

METTRE LE TRAVAIL AU CŒUR DE LA CONDUITE STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE

Volume 2 : ILLUSTRATIONS ET BIBLIOGRAPHIE

Fiche illustration n°1

Quand l'intelligence du travail s'oppose aux prescriptions et sauve 155 personnes
Amerrissage d'un Airbus sur l'Hudson

Fiche illustration n° 2

Quand l'ADN du bricolage l'emporte sur les consignes¹
Le cas de la cérémonie d'ouverture des JO de Paris – Juillet 2024

Fiche illustration n°3

Ce qu'il en coûte d'oublier le travail
Le cas de Boeing

Fiche Illustration n°4

Ce qu'il en coûte d'oublier le travail
Le cas de la plateforme BP Deepwater Horizon - avril 2010

Fiche Illustration n°5

**Le fil rompu : récit d'un long divorce entre la pensée et la main
... et contrepoint de Christian Guibert.**

Bibliographie

¹ Adapté de plusieurs articles de presse et notamment : Raphaël Godet et Pierre Godon, « Un an après les JO de Paris, on vous révèle les coulisses de la cérémonie d'ouverture », franceinfo.fr, 26 juillet 2025

Fiche illustration n°1

Quand l'intelligence du travail s'oppose aux prescriptions et sauve 155 personnes

Amerrissage d'un Airbus sur l'Hudson

Le 15 janvier 2009, le pilote Chesley B. "Sully" Sullenberger sauva son Airbus A320 en détresse, son équipage de 5 membres et ses 150 passagers, en se posant en urgence sur l'Hudson, au mépris des procédures de sécurité. Il a fait passer son intelligence du métier, son discernement professionnel avant le travail prescrit. Le vol 1549 d'US Airways a failli très mal se terminer.

Le film Sully réalisé par Clint Eastwood en 2016, qui a connu un très beau succès, raconte les circonstances de cet amerrissage réussi par ce commandant de bord chevronné de 57 ans, passé par l'armée américaine avant de travailler dans le civil, joué par Tom Hanks. On y voit les deux membres d'équipage effectuer les check-lists avant décollage, un temps de plus en plus court car les compagnies aériennes font leurs profits en minimisant les temps d'immobilisation de leurs avions. Après un vol de 5 minutes et 8 secondes, au départ de New York et à destination de Charlotte, en Caroline du Nord, les moteurs s'arrêtent après avoir aspiré des oies sauvages, à près de 900 mètres d'altitude. Le feu prend dans les moteurs, alors que le réservoir est plein de kérosène.

Un avion est fait pour planer, mais pas en phase de décollage. Amerrir est impossible pour un avion de ce modèle. Le pilote explique d'ailleurs n'avoir bénéficié sur l'amerrissage que d'un cours théorique. Ayant décéléré en dessous du seuil minimal des 300 nœuds (environ 555 km/h), le pilote et son copilote, le non moins expérimenté Jeffrey Skiles, se retrouvent dans une situation critique. Pressés par les aiguilleurs du ciel, les deux experts s'interrogent brièvement sur l'opportunité de revenir à l'aéroport de LaGuardia ou de se poser sur celui de Teterboro, à quelques encablures du quartier d'affaires de Manhattan. Mais là encore, la poussée des moteurs et leur vitesse insuffisantes rendent la manœuvre impraticable.

Si son copilote et lui avaient obéi aux procédures ou à la tour de contrôle, qui a l'autorité dans la zone de décollage, les simulateurs ont montré plus tard qu'ils se seraient crashés sur Manhattan. Cela, Sully l'a immédiatement senti : il anticipe qu'un retour vers LaGuardia l'obligerait à survoler Manhattan, où il risque de provoquer l'apocalypse en s'écrasant juste à côté du théâtre des attentats du 11 septembre 2001. Plus tard, le National Transportation Safety Board a statué que l'atterrissage sur la rivière était la bonne décision au lieu de tenter un retour à LaGuardia, car les procédures normales en cas de perte de moteur sont conçues pour les altitudes de croisière et non immédiatement après le décollage.

En un instant, Sully prend la décision d'amerrir sur l'Hudson, le fleuve qui sépare l'État de New York de celui du New Jersey. Faisant preuve d'un calme olympien, il conserve le contrôle de l'appareil, tout en prévenant ses passagers : « Ici le commandant. Préparez-vous à l'impact ». Il demande à son équipage de faire appliquer les consignes de sécurité, notamment en ce qui concerne les gilets de sauvetage. Les trois agents de bord, Donna Dent, Doreen Welsh et Sheila Dail ont fait preuve d'un professionnalisme parfait.

