

## LES MULTIPLES VISAGES DE L'AUTONOMIE AU TRAVAIL : AU-DELÀ DE L'ENTREPRISE LIBÉRÉE

La Fabrique de l'industrie publie aujourd'hui une Note intitulée « *Au-delà de l'entreprise libérée : enquête sur l'autonomie et ses contraintes* ». Cet ouvrage est le fruit d'une recherche menée par Thierry Weil et Anne-Sophie Dubey, de la Chaire *Futurs de l'industrie et du travail* de Mines ParisTech (Université Paris Sciences et Lettres). Les auteurs analysent les pratiques renforçant l'autonomie des salariés et en tirent quelques recommandations pour les entreprises qui s'engagent dans cette voie.

Qu'elles se réfèrent ou non au modèle en vogue de l'Entreprise libérée, de nombreuses organisations veulent favoriser l'autonomie de leurs salariés. L'exigence d'agilité et de réactivité, la bataille pour les talents, les attentes des jeunes générations... tout milite pour un effacement du taylorisme, qui s'ingénie à séparer ceux qui conçoivent et prescrivent le travail de ceux qui le réalisent.

Mais les bonnes intentions de dirigeants prêts à lâcher prise et à faire confiance à leurs salariés ne suffisent pas à mettre en place des organisations efficaces, dans lesquelles l'engagement des salariés les conduira à se dépasser, individuellement et collectivement. Une mise en œuvre maladroite peut créer des situations anxieuses, lorsque les objectifs sont contradictoires ou lorsque les salariés se trouvent investis de responsabilités sans les ressources nécessaires pour y faire face. Des incohérences peuvent même conduire à des organisations hypocrites ou maltraitantes.

Pour en avoir le cœur net, les auteurs ont mené une enquête approfondie dans une dizaine d'organisations très diverses (entreprises familiales, filiales de groupe, coopératives, administrations). Ils identifient quelques points de vigilance pour les dirigeants qui souhaitent lancer une démarche visant à développer l'autonomie de leurs collaborateurs, dont les trois suivants.

### Clarifier ce sur quoi porte l'autonomie

Le succès d'une démarche de responsabilisation dépend notamment d'une définition claire de ce qui est exclu du champ de l'autonomie (le cadre) et de ce qui relève de l'initiative des salariés. Par exemple, dans la plupart des entreprises interrogées, l'autonomie porte surtout sur les modalités d'exercice du travail (le *comment*), mais rarement sur le *quoi*, l'activité, la gouvernance et la stratégie de l'entreprise. Les salariés sont en revanche parfois associés à l'explicitation de valeurs communes, voire d'une raison d'être (le *pourquoi*) ou d'une mission.

### Accompagner l'ensemble des collaborateurs et notamment l'encadrement

Le besoin de maîtriser de nouvelles compétences peut être source d'anxiété, la responsabilité étendue peut conduire à un surinvestissement. Une grande attention et un accompagnement personnalisé sont donc nécessaires pour que l'organisation sache répondre aux besoins de chacun. Les attentes vis-à-vis du management intermédiaire, notamment, s'en trouvent modifiées : certains cadres sont satisfaits de leur nouveau rôle de « coach », d'autres sont déstabilisés. Il est indispensable de les impliquer dans la transformation et de les aider à acquérir les savoir-faire et postures adaptés.

### Tenir le cap

Il faut faire preuve de patience et de persévérance : les relations confiantes et respectueuses qui permettent des transformations aussi profondes se construisent dans la durée. Mais c'est à ce prix que l'entreprise attirera des personnalités créatives et impliquées, qui veulent s'engager dans un travail porteur de sens.

### À propos de

#### La Fabrique de l'industrie

Laboratoire d'idées, La Fabrique de l'industrie est un lieu de réflexion et de débat sur les enjeux de l'industrie et ses liens avec la société. Elle est présidée par Louis Gallois et Pierre-André de Chalendar.

Plus d'informations sur :

[www.la-fabrique.fr](http://www.la-fabrique.fr)

#### Contact presse :

Mathilde Jolis

[mathilde.jolis@la-fabrique.fr](mailto:mathilde.jolis@la-fabrique.fr)

01 56 81 04 26



Pour consulter la publication en ligne, c'est [ici](#)

