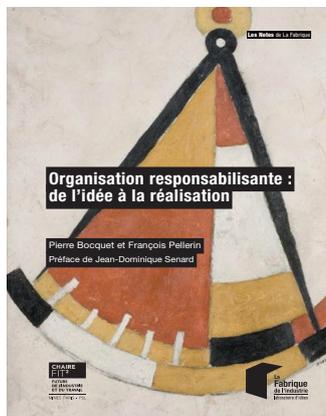


## CRISE DU TRAVAIL : ET SI L'ORGANISATION RESPONSABILISANTE ÉTAIT LA SOLUTION ?



« Nous sommes aujourd'hui confrontés à une tension de plus en plus vive entre l'entreprise et le travail. Alors que toutes les études montrent que nos concitoyens croient en l'entreprise, des chiffres préoccupants indiquent qu'ils se détournent du travail » constate Jean-Dominique Senard, président du conseil d'administration de Renault, et préfacier de l'étude *Organisation responsabilisante : de l'idée à la réalisation*. Dans cet ouvrage, qui prend la forme d'un « guide d'accompagnement », Pierre Bocquet et François Pellerin, anciens directeurs de sites industriels et chercheurs associés à la Chaire Futurs de l'industrie et du travail (Mines Paris-PSL), proposent des clés de résolution de cette tension.

### Les entreprises en difficulté avec cette transformation

Selon France Travail (Enquête Besoins en main d'œuvre 2024), 57,4 % des recrutements sont actuellement jugés difficiles par les entreprises, notamment à cause des conditions de travail ou d'un manque d'attractivité du métier ou de la filière concernés. Comme l'indique Florent Menegaux, président de Michelin : « *Si vous vous adressez aux jeunes générations sur un mode pyramidal, elles vous regardent comme un OVNI. Chez Michelin, nous avons plus de 50 % de nos effectifs qui sont des millenials et nous sommes confrontés à cette situation en permanence* ».

L'Organisation responsabilisante vise à répondre à ces changements d'attentes et à favoriser l'engagement des personnes dans la durée. En effet, une des principales caractéristiques de l'OR est qu'elle transforme la manière de conduire les opérations, en passant progressivement d'un modèle standardisé de commandement fondé sur l'obéissance et la conformité, à un système fondé sur la capacité des personnes à prendre des initiatives, s'adapter rapidement aux aléas et faire preuve de créativité, sans pour autant abandonner l'idée de cadrage. De quoi satisfaire à la fois les entreprises, et les salariés qui aspirent à disposer de plus de marges de manœuvre dans leur travail, notamment ceux qui ont un travail répétitif et peu valorisé. Mais la transformation en OR ne se décrète pas et se révèle souvent compliquée à mettre en œuvre.

Elle s'apparente plutôt à une exploration qui nécessite de disposer d'une boussole fiable d'orientation.

### La boussole de la responsabilisation, un outil que les dirigeants et les managers doivent toujours avoir en poche

Pour réussir le pari de la transformation, les auteurs proposent d'agir sur cinq dimensions : la responsabilité, chacun doit rendre des comptes à la mesure de son pouvoir d'agir ; la subsidiarité, principe selon lequel les échelons supérieurs s'interdisent de s'approprier les attributions dont les échelons inférieurs sont capables de s'acquitter ; la solidarité traduite par l'assistance et la coopération qui se développent entre les personnes ; la collégialité qui renvoie à la pratique de la délibération en groupe, et enfin l'activité qui se concentre sur la différence entre le travail prescrit et le travail réel.

Une démarche que le groupe Michelin expérimente depuis une dizaine d'années, en interrogeant les opérateurs de production de la manière suivante : « *De quoi seriez-vous capables en termes de décisions sans intervention des agents de maîtrise, en termes de résolution de problèmes sans dépendre des maintenanciers ni des régulateurs, techniciens et autres organisateurs industriels ? Et à quelles conditions ?* » 1 500 personnes se sont investies dans cette démarche d'OR, pour laquelle elles ont eu carte blanche. L'entreprise responsable est aussi celle qui responsabilise.



**NOTE 51 — EN LIBRAIRIE LE 4 JUILLET**

**Organisation responsabilisante : de l'idée à la réalisation**

Pierre Bocquet et François Pellerin



**Recevoir l'ouvrage**  
au format papier



**Télécharger le kit média**  
Couverture, logo



**Lire ou télécharger l'étude**  
sur le site de la Fabrique

## À propos des auteurs

**Pierre Bocquet**, ancien directeur de site industriel, puis directeur de l'Excellence opérationnelle du Manufacturing de Michelin, chercheur associé à la Chaire FIT2, accompagne les entreprises sur le thème de l'innovation managériale et de la transformation des organisations du travail par la responsabilisation.

**François Pellerin**, ancien directeur de site industriel chez Turbomeca, ancien animateur du projet Usine du futur en Nouvelle-Aquitaine, est chercheur associé à la Chaire FIT2, conférencier et auteur de deux ouvrages consacrés aux nouvelles organisations du travail en usine.

## 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. Nous travaillons sur les relations de l'industrie avec les territoires, sur l'attractivité des métiers industriels, sur les opportunités et les défis liés à la mondialisation et au changement technique et sur sa compétitivité. Les thèmes de l'emploi, des compétences et de la transition énergétique sont également au cœur de nos recherches. La Fabrique produit des ouvrages, des synthèses et des documents de travail multimédias, tous accessibles gratuitement en ligne.