités, note Jean-Marie Bergère, est-il possible de créer des collectifs qui dépasseraient l'intérêt individuel ?

**Fabienne Brugère** observe chez les étudiants une réticence croissante vis à vis du salariat, une cassure générationnelle. Les jeunes trouvent que c'est dur d'intégrer les règles et les normes du travail salarié. D'une manière générale, le monde est devenu plus dur, et la possibilité de constituer un monde commun plus difficile. Les espaces de *coworking*, certaines entreprises, mettent en avant des activités différentes ; la Fonction Publique offre la possibilité de ne pas se situer dans la rentabilité : tout ceci forme un chantier qui doit être repensé et ré-incarné.

### 1ere table ronde : Ces entreprises qui risquent l'autonomie, pour quels bénéfices ?

Après avoir noté l'ambivalence de la notion d'autonomie, entre injonction des entreprises et désir des salariés, Anne-Florence Quintin présente les intervenants de la table ronde : Pascale Levet, enseignante à l'IAE de Grenoble et vice-présidente du Do Tank ; Bertrand Ballarin, directeur des relations sociales de Michelin, entre autres expériences ancien colonel en poste à Shanghai ; Jean-Marc Dubau, cadre et délégué syndical central de Transdev, qui a exercé plusieurs métiers et connu diverses expériences, Martin Richer, consultant et co-rapporteur d'un rapport Terra Nova – ANACT - Fabrique de l'Industrie.

**Jean-Marc Dubau** est entré en 2000 dans le groupe Transdev, très ancré dans les territoires. En effet, les réseaux de transport sont chacun gérés par un directeur de filiale disposant d'une grande autonomie. Pendant ces quinze ans, il a vu apparaître des processus très encadrants, en effet les scandales Enron etc. ont conduit de nombreuses entreprises dont celle-ci à mettre en place un contrôle interne et une gestion des risques. De ce fait, les cadres sont plus contrôlés, leur fiche de poste est plus précise, ils doivent faire du *reporting*, de la remontée de données, tout cela les a privés de liberté et est vécu comme restrictif. Ils ont le sentiment de disposer de moins de liberté, de moins de confiance, de moins d'autonomie car les indicateurs sont de plus en plus précis. Un paradoxe est apparu ces dernières années : la hiérarchie leur dit d'être porteurs d'initiative, de se conduire en intrapreneur ; ils veulent bien se comporter ainsi mais à condition de disposer de suffisamment de liberté pour le faire.

Chez Michelin, le mouvement est venu des industriels puis il a rencontré les responsables RH, explique Bertrand Ballarin. Dans les années quatre-vingt-dix et le début des années deux mille, le groupe Michelin avait, comme tous les grands industriels, essayé l'autonomie à la base ; ce processus a donné des résultats intéressants mais, du fait de la concurrence, il est apparu la nécessité d'un système de production de type Toyota. De ce fait, entre 2005 et 2010, les soixante-dix usines Michelin ont vu la conception et la mise en place (de façon descendante - *top down*- et uniforme) de ce système de production. On a constaté des gains d'efficacité extraordinaires mais aussi un problème de taille : les gens ne reconnaissaient plus leurs usines. Les opérateurs étaient plus tendus, moins souriants, les agents de maîtrise étaient frustrés, leur



« contact avec les gars » ayant disparu. La direction a alors décidé de « réhumaniser » en revenant au mariage entre le système de management et le système du pilotage ; elle a demandé aux ressources humaines de mettre au point un processus pour rendre les usines plus autonomes. Parallèlement, une certaine souffrance au travail remontait des services administratifs, sur le thème « on ne nous fait pas confiance, les normes, procédures et *reportings* nous prennent beaucoup de temps ». Les responsables des RH ont alors voulu étendre à l'ensemble du groupe ce qui était demandé aux usines. Un problème se posait : on demandait aux gens d'aller de plus en plus vite dans un système de management qui allait de plus en plus lentement. Comment faire ?

Dans ce cas, faut-il utiliser une « méthode agile » ? demande Anne-Florence Quintin.

**Jean-Marc Dubau** a constaté qu'à force de trop encadrer et contrôler, on n'arrivait pas à la performance attendue, l'entreprise s'est alors demandé si elle ne devait pas devenir plus « agile ». Dans cette nouvelle façon de faire, on ne s'intéresse pas aux *process* mais on regarde pour chaque poste l'interaction avec autrui, c'est ainsi que chaque poste est régulé. Ajouter des *process*, encadrer les relations, permet-il d'émanciper les cadres ? Ce débat se tient en interne. Il faut de la liberté dans le contrôle, les normes sont incontournables mais à l'excès elles mènent au taylorisme.

L'autonomie n'est pas une injonction mais un processus, affirme Bertrand Ballarin.

Comment cette autonomie peut-elle se déployer ? Chez Michelin, un projet appelé « démarche de responsabilisation » a démarré en 2012, ayant un objectif d'autonomisation. Il a été demandé à mille cinq cents ouvriers et agents de maîtrise de dire ce dont ils se sentaient capables, par exemple gérer tel aléa sans faire appel à un technicien. Les résultats de l'expérience ont été impressionnants. Au cours de l'année 2013, il a aussi été évalué, dans l'exercice normal de la production, les indicateurs habituels de performance et la satisfaction des opérateurs. Le croisement des deux dimensions a permis d'inventer un modèle industriel qui est en cours de mise en œuvre sur cinq sites et le sera bientôt sur d'autres. Il s'agit bien d'un modèle, et pas d'une liste de bonnes pratiques dans laquelle chacun pourrait piocher à sa guise. Ce modèle doit être achevé de construire par les directeurs d'usine volontaires, on est bien dans le processus et non dans l'injonction.

La personne en charge de l'expérimentation appartient à la direction RH sans avoir d'expérience dans le domaine des ressources humaines, Ce sont les industriels chargés de lancer la démarche qui ont demandé que celle-ci soit copilotée par les RH, qui sont en quelque sorte les garants de la pureté des intentions.

Chez Transdev, note Jean-Marc Dubau, la fonction RH a été mise de côté pendant plusieurs années et ce sont les organisations syndicales qui ont voulu une fonction RH stratégique, ce qu'elle commence à redevenir.

Pour Martin Richer, il existe trois types d'autonomie en entreprise, et celle-ci fonctionne toujours sur des paradoxes. Comme disait Georges Orwell dans son célèbre ouvrage *1984*, la liberté, c'est l'esclavage. Le mot autonomie vient de *auto*, soi-même, et de *nomos*, la loi ; c'est la capacité à édicter ses propres règles. En entreprise, c'est l'intégration du « décider » dans l'acte de travail. La latitude décisionnelle (la marge de manœuvre) permet d'apprécier les risques psychosociaux, qui résultent d'une confrontation entre charge de travail et autonomie.

Toutes les entreprises rencontrées à la faveur de l'étude commune (Terra Nova, La Fabrique de l'Industrie et Anact) intitulée « La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité ; Refonder les organisations du travail » parue aux Presses des Mines en octobre 2016, ont parlé de trois modes managériaux - le *lean management*, l'entreprise libérée, l'entreprise responsable – qui ont en point commun l'autonomie. Nous avons constaté que, malgré les bonnes intentions, l'autonomie des salariés régresse en France, depuis au moins cinq ans d'après le baromètre Malakoff Médéric ou depuis la fin des années quatre-vingt pour la DARES. Plusieurs enquêtes d'Eurofound (la Fondation de Dublin) ont montré qu'il s'agissait d'une spécificité française : cette autonomie, inférieure en France à ce qu'elle est chez nos principaux voisins, diminue alors qu'elle progresse ailleurs.

Aux États-Unis, un courant de recherche travaille sur l'organisation du travail participative.

Une étude d'Eurofound montre que la France est restée fortement marquée par le taylorisme, alors que les leaders en matière d'autonomie au travail sont les pays scandinaves, suivis par les nations germaniques et enfin par l'Europe du sud dont la France. Un psychosociologue néerlandais, Geert Hofstede, estime que la France est le pays qui connaît la plus forte distance hiérarchique, supérieure même à celle observée au Portugal, en Espagne ou au Japon.

Et les organisations syndicales dans tout ça ? Elles se trouvent relativement démunies, car l'autonomie est un phénomène à double tranchant selon les moyens qui l'accompagnent ou qui restent déficients.