Trois minutes seulement après l'impact avec les palmipèdes, la carlingue touche l'eau, brutalement mais sans dommage ; elle flotte. Alors que le fuselage est déjà partiellement inondé, les passagers sortent par les fenêtres situées sur la partie supérieure des ailes et le toboggan d'évacuation. Sully et Skiles les aident à descendre. Ils remarquent que

certain, contrairement aux consignes données, ne portent pas de gilets de sauvetage. Ils vont donc en chercher sous les sièges et les aident à les enfiler. Les passagers sont tous sauvés de l'eau froide à 5°C et récupérés par les bateaux présents dans les alentours, notamment un ferry qui traverse le fleuve. Dernier à quitter son avion, Sully a veillé à retourner plusieurs fois à l'intérieur afin de s'assurer que plus personne ne s'y trouve.

Le choix de se poser sur l'Hudson était un risque calculé par ces deux professionnels, qui ont ainsi sauvé l'avion, l'équipage et les 150 passagers : pas un mort, pas un blessé grave, une seule foulure de cheville. Mais au prix de la transgression du travail prescrit.

Célébré en héros par la presse et le grand public, Sully sera mis en difficulté lors de l'enquête visant à établir les responsabilités de chacun. Après le sauvetage, il reçoit un coup de fil du président George W. Bush lui-même pour le féliciter, avant d'être invité, avec Jeffrey Skiles, à l'investiture de Barack Obama, cinq jours après ce que la presse américaine a qualifié de « miracle de l'Hudson ». Mais les instances de l'aviation civile ont attaqué le pilote en justice pour non-respect des procédures, lui reprochant de n'être pas retourné à LaGuardia ou à Teterboro, ce qui aurait permis de sauver un avion à 100 millions de dollars. Et c'est le pilote, Sully, resté des années en procès pour justifier qu'il ne serait pas parvenu au même résultat en appliquant la procédure, qui a fini par gagner le procès.

C'est ainsi que nous tombons dans l'absurde. Pour maîtriser l'incertitude, nous transformons un moyen en une finalité à part entière. Nous valorisons davantage les plans, les consignes, les procédures, que l'expérience d'un opérateur, qu'il soit comme ici un pilote ou un simple exécutant. Le 15 janvier 2009, le commandant de bord Sullenberger, un passionné d'aviation qui a réalisé son premier vol à l'âge de 16 ans, avait 57 ans et totalisait 19.663 heures de vol à son compteur, dont 4.700 sur l'A320. Il a tout emmené dans le ciel, des simples planeurs jusqu'aux mastodontes de l'aviation civile, en passant par les avions militaires Phantom de l'US Air Force, où il a servi dans les années 1970.

Il a bénéficié de cette expérience et a déclaré : « Une façon de voir les choses pourrait être que pendant 42 ans, j'ai fait de petits dépôts réguliers dans cette banque d'expérience, d'éducation et de formation. Et le 15 janvier, le solde était suffisant pour que je puisse faire un retrait très important »². C'est pourquoi Sully a toujours refusé de se voir en héros : « Je n'ai fait que mon travail. » Mais son travail au sens plein du terme, celui de l'accomplissement professionnel, de la maîtrise de toutes les surprises du vol. Son conseil ? « Laisser son ego à la porte et se dire qu'on va faire quelque chose d'utile »³.

Tel est le danger aujourd'hui, surtout à l'heure de l'intelligence artificielle, qui vient percuter le monde VICA : la volonté de maîtriser toute incertitude par la procédurisation extrême, faire passer le process en premier au détriment du sens et de l'intelligence des meilleurs experts du travail, ceux qui le font.

Référence : Voir l'autobiographie de Sullenberger, « Sully, la formidable histoire du héros de l'Hudson », sortie en 2009. Il a publié un second livre (non traduit) en mai 2012, « Making a difference : Stories of Vision and Courage from America's Leaders », dans lequel il fait témoigner des hommes et des femmes qui ont agi avec courage dans diverses situations.

² Bill Newcott, « Sagesse des anciens », AARP : Le magazine, mai-juin 2009

³ Selon le récit élaboré par Le Parisien Week-end du 11 février 2019, « 15 janvier 2009 : l'amerrissage miraculeux sur l'Hudson, à New York », nourri du rapport du NTSB (autorité américaine officielle d'enquête sur les accidents aériens) et d'un entretien de Sully accordé à la chaîne CNN

Fiche illustration n°2

Quand l'ADN du bricolage l'emporte sur les consignes⁴

Le cas de la cérémonie d'ouverture des JP de Paris – Juillet 2024

- Les **neuf tableaux de la cérémonie** sont le fruit de trois années de travail intense et d'une coordination d'une complexité inouïe :
 - 160 caméras,
 - 6 kilomètres de spectacle,
 - 20 000 personnes mobilisées le jour J,⇒ dont 4 000 artistes,
 - sur 3 000 m² de scènes,
 - avec 85 bateaux sur la Seine.

