

## Libérer le travail

### Synthèse n° 7 de La Fabrique de l'industrie

Paris, le 13 juin – Le lundi 13 juin s'ouvre la semaine pour la qualité de vie au travail (QVT). Les entreprises « libérées » rencontrent un vif succès dans notre pays. Rien d'étonnant à cela puisque l'autonomie des salariés régresse, alors que les Français accordent beaucoup d'importance à leur travail. L'autonomie est pourtant un levier essentiel d'amélioration conjointe de la QVT, de l'engagement des collaborateurs et de la performance. La dernière synthèse de La Fabrique de l'industrie, co-écrite avec l'Aract Île-de-France et Terra Nova, propose de libérer le travail plutôt que l'entreprise.

### Les trois dimensions de l'autonomie au travail



#### Tâches

Pouvoir définir ses tâches : intervention sur le séquençage, la méthode d'exécution, le rythme de travail, les outils utilisés, etc.



#### Coopération

Pouvoir influencer son environnement organisationnel et collectif : implication dans l'amélioration de l'organisation du travail de son équipe, capacité à influencer sur les décisions, les modes de coopération dans le travail, etc.




#### Gouvernance

Pouvoir s'impliquer dans la gouvernance de son entreprise : rôle et place du dialogue social, mise en œuvre d'un mode de management participatif, présence de représentants des salariés dans les organes de gouvernance, etc.

©Aract IdF, La Fabrique de l'industrie et Terra Nova

### Les 6 idées à retenir

1. Les entreprises françaises offrent moins de possibilités d'implication et d'expression au travail que la plupart de leurs homologues européennes. Pire, l'autonomie des salariés régresse dans notre pays. La proportion des salariés déclarant que leurs supérieurs leur disent comment faire le travail a crû : 14,2% en 1998, 18,4% en 2005 et 19,3% en 2013 (enquêtes « Conditions de travail », DARES). Or, de multiples études montrent que l'autonomie est un facteur important d'engagement des salariés et de performance économique.
2. Pourquoi ce mauvais positionnement ? D'abord, la France est mal placée en ce qui concerne la confiance entre citoyens. Ensuite, le pays se caractérise par des relations au travail encore imprégnées du taylorisme, avec une très forte distance hiérarchique entre actifs.
3. Malgré ces résultats, de nombreux projets pilotes visent à redonner de l'autonomie aux salariés dans l'industrie. Parmi eux, les entreprises dites « libérées » (EL) font l'objet de toutes les attentions. L'intention est bonne mais la représentation qui en est faite dans le débat public tombe souvent dans la caricature : vision angélique de la responsabilisation, prééminence du « bonheur au travail »...
4. Certaines démarches de « libération » ont conduit à des excès et les résultats peuvent être à l'opposé de ceux escomptés. Une des limites de l'EL est la préconisation de la relation directe entre la direction et les salariés en supprimant les « corps intermédiaires » qui sont aussi des facteurs de régulation : syndicats, manager de proximité, DRH... Le manager par exemple, a un rôle essentiel d'appui, de soutien des collaborateurs. En effet, il est rare que l'autonomie puisse s'acquérir par les opérateurs...en toute autonomie.
5. D'autres entreprises expérimentent des démarches intéressantes d'autonomie au travail qui sont autant d'exemples d'organisations de travail responsabilisantes. On peut citer le fonctionnement en mini-usines du secteur A380 du site Airbus Saint-Nazaire, l'expérience du dialogue sur la qualité du travail menée chez Renault, ou encore la configuration en « îlots de production » de Michelin.
6. L'autonomie au travail concerne trois dimensions : les tâches, la coopération dans l'activité de travail et la gouvernance. En activant ces trois leviers, les chefs d'entreprise peuvent améliorer conjointement la QVT et la performance économique. Redonner du pouvoir d'agir et d'expression aux collaborateurs est une voie de compétitivité essentielle pour permettre à notre pays de trouver sa place dans la compétition internationale.

 Dans une étude à paraître à l'automne 2016, La Fabrique de l'industrie, Terra Nova et l'Aract Ile-de-France, reviendront sur les initiatives d'une dizaine d'entreprises de toutes tailles.