Les auteurs de l'étude ont essayé de construire un modèle relatif à l'autonomie au travail, dont les deux premières dimensions sont celles de la compétence et de la prise de distance, c'est-à-dire la capacité à se décaler des prescriptions. Une troisième dimension serait celle de l'initiative, c'est-à-dire de la capacité à définir ses propres règles, ce que les ergonomes et les sociologues du travail

appellent le pouvoir d'agir. Lorsque le travailleur a franchi ces stades, il acquiert de la fierté professionnelle et peut réellement s'exprimer dans son travail, plutôt que de le subir. L'autonomie suppose la délégation mais il faut toujours être attentif à ce qui est délégué : simplement des tâches ou des responsabilités ou encore du pouvoir. En effet, on pourrait dire pour résumer que l'autonomie sans pouvoir d'agir n'est que ruine du travail.

En dehors de ces trois stades, ils distinguent aussi une seconde dimension, celle des trois niveaux sur lesquels s'exprime l'autonomie : la tâche, c'est-à-dire la capacité des opérateurs à agir et décider sur le rythme et le séquençage des opérations; le collectif, l'équipe, c'est-à-dire la possibilité d'intervenir sur la façon de régler les flux en amont comme en aval et de coopérer avec les collègues; et enfin la gouvernance, c'est-à-dire la façon dont le travail est reconnu ou non, les fruits sont partagés ou non, mais aussi la présence d'administrateurs salariés, d'un dialogue social riche et l'existence d'un management participatif. Au sein d'une même entreprise, les stades et les niveaux de l'autonomie peuvent être différents d'un service à l'autre.

Il est étonnant de constater que chacun des trois modèles vus tout à l'heure s'intéresse essentiellement à un seul niveau de l'autonomie, il est donc d'autant plus significatif de constater que Michelin s'intéresse aux trois en même temps.

En France, la notion de *lean* management est souvent détournée dans sa mise en œuvre ; comme l'a montré Philippe Lorino. Le *lean* s'intéresse essentiellement à la tâche et pas à l'équipe ni à la gouvernance. L'entreprise libérée s'intéresse au collectif mais oublie la gouvernance : le chef d'entreprise tout puissant s'adresse aux salariés en court-circuitant les corps intermédiaires. L'entreprise responsable ne s'intéresse pas au travail, elle se préoccupe de gouvernance mais occulte la relation de travail.

Dans les trois modèles, l'important est la façon dont on met en œuvre l'autonomie au travail. Plus que le modèle lui-même, c'est la façon dont il est mis en œuvre qui conditionne la qualité des conditions de travail qui en résulteront. La qualité et la formation du management intermédiaire sont également une clé car c'est lui qui fait le lien entre les trois niveaux de l'autonomie.

L'Observatoire des Cadres fait partie, en compagnie d'organisations syndicales, d'experts de l'emploi, de la formation et du droit social, d'élus politiques, du conseil d'administration de la Fondation ITG Travailler Autrement dont **Pascale Levet** anime le comité scientifique composé d'universitaires. La Fondation commande des travaux à des chercheurs et à l'équipe de jeunes chercheurs du Labo Missionneo ITG ; il s'agit de décrire et de donner à comprendre le portage salarial, les pratiques des cadres en portage, ces « salariés indépendants » (un oxymore) qui font profession d'autonomie, qui revendiquent leur « métier d'indépendant », autant de notions qui nous interrogent sur les transformations des entreprises, de l'emploi ET du travail des cadres.

« Que nous apprend l'étude 2015-2016 de la Fondation Travailler Autrement ? Elle ne porte pas directement sur la question de l'autonomie mais, en s'intéressant au temps de travail, elle ne cesse de tutoyer des enjeux au cœur des questions d'autonomie. En effet, pour commencer, de nombreux cadres « autonomes », puisque c'est ainsi que le statut du portage se justifie,

revendiquent ce choix pour regagner en maîtrise et en autonomie sur leur temps de travail. Il ne s'agit pas de moins travailler (cela peut) mais de mieux travailler, en étant plus et mieux concentré sur son cœur de métier, son expertise et moins éparpillé autour de processus chronophages et parfaitement hétéronomes du point de vue de leur métier. L'étude, en s'intéressant au temps, donc, a permis d'aborder ces questions en s'efforçant par exemple de repenser des catégories pour penser le temps de travail en dehors d'un débat concentré sur sa seule durée. Un angle dont les débats publics - et parfois même les débats gestionnaires - tendent à être prisonniers. Si l'on dit que le temps de travail ne se résume pas à sa durée, il faut réfléchir et raisonner à partir d'autres grandeurs.

La Fondation Travailler Autrement a souhaité proposer une grille de lecture distinguant temps DU travail, temps DE travail et temps AU travail. Le temps DU travail permet de penser la place du travail à l'échelle d'une vie et notamment d'inclure de manière beaucoup plus féconde les périodes d'inactivité, les périodes de chômage, etc. Pendant ces périodes-là, beaucoup de gens font des tas de choses ! Le temps DE travail s'intéresse au nombre d'heures travaillées effectives mais également à la flexibilité, à la prévisibilité de ces heures, à l'écart entre les horaires légaux et les horaires réels, aux évolutions des normes temporelles. Trop souvent, ces approches s'ignorent ou s'opposent. Aujourd'hui, il faut les envisager comme complémentaires et les articuler pour tenir compte de la réalité des évolutions des temporalités dans leurs différentes dimensions. »

Lors du **débat** avec la salle, quelqu'un demande si devoir rendre compte signifie perdre de l'autonomie, il est aussi question de plasticité neuronale et de droit à l'erreur.

**Jean-Marc Dubau** explique que les personnes qui passent d'un bureau fermé à un *open space* ont l'impression d'être perdues dans le collectif, avoir son nom sur la porte est important affectivement. Dans une entreprise, des cadres experts s'inquiétaient de ne pas avoir de contact avec leur hiérarchie ; le rendre compte est aussi une manière d'obtenir de la reconnaissance. Le cadre veut être autonome mais le lien de subordination est aussi un lien affectif. Trop de contrôle conduit à de la souffrance au travail mais un cadre perdu dans le collectif qui n'est pas suffisamment uni souffre de la rupture du lien social.

Quant à Bertrand Ballarin, il recommande aux entreprises de ne pas modifier les espaces de travail si elles ne savent pas pourquoi elles veulent les modifier.

Une équipe de six ou sept personnes autour du DRH décidèrent de travailler autrement, elles se trouvèrent alors face à deux options : l'individualisation des responsabilités, qui crée de la souffrance au travail, ou la collégialité, qui fait que chacun partage avec les collègues ce qu'auparavant il partageait avec le chef. Cette option qui a été choisie ne dilue pas pour autant la responsabilité : on a le droit de ne pas savoir et on rend compte de sa propre initiative (« il a / ils ont à en connaître ») sur demande. Pour vivre plus aisément cette nouvelle façon de travailler, l'équipe s'est installée à titre permanent autour d'une grande table ovale, ce qui facilite les échanges spontanés.

Mais on rend compte sur quoi ? demande Pascale Levet. Ne rendre compte que sur le résultat serait catastrophique. Pour Martin Richer, on ne perd pas son autonomie en rendant compte, au contraire. L'autonomie, c'est la liberté mariée à la responsabilité, laquelle s'exprime dans le rendre compte. Pourquoi, comment avez-vous considéré cette autonomie dans votre parcours ? demande Anne-Florence Quintin à Bertrand Ballarin. Pour celui-ci, on assimile la vie militaire à la vie de caserne, une vie caractérisée par le regroupement des personnes, chefs et subordonnés, dans un espace restreint et relativement clos. Mais les armées sont organisées et managées en vue des opérations, où on ne peut pas faire autrement que d'avoir de l'autonomie, car c'est la nécessité de l'action, diluée sur un vaste terrain, ponctuée d'imprévus, qui le veut. L'autonomie est un moyen de progresser, ajoute Martin Richer, d'acquérir de la fierté professionnelle. Les entreprises qui font appel à l'autonomie sans donner les ressources nécessaires restent dans l'injonction. La solidarité est nécessaire, note Pascale Levet, un équilibre est à trouver. Comme le finalise Jean-Marc Dubau, l'autonomie constitue une quête permanente.



## 2eme table ronde : L'autonomie, une responsabilité qui se négocie ?

**Sylvie Joseph** présente les intervenants : Mohamed Abu Baker, d'origine étrangère et culturellement très ouvert, est passé de la fonction publique à un grand groupe international privé, Hewlett-Packard, où il est responsable de projets internationaux, particulièrement des projets de transformation des *data centers*, il est aussi militant syndical et tente d'œuvrer, comme il dit, pour le bien de l'entreprise et de l'humanité ; Jean-Paul Bouchet, qu'on ne présente plus comme syndicaliste, est ici en tant qu'ancien dirigeant de SS2I ; Jean-Marie Bergère, philosophe, consultant et auteur.