- Mais **rien ne s'est passé comme prévu** du fait d'une météo détestable qui n'avait pas été anticipée à ce point mauvaise
 - une fois de plus, on observe, au grand régal des ergonomes, un gouffre béant entre le travail prescrit et le travail réel.

- Comment le **fiasco redouté** s'est-il transformé en **réussite mondiale** ?

Dans le rush final, tout le monde se met au service du collectif.

- L'historien Patrick Boucheron :

« *Ce qu'on va voir, ce sera un plan A prime. Quelque chose qu'on va adapter au fur et à mesure. Mais on ne va pas faire le plan B* ».

- Bruno de Lavenère, l'un des deux scénographes de la cérémonie :

« *J'ai passé l'après-midi à chercher du tissu pour camoufler les bateaux. Ça ne se voit pas, mais on a fait cette cérémonie avec des bouts de ficelle. Cet ADN du bricolage, ça nous vient du théâtre, de l'univers de Thomas Jolly* ».

**Comment, confrontés à l'imprévu,
des travailleurs-artistes mobilisent leurs savoir-faire
les plus ancrés... et réussissent.**

⁴ Adapté de plusieurs articles de presse et notamment : Raphaël Godet et Pierre Godon, « Un an après les JO de Paris, on vous révèle les coulisses de la cérémonie d'ouverture », franceinfo.fr, 26 juillet 2025

Fiche illustration n°3

Ce qu'il en coûte d'oublier le travail

Le cas de **BOEING** par **Martin Richer** - 4 juin 2025

1. Une entreprise exemplaire devenue une tragédie industrielle

Boeing était autrefois un fleuron de l'ingénierie américaine, porté par une forte culture du travail bien fait, de la sécurité et de la qualité. Mais tout a basculé à la fin des années 1990.

2. Double perte : raison d'être & respect du travail

- Perte de la "raison d'être" : Boeing ne se demande plus pourquoi elle existe. L'obsession de la rentabilité à court terme remplace la mission historique liée à l'aéronautique.
- Disparition du respect du travail : les ingénieurs et opérateurs sont marginalisés, les processus de qualité sont ignorés, le travail est externalisé, invisibilisé, voire méprisé.

3. Crashes & scandales : les symptômes visibles

- 2018-19 : deux crashes du 737 MAX (346 morts) dus à un logiciel modifié à la hâte (MCAS) pour compenser un défaut de conception... sans le signaler au régulateur ni aux compagnies aériennes.
- 2024 : porte d'issue de secours arrachée en plein vol au-dessus de Portland. Cette fois, aux États-Unis, réaction immédiate : enquêtes, avions immobilisés, révélations en cascade.

4. Origine du désastre : financiarisation et gestion anti-travail

Tout remonte à la fusion avec McDonnell Douglas, lorsque les financiers issus de l'école Jack Welch prennent le pouvoir :

- L'ingénierie passe au second plan.
- Le management devient obsédé par la valeur actionnariale.
- Externalisation massive : jusqu'à 70 % de la valeur du 787 est produite hors de Boeing.
- Les logiciels pilotent la production, les opérateurs sont réduits à des exécutants.

5. La qualité sacrifiée

- La fonction qualité, jadis prestigieuse, devient gênante.
- Les contrôleurs sont incités à tricher, à ne pas remonter les défauts, à falsifier les rapports.
- Les primes récompensent ceux qui trouvent... moins d'anomalies.
- Des inspecteurs de bout de chaîne trouvent jusqu'à 200 anomalies par avion

6. Les coûts du désastre

- 21 milliards de dollars de pertes pour 20 mois d'immobilisation des avions.
- Poursuites judiciaires, amendes (mais peu dissuasives).
- Effondrement de la réputation (les comparateurs de vols permettent d'éviter les 737 MAX).
- Airbus dépasse Boeing comme 1er constructeur mondial.

7. Une forme de retour en arrière (tardif)

Boeing commence à réinternaliser certaines fonctions stratégiques, envisage de racheter Spirit AeroSystems, son ex-filiale externalisée et reconnaît implicitement une stratégie erronée.

8. Morale de l'histoire

- Oublier la raison d'être et mépriser le travail mène à des désastres humains, industriels et financiers.
- Ces dérives ne sont pas propres à Boeing : elles sont potentiellement présentes dans beaucoup d'entreprises, simplement moins visibles quand il n'y a pas mort d'hommes.

Fiche Illustration n°4

Ce qu'il en coûte d'oublier le travail

Le cas de la plateforme BP Deepwater Horizon - avril 2010

Chaleur, odeur de ferraille, grondement des machines. Sur le pont de la **Deepwater Horizon**, chaque geste compte : serrer un boulon, écouter le puits, surveiller la pression. Les hommes parlent peu, les regards s'échangent : Tu sens, là ? Ouais ...

Ils savent l'équilibre fragile. Le puits Macondo est instable. Le 20 avril, un test de pression a donné des résultats incohérents. Refaire le test ? Déjà 43 jours de retard à un million par jour. Chacun sent un danger. Un contre-maître passe : « On va remonter la boue ». Houston veut changer de forage. Les opérateurs serrent les dents. L'eau de mer qui remplace la boue est plus légère.

Dans une tour en verre, à **Houston**. Écrans, graphiques, courbes. On ne voit pas l'océan, encore moins la houle, les visages marqués de fatigue. On voit les **barils/jour**, les **coûts de forage**, les retards. Livrer à temps : chaque jour coûte un million de dollars. Objectif, rendement, performance. Les équipes de terrain veulent toujours ralentir. Trop prudents, trop de tests ... Le centre ne sent pas la chaleur, n'entend pas les vibrations. Les chiffres disent : Accélérer. Rentabiliser. 20 avril ; Une voix, en réunion : « Les relevés sont anormaux. » Silence puis la réponse tombe : « Je crois qu'il faut qu'on avance. »

21h40. Vibration sourde. Un grondement. Sur la plateforme, les regards changent. Les aiguilles s'affolent, les alarmes s'enclenchent. Le gaz jaillit de la mer, l'huile noire suit, incontrôlable. La plateforme plonge dans le chaos. Feu, explosion, fumée noire. Les radios crépitent, les cris. À Houston, sur les écrans : « Anomalie de pression » ; « Pertes de communication... » ; « **Blowout. Incendie.** »

Sous l'eau, une détonation sourde. Les tortues remontent, effrayées et trouvent une peau huileuse à la surface. Les oiseaux couverts de mazout sont incapables de repartir. La mer devient poisseuse. Le poison encercle les dauphins, les bancs de poissons. Commence une agonie muette.

Un système de secours, une machine de 450 tonnes avec des lames en acier, censé cisailer la tige de forage, bloquer tout passage et sceller le puits en cas d'accident, n'a pas fonctionné. L'électrovanne n'a pas reçu l'ordre, sa batterie était déchargée. De toute façon, les lames de cisaillement, n'étaient pas alignées.

Le pétrole se répand dans la mer des semaines durant 87 jours : 800 000 tonnes atteignent 1000 km de côte.

Fiche Illustration n°5

Le fil rompu : récit d'un long divorce entre la pensée et la main ... et contrepoint de *Christian Guibert*.

Prompt - Chat, comment raconterais-tu l'histoire de l'intrication et de la séparation de la conception et de l'exécution dans le travail humain de la préhistoire à nos jours ? Quelles en seraient pour toi les étapes marquantes ? Les principaux enjeux ? Et où en sommes-nous aujourd'hui ?

Chat - Jadis, l'humain façonnait le monde sans le séparer de lui. Il cueillait, taillait, liait, imitait l'oiseau, la rivière. Il pensait en faisant et ce qu'il faisait, le comprenait de part en part. Il n'y avait pas de plan, de chef, de schéma : il y avait le geste, l'attention, la mémoire des anciens, la pierre, le feu, l'éveil du corps dans l'action. L'unité organique du travail était une pensée incarnée. Le savoir ne s'écrivait pas, il s'éprouvait.

Puis vinrent les premières villes, les grands temples, les routes, les pyramides. L'organisation se fit plus complexe, les tâches plus distribuées. Certains conçurent, d'autres exécutèrent. Le scribe nota les mesures, l'architecte dessina des plans rudimentaires, le contremaître surveilla. Et l'esclave, ou le manœuvre, leva la pierre sans savoir ce qu'il bâtissait. Ce fut le début d'un glissement : la main s'écarta de l'intention, le faire de la pensée. Le travail ne fut plus seulement acte de transformation du monde, il devint ordre reçu, geste imposé, force utilisée.