Comment les praticiens ont-ils été confrontés à des questions d'autonomie sur le terrain, comment ont-ils géré, négocié cette autonomie ? Ont-ils du transgresser des règles ? Comment ont-ils agi en fonction de l'intérêt de l'entreprise, de son objet social ? Quelles solutions ont-ils adoptées ? Quelles ont été les conséquences sur leur déroulé de carrière ? Comment négocie-t-on des marges de manœuvre avec sa hiérarchie ? Est-on alors systématiquement dans l'implicite ou pas ?

**Mohamed Abu Baker** expose un exemple de terrain datant de quelques années. Il appartenait alors à une équipe d'avant-vente de HP, qui devait répondre à des appels d'offre portant sur des solutions de gestion des infrastructures réseaux et systèmes hébergées en *data centers*. Dans cette société, les protocoles de réponse doivent proposer au client de transférer leurs données dans des *data centers* HP. En effet, les centres d'hébergement de données (*data centers*) sont des investissements très lourds et la stratégie de l'entreprise est d'héberger les données des clients dans des centres partagés, afin de mutualiser les coûts et d'optimiser les processus opérationnels, ce qui en général fait sens pour le client. La localisation de ces centres d'hébergements stratégiques répond à un certain nombre de critères en matière de sécurité environnementale, de centralité géographique, de contexte économique, de stabilité sociale, etc.

Lors d'un appel d'offre émanant d'une multinationale suédoise – vraiment très suédoise - portant sur un contrat global d'infogérance, la solution standard proposée était de ne pas laisser en place le *data center* principal qu'utilisait le client et qui se trouvait dans le nord de la Suède mais de déplacer les données vers un nouveau centre stratégique partagé qui se trouvait ailleurs en Europe, de même les données présentes dans les *data centers* du client en Amérique du Nord et en Asie devaient être déplacées dans des centres stratégiques HP situés dans ces deux régions.

L'équipe de HP, qui était multiculturelle, incluait des Suédois qui avaient des contacts avec leurs compatriotes travaillant chez le client. Ces derniers ont prévenu qu'un déménagement des données vers l'étranger ne passerait pas auprès de l'ensemble des salariés du client. Il ne faut pas négliger les aspects culturels et émotionnels, dans les entreprises nordiques le processus de prise de décision est une démarche consensuelle, le *top down* n'est pas en vigueur. Dans l'entreprise cliente, le *top management* était en partie guidé par les aspects financiers mais il n'aurait pas obtenu le consensus du management et de la base. Déplacer les centres du client qui étaient en Suède risquait donc de faire perdre l'appel d'offre, un autre risque était que le client en vienne à exiger au dernier moment (juste avant de signer) de garder les données en Suède pour le prix de la solution calculée sur la base d'un centre partagé à l'étranger.

Mohamed Abu Baker a alors négocié avec sa hiérarchie pour ne pas respecter strictement l'offre standard. Garder des données en Suède coûterait un peu plus cher mais il était possible d'équilibrer l'opération en faisant migrer très rapidement les données des autres régions (États-Unis, Asie) vers les centres partagés, ce qui ne posait pas de problème existentiel au client et permettait de dégager de la marge. Il considère que chez HP la hiérarchie est de manière générale assez à l'écoute et peut soutenir des initiatives qui font sens et se traduisent par une opération « gagnant - gagnant » à long terme pour le client et l'entreprise elle-même.

On sait chiffrer les risques financiers ; les impacts humains, sociaux, culturels, ne sont pas calculables mais ils sont avérés et il faut en tenir compte dans les affaires.

**Jean-Paul Bouchet** a été directeur des systèmes d'information à La Caixa, filiale française de la Caisse d'épargne espagnole. Le directeur général lui a demandé d'adapter un système en place dans la filiale de Monaco. Ayant constaté au bout d'un mois que techniquement et fonctionnellement, le système n'était pas bon, Jean-Paul Bouchet a prévenu sa direction générale que le projet conduirait l'entreprise « droit dans le mur ». Mais il y avait un « *deal* » passé entre le directeur de la filiale et la maison-mère, qui conduisait à imposer ce système coûte que coûte.

Un tiers intervenant conforta la position de Jean-Paul Bouchet, déjà suivi par son équipe de cent-vingt personnes, cependant, les autres membres du codir s'alignaient sur les positions de la maison mère. Le comité d'entreprise aussi était pour une autre solution, il n'a pas plus été écouté par la direction générale, fermée à toute négociation.

Il n'est pas facile de dire non lorsque l'on est isolé au codir. Actant une divergence stratégique, Jean-Paul Bouchet « est allé jusqu'au bout de son professionnalisme » et l'affaire s'est terminée pour lui par une rupture transactionnelle. Cela n'a pas nui à sa carrière professionnelle, la petite communauté des DSI en France, quelques deux mille personnes, a apprécié son attitude et il a reçu dans les jours suivants plusieurs appels de SS2I et des propositions de recrutement.

Les faits lui ont donné raison : la mise en œuvre du système monégasque a conduit la société à perdre des clients et à procéder à un plan social.

**Jean-Paul Bouchet** tire de cet épisode la conclusion qu'il est parfois nécessaire de s'octroyer un pouvoir d'action. Il reconnaît que c'est difficile parfois, mais qu'il ne suffit pas de se plaindre d'un manque de pouvoir, car un pouvoir d'agir, cela revendique ou se négocie individuellement ou collectivement.

Ces exemples de situation de travail ont tout dit, commente **Jean-Marie Bergère**. Nous avons tous connu des situations conflictuelles, le travail divise, il n'existe pas d'accord spontané, à moins de supprimer l'autonomie, de dire que c'est le chef qui détermine ce que tous doivent penser. Si on crée des organisations qui ne sont pas simplement marchandes, si on veut échapper au marché, il faut mettre un ordre, lutter contre les forces centrifuges, créer des règles à l'intérieur d'un certain périmètre, se dire comment on va travailler. Le travail divise, l'organisation est là pour trouver un accord sur ce qu'il faut faire. Les sciences humaines n'inventent rien, elles mettent des mots sur des situations concrètes.

On constate une tendance naturelle des organisations à se désorganiser, à l'entropie, qui se traduit par du gaspillage, un excès de bureaucratie et de l'épuisement, une perte d'énergie. Le travail des managers, c'était mettre un certain ordre et maintenir l'énergie dans l'organisation. En partant du phénomène du relâchement des organisations, Albert Hirschmann décrit deux types de réaction : *voice* (je prends la parole) ou *exit* (je démissionne), l'une et l'autre pouvant être tempérée par *loyalty* (qui n'est pas la loyauté comme on le traduit parfois à tort mais le loyalisme, c'est-à-dire la fidélité, le légitimisme). *Exit*, c'est la défection elle ne se traduit pas nécessairement par la démission, cela peut être le retrait, c'est-à-dire que les salariés font alors le minimum. Cette attitude produit des effets délétères sur les personnes et sur l'organisation. Hirschmann dit que la démission peut être bénéfique à l'organisation si elle la pousse à réagir. Il lie la défection avec la prise de parole, l'expression des désaccords. Celui qui disait « un ministre, ça ferme sa gueule ou ça démissionne » savait aussi utiliser la menace de démission pour gagner en influence et faire que sa parole soit entendue. Subtilement, il disait « si vous ne m'écoutez pas, je démissionne », c'est possible si on en a les moyens ; nous ne sommes pas égaux quant à l'utilisation de cette menace !

Prendre la parole, c'est parler vrai. On peut aussi parler pour ne rien dire, pratiquer la langue de bois, prendre des postures ou utiliser la parole comme moyen de décompression, avec les groupes de parole. Mais parler vrai, ce n'est pas simplement exprimer le fond de sa pensée mais aussi se reconnaître dans ce que l'on dit. Ce n'est pas non plus énoncer une vérité scientifique. Le travail divise, on n'est pas spontanément d'accord sur ce qu'il faut faire, la parole sert à s'accorder. Jean-Paul Bouchet aime l'expression « faire de la belle ouvrage » ; l'accord dans un collectif sur la traduction concrète du « bien faire » nécessite d'en parler. Comme le disait Mohamed Abu Baker, il fallait une discussion, parler, pour savoir ce qui était le mieux.

Il y a toujours dans le travail des conflits de normes, un hiatus entre la théorie et la pratique, entre le travail prescrit et le travail réel, entre le court et le long terme. Max Weber définit quatre catégories de l'action: l'efficacité, l'éthique, la tradition - c'est-à-dire la culture- , l'affectivité. Et dans ces conflits de normes il y a des éléments extérieurs à la situation qui entrent en ligne de compte. Par exemple, si on place la réunion à 18 heures, tient-on compte des mères de jeunes enfants ? Volkswagen aurait pu avoir raison de modifier les résultats des tests mais il y avait un élément extérieur, le respect de la loi. Il y a un débat sur les lanceurs d'alerte, à partir de quels principes agissent-ils ? Ils sont un peu les héritiers de la désobéissance civile. Aux États-Unis, les personnes qui faisaient de la désobéissance civile se réclamaient de la constitution américaine et voulaient des procès parce qu'ils avaient confiance dans la justice de leur pays.

Les nouveaux lanceurs d'alerte raisonnent différemment, Edward Snowden ne reconnaît pas les normes nationales de son pays, il se bat sur un droit naturel, les droits de l'Homme. Ces critères différents déterminent notre position et donc il est important de les expliciter.

Pour que ce parler vrai puisse améliorer l'organisation, permettre un accord plutôt que dégénérer en guerre de tous contre tous, il faut des lieux institués, bienveillants, et prendre le temps. Si on veut atteindre le consensus en deux heures, toutes les expressions ne pourront pas s'exprimer. Si on veut arriver à un résultat à la fin de la réunion, on ne peut pas donner assez de temps au débat et celui qui aura le dernier mot ne pourra pas exprimer une décision légitime et partagée. Il ne faut pas négliger des lieux de débat plus informels, comme les alentours de la machine à café.

Un dernier point : il faut du courage, même si ce terme n'est pas un mot du management, le courage de la vérité. Le courage n'est pas une vertu innée. Être courageux dans son travail, cela signifie « cela me regarde » et non « je n'en ai rien à faire ». C'est la condition pour que je trouve de l'intérêt et du sens à mon travail.

L'autonomie, le courage de la vérité, c'est l'engagement dans le travail. L'autonomie dit cet engagement, ce n'est pas l'indépendance.

### **Débat**

Questions et réflexions de la salle : Pour un cadre en situation de s'opposer à une décision venue de plus haut, il est important de trouver des alliés ; pour s'opposer à une décision de la direction générale, il faut de la compétence, du discernement, du courage, car c'est une prise de risque, comment Jean-Paul Bouchet s'y était-il préparé ? ; Dans les deux témoignages, les personnes se sont battues contre les normes internes au nom de normes externes ; Il ne faut pas oublier les coûts de transaction ; À quoi ça sert d'être autonome ? ; Se réclamer du courage, c'est souvent dire que les autres n'en ont pas ; Que sont devenus les salariés de La Caixa qui n'ont pas pu partir comme leur chef et qui ont dû mettre en œuvre un projet qui ne leur convenait pas ? Il est souvent difficile d'avoir raison tout seul.

L'intérêt d'être autonome ? Jean-Paul Bouchet a été guidé par l'intuition que la solution imposée aurait des conséquences graves pour l'entreprise, ce qui s'est avéré. Sa préparation à agir ainsi ? Il l'a appris pour l'essentiel du syndicalisme. Pour les cent cinquante personnes de son équipe, certaines ont eu des difficultés professionnelles, il est resté en contact et a essayé de les aider mais hélas, tout le monde n'avait pas les mêmes capacités de rebond.

Mohamed Abu Baker pense qu'on arrive toujours à trouver des marges de manœuvre pour innover. Quant à Jean-Marie Bergère, il affirme que l'autonomie sert à travailler. Il n'y a pas de possibilité de travail s'il n'y a pas d'autonomie. Le travail strict respect des normes ne suffit pas et peut même empêcher de bien faire. S'il faut du courage, c'est aussi parce que le découragement est toujours une tentation, il est contagieux et peut être mortel pour les organisations. Le courage est identique au souci de soi, quand je suis courageux, je me sens exister.

**professeur à l'Université Marne-la-Vallée,  
membre du conseil scientifique de l'OdC :  
Autonomie, chiche ! Pensée de l'autonomie par l'entreprise contemporaine  
et rôle des cadres.**

« La question de l'autonomie est un mouvement qui est venu en définitive très rapidement ; il y a deux ans, personne n'aurait organisé une journée sur ce thème ; l'autonomie est présentée comme un sujet nouveau mais en fait c'est le retour d'un thème qui resurgit régulièrement.

Il convient de distinguer « digitalisation » de « numérisation » car entre les deux termes il existe une nuance. Digitalisation : le terme s'est imposé quand les P-DG sont allés au Consumer Electronics Show de Las Vegas Ils sont alors découverts la digitalisation, des fonctionnements orthogonaux, des gens qui travaillent en jeans, se mobilisent sur les projets puis quittent l'entreprise quand cela cesse de les intéresser. C'est également l'innovation disruptive, qui déstabilise les produits et fait perdre les repères. La digitalisation, c'est, autour des objets connectés et des applications, une transformation supposée du mode de vie des salariés et des entreprises. La Silicon Valley n'a pas les mêmes modes de fonctionnement que les grandes entreprises.

En parallèle, il y a l'idée de l'entreprise libérée, avec une mobilisation de chacun sans contrôle hiérarchique pesant mais des équipes avec leurs propres règles.

Troisième idée, dans les entreprises classiques, les salariés auraient perdu le sens de leur travail, il faudrait créer des contextes plus mobilisateurs. Il y aurait une génération Y et elle serait impatiente vis-à-vis du carcan de la grande entreprise, elle demanderait le renouvellement permanent des projets.

À côté de cela, également, l'idée serait de rendre tous les travailleurs nomades et donc plus autonomes.

Autre idée en circulation, le travail ferait de plus en plus appel au travail collaboratif.

Le mode agile, quant à lui, issu à l'origine du monde social des informaticiens, demande que l'on fonctionne en court-circuitant la hiérarchie pour être plus flexible et plus rapide. Le succès du mot découle par ailleurs du fait que parler d'agilité permet de ne pas parler de « flexibilité ».

Donc, ces appels à l'autonomie ont de nombreuses sources. Cela convergerait avec les dispositions des nouvelles générations demandeuses de rapidité, de renouvellement.

Dans tout cela, quel est le rôle des cadres, que deviennent-ils ? On a l'impression que les cadres sont mis à mal, qu'on n'aurait plus besoin d'eux, ou dans un autre rôle. Le sociologue a un peu de distance par rapport à ces affirmations péremptoires. Cela fait écho à des choses vues précédemment, l'histoire de l'autonomie est marquée par un va-et-vient, comme la mer sur les plages de l'Atlantique.

La demande d'autonomie et d'intérêt du travail est le propre de la génération née avec ordinateur et téléphone portable, nous dit-on. Mais on le disait déjà des nouvelles générations des jeunes ouvriers à la fin des années soixante. Cette demande existe depuis longtemps. Dans les années quatre-vingt, les dirigeants d'entreprise disaient déjà que pour les jeunes générations il fallait développer les démarches mobilisant les compétences, faisant confiance aux prises d'initiative et de responsabilité. Mais dans les années quatre-vingt-dix, il a semblé tout aussi urgent de reconstituer les *process*, harmoniser, unifier, tenir sous contrôle. Il y a des mouvements de flux et de reflux.

Aujourd'hui, les entreprises se croient obligées de donner de l'autonomie, alors que pendant un quart de siècle elles sont allées dans le sens inverse. La mise en place d'un *ERP* [progiciel de

gestion intégré] dans une entreprise coûte bien des centaines de milliers d'euros si on compte tous les frais annexes ; cela signifie que pour l'ensemble de l'économie française on a dépensé en vingt-cinq ans plusieurs dizaines de milliards d'euros pour constituer des *process*, contre l'autonomie.

Or, donner de l'autonomie a pour conséquence d'introduire de la variabilité, d'admettre que les équipes inventent des solutions spécifiques ; donner de l'autonomie consiste à défaire le canevas qui permettait aux grandes entreprises de fonctionner de la même façon dans le monde entier. Cela ne va pas de soi.

On répondra qu'il n'y a cependant pas le choix. Il y a des forces extérieures. La première : on nous dit que nous avons affaire à des générations de salariés qui seraient en capacité de mettre en difficulté la grande entreprise qui s'obstinerait à fonctionner de cette manière-là. Les grandes entreprises, depuis le début des années 2000, disent qu'elles ont du mal à « attirer et fidéliser » les jeunes diplômés. Si la rigidité incite à faire partir les jeunes diplômés qui ont la possibilité d'aller voir ailleurs, ce serait une bonne incitation à mettre en place de l'autonomie.

En réalité, la plus grande force est celle du changement de la concurrence internationale. La Silicon Valley a fait naître des choses nouvelles. L'innovation disruptive n'est pas qu'un mot de consultant. Les *start-up* de la Silicon Valley ont réussi à faire entrer dans la réalité la théorie des marchés contestables. Cette théorie apparue au début des années quatre-vingt dit au fond qu'il n'est pas très grave qu'il y ait des monopoles ou des oligopoles à partir du moment où un nouvel arrivant peut entrer sur le marché et contester les positions des oligopoles. Cette théorie n'avait pas beaucoup de réalité parce que les grandes entreprises étaient installées sur leurs positions, avec des barrières à l'entrée qui décourageaient les nouveaux arrivants. Mais les *start-up* de la Silicon Valley ont, quant à elles, des applications qui permettent, sans locaux ni salariés, de rafler les marchés, de réaliser les prestations ou de les faire réaliser par d'autres en étant intermédiaires. Cela a déstabilisé les grandes entreprises qui ont des milliers de salariés, des locaux coûteux, des *process* très lourds. C'est pour flairer ce qui les menace que les grandes entreprises font le déplacement à Las Vegas.

Il y a donc de réelles raisons qui poussent les entreprises à soulever la question des modes de fonctionnement et d'appel à l'autonomie.

Cependant, s'il y a des investissements sur les processus et les outils d'homogénéisation, c'est parce que cela crée de la cohérence. Les *process* ne sont pas une anomalie, le contrôle demeure et demeurera une question réelle. La *start-up* qui grandit se pose les mêmes questions. On ne passe pas d'un monde rigide de la méchante grande entreprise à un monde sympathique de gens en *jeans* autonomes sur leur projet, on cherche des modes d'articulation, à l'échelle de l'entreprise comme de l'économie, un équilibre avec une part de contrôle et une part d'autonomie. Ce sont des équilibres, des dosages, et des modes d'articulation qui sont en train de se chercher et on ne sait pas encore quelle forme cela pourra prendre.

Autre chose qu'il faut avoir à l'esprit : une entreprise, ce sont avant tout des acteurs. Comment les acteurs vont-ils se comporter par rapport à la montée de l'autonomie ?

Les membres des directions fonctionnelles – achats, communication, qualité, RH, marketing, communication, etc. - ont accru leur place depuis les années quatre-vingt ; leur travail consiste en la mise en place des outils d'harmonisation mais aussi de contrôle et d'homogénéisation. Ont-ils intérêt au développement de l'autonomie ? Ne serait-ce pas scier la branche sur laquelle ils sont assis ? Professionnellement, ils croient à ce qu'ils ont mis en place et mettront du temps à digérer la nouvelle doctrine et à reconstituer une idée de leur rôle dans cette nouvelle situation.

Pour autant, les opérationnels ne sont pas à l'abri. Si on les libère des *process*, ils en seront soulagés mais s'il n'y a plus rien ni personne pour cadrer, ce sera le désordre. Ils sont, y compris les fameux *digital natives*, demandeurs d'autonomie mais aussi de cadrage.

Ces mouvements posent fortement la question du rôle des cadres. L'hypothèse la plus forte est celle de l'entreprise sans cadre, dans laquelle tout le monde est capable de mener des projets, grâce aux outils numériques. Il faut avoir à l'esprit qu'à la fin des années quatre-vingt et pendant les années quatre-vingt-dix, les opérateurs sont montés en responsabilité ; on a cru qu'on pouvait se passer des agents de maîtrise. Mais il est apparu assez vite que l'on avait jeté le bébé avec l'eau du bain. Un agent de maîtrise ne sert pas seulement à faire du flicage et



transmettre les ordres, il participe aussi à la régulation de la production, aux arbitrages qui sont à rendre quotidiennement. C'est la même chose pour les cadres aujourd'hui, il ne faut pas que la conception de l'autonomie conduise à négliger la variété des choses qu'apporte un cadre à l'intérieur de l'organisation. On dit : le cadre d'ancienne manière, c'est terminé, il faut que le cadre soit un animateur de communauté, ce qui transforme son rôle et son travail. Un cadre animateur de communauté passe son temps, ni à faire ni à faire faire mais à stimuler et à réguler. Il observe, il suggère, dans une posture tout en souplesse. Il lui faut de l'écoute, et on n'écoute pas X de la même manière que Y. Pour ce travail d'analyse, pour décrypter les choses qui évoluent sans cesse, le cadre a besoin de temps et de prise de recul. L'autonomie fait remonter le fait que la réalité est intrinsèquement contradictoire, ce qui fait que le travail du cadre est extrêmement sollicitant. Il lui faut trouver des zones de compromis entre des gens qui ne voient pas les choses de la même façon. Il lui faut aussi savoir dire non, ce qui n'est pas facile. Ce changement du travail des cadres passera par des apprentissages, ce qui sera difficile pour certains, et de l'accompagnement. On ne peut pas avoir dit pendant vingt-cinq ans aux cadres que leur travail était l'implémentation locale des *process* et leur dire ensuite exactement l'inverse. Comment gère-t-on la transition entre ces deux modèles de cadre ? Il n'y a pas grand-chose à ce sujet dans la littérature.

Si la DRH ne bascule pas elle-même vers l'autonomie, elle continuera de faire la même chose que ce qu'elle fait depuis des années : évaluer les besoins de formation, chercher les stages dans les catalogues de formation. Si on ne bascule pas, on peut mettre tous les objets connectés qu'on veut, toutes les applis qui se développent, celles-ci ne répondront pas au problème.

Un dernier point : on dit au cadre de réguler, il a à gérer des contradictions quotidiennement et s'il n'a pas le soutien de son n+1, il « s'en prend plein la figure ». Le grand enjeu pour les cadres est d'avoir l'organisation qui leur permet de faire ce qu'on leur demande de faire. Il faut que toute l'organisation suive ce nouveau mode, que même le P-DG soit un animateur de communauté. Être en autonomie, c'est pouvoir se tromper, introduire de la variabilité, réaliser une action en dehors des normes. S'il n'y a pas cette possibilité, au premier échec, les directions fonctionnelles reprendront l'ascendant.

L'autonomie a l'air d'être la réalisation de plein de choses que les chercheurs défendaient ces dernières années. C'est là que je dis « chiche ». Est-ce que les directions d'entreprise ont bien mesuré ce que cela signifie en termes de transformation profonde des modes de gouvernance, et ceci à tous niveaux ? »

### **Débat**

Les participants émettent des questions et réflexions : la génération Y n'est pas seulement en demande de sens mais aussi de réseaux sociaux ; les femmes dirigeantes sont-elles plus portées sur l'autonomie ? ; le cocktail organisation, méthodes, lieux en changement pose problème, quand tout change cela ne donne pas nécessairement du pouvoir d'agir ; le passage de l'économie vers le serviciel est un mouvement lourd, ne se trompe-t-on pas de modèle ? La France a transformé le *lean management* d'un modèle humaniste en système qualité.

**Pascal Ughetto** répond que la question de l'autonomie ressurgit évidemment avec les services. Cependant, ce qui a obligé les directions d'entreprise à accepter de faire évoluer les modes de pensée – en surface peut-être – c'est la question des innovations disruptives et la concurrence des nouveaux acteurs. À partir de là tout reste à faire : passer des idées superficielles à des dynamiques plus profondes qui se jouent dans le système productif. Ne nous moquons pas de la digitalisation, utilisons cela comme une occasion de ré-instiller un certain nombre de messages que l'on tentait en vain de faire passer ces dernières années. Pendant des années, les ergonomes se sont acharnés à montrer qu'il y avait de la variabilité et qu'il fallait la gérer, aujourd'hui les entreprises ont plus de facilité d'entendre ce genre de choses, évitons que cela mette les cadres en difficulté. Au-delà des réseaux sociaux d'entreprise, le *bring your own device* (la possibilité que les salariés apportent leur propre matériel et utilisent d'autres outils informatiques que ceux de l'entreprise) a beaucoup perturbé les entreprises ; les jeunes avec

leurs smartphones se mettent en communication par les réseaux sociaux, c'est idéal pour saper les bases des efforts d'homogénéisation !

Les femmes dirigeantes, vont-elles permettre d'introduire plus d'ouverture, de participation ? Peut-être mais de toute façon il n'y a pas beaucoup de femmes dirigeantes, elles sont plutôt présentes dans certaines fonctions.

Il est difficile aux chercheurs de voir concrètement comment l'automatisation transforme le travail et les métiers. On a très peu d'éléments car il est difficile d'entrer dans ces secteurs. Pour ce qui est du *lean*, on a tendance à le durcir en France, pays où les relations professionnelles sont très fondées sur la méfiance.

### 3<sup>e</sup> table ronde : Les ressources de l'autonomie

« On ne naît pas autonome, on le devient » explique **Jean-Marie Bergère**, et les expériences des participants à la table ronde vont le prouver.

**Nathalie** est cadre dans une grande entreprise après avoir travaillé en cabinet de conseil puis avoir été permanente syndicale. Son autonomie a été assez rapidement reconnue dans l'entreprise après qu'elle ait montré patte blanche, c'est-à-dire prouvé sa compétence et sa capacité à travailler dans un collectif. D'une grande agilité et pleinement autonome, avec une grande capacité d'engagement, elle travaille comme un indépendant au sein d'une grande organisation : c'est le résultat qui compte. La particularité qu'elle a apportée du syndicalisme est « sa foi indestructible dans l'intelligence du collectif », espace dans lequel l'intelligence individuelle peut s'épanouir et s'amplifier.

Elle partage cette indépendance avec les équipes qu'elle anime et elle éprouve un grand plaisir à donner envie de cette indépendance, ce qui est plus exigeant que donner un ordre. Elle a toujours créé son poste ou pris des missions, de préférence celles dont personne ne veut, parce qu'elles permettent d'avoir une très grande liberté et de faire ses preuves, et ainsi d'accéder à d'autres missions.

On apprend à nager en étant poussé dans l'eau mais pas seulement, explique **Jean-Marie Bergère**. Il faut voir comment la personne se débrouille, sans trop le soutenir. L'autonomie n'est ni une injonction, cela a été dit précédemment, ni un programme de formation, qu'est-ce donc ? Jeter tout le monde dans l'eau et voir ceux se noieront et ceux qui survivront ?

Pour Nathalie, un manager qui veut développer l'autonomie, l'indépendance, des personnes avec qui il travaille doit être prêt à assumer les fautes professionnelles de ses collaborateurs.

**Christophe Hespel** est professeur de lettres, depuis vingt-sept ans il a été proviseur de plusieurs lycées dont l'École Boule, il est maintenant chef d'établissement d'un prestigieux ensemble lycée plus collège. Il rappelle que l'Éducation Nationale est le plus gros employeur de France, et que dans ce milieu très lourd à déplacer, peu innovant, l'autonomie reste un concept fréquemment évoqué mais difficile à saisir. En 1985, le législateur a souhaité une certaine décentralisation des établissements, avec un budget et des crédits d'heures. Les gens du ministère appellent cela « autonomie » mais tout est biaisé, pour l'essentiel contrôlé et recontrôlé.

Le premier problème du chef d'établissement est de se confronter à une organisation rigide et descendante. Il ne recrute ni les professeurs ni les élèves et ne mène pas d'entretiens avec ses collaborateurs directs. Les enseignants doivent suivre des programmes nationaux et sont évalués par les inspecteurs qui sont sans lien organique avec les équipes de management. Leur évolution de carrière dépend du rectorat ou du ministère. Le ministère tient un discours contradictoire : il exhorte les chefs d'établissement à être autonome mais n'en donne pas les moyens les plus significatifs, des prérogatives.

L'autonomie ne se décrète pas. Il ne s'agit pas de dire qu'elle doit se conquérir mais elle nécessite néanmoins du désir, de l'envie d'être autonome. Parce que le chef d'établissement

n'a pas la puissance réglementaire pour mettre en place les conditions réelle de l'autonomie, il doit dynamiser et animer.

Le lien administratif le plus fort pour les professeurs est celui qui les relie à l'administration centrale. D'elle sont issus l'évaluation, les mutations, et bien sûr les programmes. Le professeur se trouve donc relié par une relation individuelle « dure », structurée, juridique avec l'administration centrale. *A contrario* un lien « mou », lâche, s'établit entre le chef d'établissement et l'enseignant, fait de conseils et surtout de relais d'information. Si les enseignants viennent s'entendre avec le chef d'établissement autour de projets, d'actions innovantes, c'est parce qu'ils le veulent bien, et que ce dernier garde la possibilité de leur donner envie de faire autre chose, de créer de l'activité, plutôt que de suivre, parfois sans autre but que d'évaluer les élèves et « faire » le programme, objectifs indispensables mais peu « autonomes ». Souvent, lorsque le chef d'établissement propose quelque chose d'un peu différent aux enseignants, il s'entend répondre « ce n'est pas dans le programme ». Alors la réponse appropriée, non provocatrice, est « ce n'est pas dans le programme mais cela n'a pas d'importance ; vous aurez le temps de faire le programme et vous ne serez pas mis en cause. »

Par ailleurs, beaucoup d'enseignants se méfient du chef d'établissement. Les représentations syndicales considèrent qu'il vaut mieux avoir affaire à un chef lointain, national ou académique qu'à un chef proche, local et qui pourrait disposer d'un pouvoir contraignant, arbitraire. La relation forte avec le ministère est comme un garde-fou, vécu comme une protection. C'est ce que les enseignants appellent la « liberté pédagogique ». Ce sont les enseignants qui veulent des programmes précis et détaillés, ils détestent les programmes « *lights* », épurés comme dans certains systèmes éducatifs, avec un cadre mais où la construction des savoirs et des rythmes reste de la décision locale, au moins en partie, car cela donnerait du pouvoir au chef d'établissement, via l'autonomie.

Le fonctionnement de l'Éducation Nationale est particulièrement complexe et on ne peut pas tout saisir. Le ministère, rectorat, académie, ne peut pas tout contrôler. Si le chef d'établissement est d'accord, il y a moyen de se glisser dans les interstices de la complexité du système. Ainsi, dans de nombreux lycées et collèges, il se passe des choses formidables, non pas contre le système, mais à côté de lui.

Il faut avoir conscience de la gravité de ce phénomène descendant et individualisé entre l'administration centrale et les enseignants. Le système rend les professeurs individualistes et par conséquent les élèves, par un effet miroir, le sont aussi. Aujourd'hui, un élève peut très bien réussir sa scolarité sans jamais parler à ses camarades, un professeur peut faire une carrière sans jamais participer à une équipe. Le virus est dans le système, dans le descendant, dans l'hétéronomie.

Des valeurs réunissent les personnes qui font ce métier. L'autonomie ne peut s'exercer que dans un cadre, et dès lors que l'on est dans le cadre des valeurs communes, qui pourrait contester des initiatives ?

Fort de son expérience de directeur d'Insep Consulting, cabinet de conseil en développement managérial, **Dominique Genelot** a particulièrement travaillé la question de la complexité du management. Il vient de publier une nouvelle édition de son ouvrage consacré à ce sujet, dont le titre a légèrement évolué : « Manager dans (et avec) la complexité ».

« Le cabinet que je dirigeais effectuait beaucoup de formations de managers, du chef d'équipe au PDG. Le fil directeur de notre travail auprès d'eux était précisément le développement de leur autonomie professionnelle.

Si l'on définit l'autonomie comme la capacité à se développer soi-même selon ses propres règles, on est obligé de préciser immédiatement que l'autonomie n'est pas la liberté totale, on est forcément dans un champ de dépendances. Le développement de l'autonomie est d'abord le développement de la perception et de la compréhension de l'ensemble des dépendances dans lesquelles on travaille.

Si l'on reste dans l'illusion d'une liberté totale par rapport à toutes ces dépendances, ou si l'on n'arrive pas à s'y faire, par exemple si l'on est directeur d'établissement scolaire et qu'on n'admet pas le pouvoir qu'exerce l'administration centrale, alors il faut faire un autre métier. On

est bien obligé de « faire avec » les contraintes et les règles, mais des champs d'autonomie existent aussi. On est dépendant de tout, on est dépendant de l'air qu'on respire, de l'eau qu'on boit, du boulanger qui fait le pain, de l'enseignant qui nous forme, de l'administration centrale qui organise les choses et puis aussi dans l'entreprise, on est dépendant des modèles d'organisation qui ont été inventés avant nous.

Comme cela a été dit tout à l'heure, avec la montée du digital, encore plus qu'avant, tout est relié et interdépendant. La question de l'autonomie n'est pas la recherche de l'indépendance mais le développement de stratégies pour exercer sa liberté dans ce champ de dépendances. Deux choses sont à conduire en même temps : d'une part la prise de conscience et la prise en compte des contraintes, des dépendances, et d'autre part l'exercice de la liberté. Cet exercice de la liberté est la réponse à « Qu'est-ce que je veux être ? » Si je n'ai pas de but, je vais être balloté par les contraintes.

Les contraintes extérieures sont la partie visible de l'iceberg ; la partie cachée de l'iceberg, ce sont les contraintes intérieures cachées en nous-mêmes. Ces dépendances cachées, ce sont nos aveuglements, nos formatages culturels, éducatifs, religieux, etc. Ce sont nos dénis, nos refus de voir, nos méconnaissances, nos idées préconçues, nos préjugés, nos certitudes - Nietzsche disait : « ce n'est pas le doute qui rend fou, c'est la certitude » - tout ce qui nous empêche de voir et de comprendre.

Il nous faut accepter aussi l'idée bien triste que nos capacités cognitives sont limitées. La raison devrait donc nous conduire à accepter l'idée qu'on ne peut pas tout comprendre et encore moins tout maîtriser. Donc, le premier pas vers l'autonomie, comme le dit Jean-Paul Bouchet, « c'est le développement de la capacité réflexive » et la patiente construction de l'autonomie. Comme on l'a dit depuis le début de la matinée, l'autonomie n'est pas une qualité que l'on a ou pas, c'est un processus, une conquête continue.

Parler d'autonomie pour un cadre, c'est à la fois parler de sa propre autonomie et de celle qu'il permet aux autres. La responsabilité du cadre est de concevoir des systèmes, des organisations, des modes de management, qui permettent à ceux qu'il manage de développer leur autonomie. Il a la responsabilité de réfléchir aux nouveaux modes d'organisation à mettre en place. L'exemple de Michelin qui, après avoir vu les limites de plusieurs modes d'organisation successifs, a décidé de demander aux mille cinq cents personnes de la base ce qu'elles pourraient prendre en charge personnellement, est vraiment de la re-conception. C'est ce qu'il faut faire. Nous avons aussi des responsabilités vis-à-vis de la Cité et peut-être même envers notre Planète-mère mais ceci est une autre histoire.

Parmi les dépendances extérieures qui limitent notre autonomie et dont il faut s'occuper, il y a d'abord toutes les questions morales. On a parlé tout à l'heure de la morale universelle de Kant, on peut réfléchir à l'éthique de Spinoza : quand la morale ne fournit pas de réponse sur des sujets complexes, comment réagir de façon autonome ? Les dépendances sont aussi organisationnelles et techniques. Nous sommes formatés par nos processus organisationnels, nos habitudes, les logiciels que nous utilisons. Comment pouvons-nous nous libérer de cette prison ? Toutes ces contraintes-là sont des artefacts, des choses qui ont été construites, inventés par des hommes au fil du temps. Par exemple, notre système scolaire a été inventé par les hommes, et bien sûr il comporte de multiples imperfections. Pour réagir à ces imperfections, on peut désigner tel ou tel comme bouc émissaire responsable. Mais ce réflexe simpliste ne résoudra rien. Le problème est beaucoup plus complexe, il est dans le système que collectivement notre société a inventé. Donc une première discipline est de pouvoir prendre du recul par rapport à ces systèmes que nous avons inventés, pour les questionner et éventuellement les repenser, en tout cas ne pas les considérer comme quelque chose d'intangible. Il y a aussi la question des pouvoirs, qui sont exercés par des personnes. Ces pouvoirs sont-ils réels ou imaginaires ? Est-ce que le manque d'autonomie dont nous nous plaignons n'est pas de la servitude volontaire, celle dont parlait La Boétie ? Est-ce que parfois cela ne nous arrange pas d'être complice d'un certain nombre de systèmes ? Les pouvoirs qui s'exercent sur nous sont-ils légaux ou illégaux ? La question est assez vaste.

Le développement de notre autonomie de pensée face à cette complexité passe par trois apprentissages :

- Le premier consiste à développer une capacité critique sur nos propres représentations mentales.
- Le second est d'apprendre à penser en termes de « système »
- Le troisième est d'apprendre à trouver son autonomie face aux antagonismes et aux contradictions.

### **Premier apprentissage : Développer une capacité critique sur nos propres représentations mentales**

Ce que nous appelons la réalité n'est pas la réalité. Ce n'est en fait qu'une représentation mentale que nous construisons, un point de vue sur la réalité. Dire « la réalité c'est ceci, ou la vérité c'est cela » comme on l'entend sans cesse en période électorale est un abus de langage ; la rigueur devrait nous amener à dire « mon point de vue sur cette question est le suivant ».

Nos représentations mentales sont pré-formatées, comme si nous regardions la réalité à travers trois lentilles différentes.

La première lentille est le système d'interprétation qui a été engrammé en nous, en termes de culture, de paradigmes scientifiques préexistants, de formation, de croyances, de préférences personnelles et psychologiques. Tout ce formatage nous amène à interpréter à notre façon toute situation, et à dire, presque à l'état réflexe, « voilà ce qu'est la réalité », sans avoir conscience que ce n'est que notre point de vue sur la réalité.

La deuxième lentille est le contexte dans lequel nous baignons, qui conditionne considérablement nos interprétations. Il peut s'agir tout à la fois de contexte géo-politique, socio-économique, organisationnel, familial, affectif, culturel. Notre vision du monde et notre perception des phénomènes sont bien sûr largement conditionnées par ces contextes.

La troisième lentille, aussi essentielle, est celle de nos désirs, nos finalités, nos intentions. Tout jugement que nous portons est conditionné par le projet que nous avons, par les intentions que nous portons.

Donc nous regardons la réalité à travers ces trois lentilles : celle du passé qui nous a programmés, celle du contexte présent qui conditionne notre regard, et celle de nos intentions qui focalisent notre attention.

En résumé, les modèles que nous construisons dans nos têtes, les connaissances que nous élaborons, ne sont pas un objet ni un reflet objectif de la réalité, mais une construction de l'esprit qui est subjective, qui dépend du contexte et de nos projets, qui est évolutive au fil du temps.

De ce constat, découlent trois corollaires.

Premièrement, si mes représentations ne sont pas la réalité mais seulement un point de vue sur la réalité, je dois en être conscient et conduire constamment un dialogue avec moi-même pour trouver quelles sont les racines de ce point de vue et les comprendre. Si je suis dans l'incapacité de faire cet examen, je n'ai pas d'autonomie de pensée, je suis prisonnier de mes certitudes, de mes idéologies, de mes préjugés. Les idéologies, les certitudes sont des prisons intérieures, probablement les pires prisons qui existent parce qu'elles ont des murs invisibles, si bien que l'on ne voit même pas qu'on est en prison.

Deuxièmement, si j'ai conscience que mon point de vue est subjectif, je dois reconnaître ce même droit à l'autre. Je dois lui reconnaître le droit d'exprimer sa subjectivité. Et notre relation d'autonomie à autonomie commencera par cette reconnaissance réciproque.

Troisièmement, si l'un et l'autre avons conscience de nos subjectivités, nous pouvons engager un dialogue, une discussion, dans laquelle chacun argumentera sans prendre son point de vue pour la vérité.



## **Deuxième apprentissage : Apprendre à penser en termes de « système »**

L'éternel défi dans les activités humaines est de construire une unité composée de diversité. Qu'il s'agisse d'animer une équipe, de développer une entreprise, de diriger un pays ou de construire l'Europe, c'est toujours le même défi : constituer un tout avec des parties autonomes et hétérogènes ! Nous sommes contraints à prendre en compte en même temps la finalité du système global dans son ensemble et l'existence de ses parties, le collectif et les individus.

Le « système entreprise » est défini par sa finalité et par l'ensemble des interactions complexes entre les multiples composantes qui concourent à son projet : stratégie, collaborateurs, investisseurs, management, connaissances, technologies, clientèle, législation, environnement, etc.

On comprend bien que le développement de notre autonomie dans un système consiste à comprendre tout à la fois la finalité du système, les motivations et les actions des diverses composantes, et l'ensemble des interactions qui se nouent entre les parties pour créer (ou non !) une synergie dans le sens des finalités. Lourde tâche !

L'enjeu d'un système est de construire de l'unité à partir de diversités. Edgar Morin a une expression bien connue à ce propos : « Le tout est à la fois plus et moins que la somme des parties ». Tout l'enjeu consiste à favoriser l'émergence d'un tout qui dépasse la simple addition des parties, un tout où les parties peuvent exprimer leurs pleines potentialités au service du tout, tout en conservant leur individualité, c'est-à-dire sans être réduits à n'être qu'un fragment du tout.

Les concepts de la science de la systémique sont malheureusement très peu enseignés. Beaucoup de défaillances dans le développement de nos grands projets et de notre société proviennent de cette méconnaissance.

## **Troisième apprentissage : Apprendre à trouver son autonomie face aux antagonismes, aux contradictions**

Les situations que nous vivons contiennent la plupart du temps des logiques contradictoires et antagonistes. Le problème, c'est que, bien qu'antagonistes, ces logiques sont nécessaires à la vie du système. Par exemple, dans les entreprises, on a besoin d'autonomie pour développer l'innovation et de contrôle pour assurer une cohérence d'ensemble. Les deux logiques sont par nature antagonistes, mais les deux sont indispensables. Il y a bien d'autres antagonismes : l'économique et le social, la sécurité et la productivité, etc. Malheureusement nos capacités cognitives sont souvent trop faibles pour admettre qu'il faut accepter en même temps des logiques antagonistes. Pourtant, il faut se débrouiller pour les faire vivre ensemble, ce que les ordinateurs ne savent pas faire, pas encore, plus tard peut-être ; en attendant c'est le travail des hommes que de faire vivre ces contradictions. Le développement de l'autonomie de pensée passe aussi par la capacité à comprendre la nécessaire coexistence des contraires dans les systèmes complexes. Il faut apprendre à dépasser le simplisme du « ou » exclusif pour aller vers le « et » conjonctif. »

### **Débat**

En réponse à une question sur le populisme, Dominique Genelot rappelle le proverbe « ce qui est simple est faux, ce qui est complexe est inutilisable », le populisme est un simplisme. Et le simplisme n'est pas une spécificité du peuple, il gangrène de plus en plus nos soi-disant élites. Le danger ce ne sont pas les difficultés que ressent le peuple, mais ce que répondent les simplistes qui choisissent le tout autonomie ou le tout contrôle, qui veulent éliminer soit le social, soit l'économique, selon leur idéologie. La complexité est difficile à admettre. Par exemple, prétendre décrire une entreprise par un organigramme sur un papier n'a pas de sens, s'y fier signifie céder au simplisme.

Interrogé sur les conséquences des cours massifs en ligne (MOOC) et des encyclopédies collaboratives sur la Toile (Wikipédia), Christophe Hespel répond que le numérique envahit la pensée dans l'Éducation Nationale. Les MOOC commencent à diffuser, par exemple l'École Boule utilise des vidéos pour enseigner les gestes techniques. Cela donne probablement de l'autonomie aux élèves mais ce n'est pas le but poursuivi, lequel est de faire gagner du temps dans l'apprentissage. Pour sa part, Dominique Genelot pense que les MOOC sont utiles et

permettent à l'enseignant de consacrer du temps à individualiser son enseignement. Cependant, Christophe Hespel note une réticence des enseignants.

Jean-Marie Bergère pense qu'il existe un lien très fort entre efficacité et bonheur au travail. Dominique Genelot appelle à la délibération : parlons ensemble de ce qui nous concerne, de façon organisée. Chacun est unique et c'est une responsabilité du manager d'accompagner individuellement ses collaborateurs. Une erreur classique consiste à tester une méthode dans un service ou un département puis, en constatant qu'elle fonctionne bien, à la généraliser ; le plus souvent on est déçu. Il est difficile de prendre en compte la diversité pour aller vers l'unité, l'Union européenne nous le prouve !

Pour terminer, **Christophe Hespel** rappelle la formule de Blaise Pascal : « au moment où j'avance un argument, je pense à l'argument contraire » mais il souligne qu'il faut sortir de cela, sinon on ne peut pas avancer.

### Conférence conclusive Travailler sur l'autonomie ! Jean-Paul Bouchet

« Plus qu'une conclusion, sur un sujet qui est loin d'être épuisé, je voudrais tirer quelques enseignements de cette journée. Comme l'a exprimé Pascal Ughetto ce matin, « c'est un retour sur un vrai sujet », comme une vague qui revient régulièrement. En 2001, lors d'un congrès de l'Union confédérale des cadres, nous parlions déjà de l'autonomie comme un critère fondateur de la fonction « cadre », aux côtés de la responsabilité et de l'expertise. Depuis 2001, le mot « autonomie » a parfois été galvaudé, dans les expressions des employeurs « Soyez autonomes ! », comme une injonction ou « Tous autonomes » en parlant des travailleurs ou télétravailleurs. Il nous faut travailler, retravailler sur l'autonomie, comme nous y a invité le titre de ce colloque, durant lequel se sont succédés témoignages d'acteurs, éclairages d'experts, regards croisés, pluridisciplinaires, comme nous avons l'habitude de le faire dans cet Observatoire, ce qui en fait sa singularité, sa marque de fabrique, pourrait-on dire.

De tous ces échanges fort riches, je retiendrais volontiers quelques points saillants : l'autonomie vue comme un processus et non une injonction, un processus permanent d'apprentissage, une capacité à édicter ses propres règles, à prendre de la distance, de la hauteur parfois, une capacité d'initiative, de création, un pouvoir d'agir, de réagir, parfois même d'oser refuser. Mais aussi pour un manager, la capacité à créer les conditions de l'autonomie non seulement pour lui-même mais pour les membres de son équipe.

Cette invitation à continuer à travailler sur l'autonomie vous est adressée, en vous appuyant si vous le souhaitez sur la vidéo de ce colloque, les actes qui sortiront dans quelques semaines, un numéro de la Revue Cadres CFDT consacré à ce sujet, mais aussi les études et rapports mentionnés au cours de cette journée, je pense au rapport récent de Terra Nova. Une invitation mais aussi une interpellation de différents acteurs à retravailler cette question, si brûlante d'actualité, qu'il s'agisse des professionnels autonomes, d'autonomie des partenaires sociaux de branche ou d'entreprise sur fond de loi El Khomry.

Je voudrais tout d'abord interpeller les employeurs et les responsables RH. Avez-vous fait ce qu'il fallait pour créer les conditions d'une réelle autonomie des salariés, d'une « entreprise libérée » de ses contraintes de « surgestion », de « surprescription », de « *reporting* », de « management *top-down* » ? Qu'avez-vous fait pour donner plus de place à la gestion des aléas, à la qualité de l'interface de service, à la responsabilisation des acteurs sans jamais coupler cette question avec celle de la fourniture des appuis pour « bien faire son travail », ou encore à l'émergence d'un jeu plus collectif, fait de coopérations, de transversalité. Qu'avez-vous fait de la déclinaison des accords QVT et de la mise en place des espaces de dialogue professionnel ? Bien peu à en juger votre très faible empressement à négocier.

La même interpellation s'adresse aux organisations syndicales, aux élus et représentants des salariés. Les divergences de fond entre les organisations sur la loi El Khomry sont révélatrices d'une approche très clivée de l'autonomie des acteurs, de leur capacité d'émancipation, de leur capacité de négociation au plus près des réalités de travail. Les mêmes qui avant-hier ne voulaient pas de la section syndicale d'entreprise, pas plus hier du droit d'expression des salariés, ne veulent pas aujourd'hui des espaces de dialogue professionnel dans les entreprises, comme si la représentation des salariés et de leur expression relevait d'un monopole. Y aurait-il d'un côté ceux qui savent ce qui est bon pour les salariés sans avoir besoin d'eux et ceux qui veulent faire avant tout avec eux ?

Et bien sûr une interpellation des managers et en particulier les managers de proximité, au confluent de toutes les contraintes et au carrefour de tous les acteurs. Ils connaissent le grand écart entre le prescrit et le réel, la densité de l'ajustement à opérer en permanence pour que « cela marche ». L'autonomie, c'est parfois « sortir du cadre », de la norme, du prescrit. C'est aussi parfois créer un autre cadre de règles, discutées, négociées.

Ces managers de proximité cherchent souvent, parfois désespérément, les appuis de proximité auprès de leur hiérarchie, auprès des responsables RH, auprès de pairs, y compris à l'extérieur de l'entreprise dans des associations professionnelles qui leur fournissent des espaces de dialogue entre pairs ou des « repères métiers ». Les consultants jouent parfois ce rôle de tuteur, d'appui, de *coach*, pour faciliter, soulager parfois. Le besoin de mise à distance, de prise de recul, de réflexivité s'exprime de plus en plus, comme un levier de développement de sa propre autonomie.

Un sujet loin d'être clos. Nous y retravaillerons ensemble. »