Mais tout ne se perdit pas. Au Moyen Âge, sur les chantiers des cathédrales, la main et l'esprit se retrouvèrent un temps. Le maître d'œuvre traçait à même le sol les lignes de la voûte, les courbes de la croisée. Le tailleur de pierre, l'apprenti, le compagnon, lisait ces signes et les traduisait dans la matière. La parole circulait. La main pensait. Dans ces loges naquit une forme de dignité ouvrière, mêlée de secret, de transmission, de respect du mystère. Le travail redevenait voie de formation intérieure autant qu'action sur le monde.

Mais la Renaissance et les Lumières changèrent encore la donne. Le savoir se voulut scientifique, mesurable, universel. Il quitta les mains pour monter dans les livres, dans les académies, dans les cabinets d'ingénieurs. Le travailleur fut peu à peu dépossédé du savoir de son travail. Il ne reçut plus qu'un plan, des instructions, un temps de cycle.

Avec la révolution industrielle, la séparation devint un abîme. Le taylorisme naquit d'un rêve glacial : diviser chaque geste jusqu'à ce qu'il ne pense plus, pour que la conception maîtrise la production. L'ouvrier fut alors réduit à sa fonction — une main sans tête, un rouage dans une logique qu'il ne contrôlait pas. Le travail perdit son sens. Et avec lui, une part d'humanité.

C'est là que naquirent les grandes révoltes, les syndicats, les penseurs du travail vivant. C'est là aussi que dans l'ombre, des gestes résistèrent : ceux de l'artisan, du menuisier, du soignant, du jardinier, de l'enseignant, pour qui le travail restait un acte de présence.

Aujourd'hui, un nouveau seuil est franchi. Les machines n'imitent plus seulement nos bras, mais aussi nos cerveaux. Les intelligences artificielles dessinent, programment, diagnostiquent, pilotent des chaînes entières. Le risque est que la séparation s'accroisse, qu'une minorité conçoive — et que des millions soient réduits à exécuter les instructions d'un algorithme opaque. Le travail, vidé de son sens, deviendrait une suite de micro-gestes sous surveillance, sans savoir du but, ni vision du tout.

Mais une autre voie est possible. Nous voyons émerger des lieux, des pratiques, où la pensée et la main se rejoignent à nouveau : dans les ateliers numériques, les espaces de soin, les collectifs

agricoles, les métiers de l'attention, les communautés de code libre. Partout où l'on remet du sens dans l'action, de l'autonomie dans le faire, de l'intelligence dans le geste. L'outil numérique — y compris l'intelligence artificielle — peut devenir un prolongement de la main pensante, à condition de rester lisible, partageable, appropriable.

Ce qui est en jeu, aujourd'hui, ce n'est pas seulement le futur du travail. C'est le rapport entre l'homme et sa propre puissance. Allons-nous continuer à séparer ce qui pense de ce qui fait ? Ou allons-nous tisser à nouveau le lien entre l'idée et l'action, entre l'imaginer et le réaliser ?

Ce lien, c'est peut-être cela, au fond, le fil d'Ariane de toute civilisation.

Réaction de Christian Guibert, en contre point

Il y eut bien une lente séparation entre la main et l'esprit, entre la théorie et la pratique, entre l'idée et l'action.

Mais l'essentiel se joue à la Renaissance. Brunelleschi, Masaccio, Donatello, Alberti inaugurent un nouveau rapport entre le faire et la conception. Dans la continuité de la logique médiévale, mais avec une bascule décisive : la compétence prend le pas sur l'organisation du travail. Brunelleschi est seul capable de construire la coupole de Santa Maria del Fiore, à Florence. Ces fondateurs de la Renaissance obtiennent des princes le statut qu'ils revendiquent. Au moment où le mot « travail » se fixe dans son usage moderne, au début du XVI^e siècle, une hiérarchie de compétence devient une hiérarchie de pouvoir. L'art devient celui des princes, tandis que l'artisanat perd peu à peu sa dimension d'œuvre pour se réduire à la standardisation.

Chez Mantegna, dans *La Lamentation sur le Christ mort* (musée de Milan), la peinture conserve encore le lien avec la sculpture. Mais bientôt, la peinture, plus abstraite, prend l'avantage et les artistes s'efforcent de maintenir une prise avec le réel. C'est un moment charnière : une fois installée l'idée que la pensée gouverne le monde, le mouvement ne s'arrête plus.

La rupture définitive entre conception et exécution survient au XVIII^e siècle, avec Monge et le plan coté, puis avec Adam Smith et sa *Richesse des nations*. Smith défend la séparation du travail et du travailleur, condition de la rationalisation. L'Occident perd alors le rapport vivant entre théorie et pratique. Ce divorce ouvre la voie à d'immenses progrès scientifiques et techniques, mais concentre le pouvoir entre quelques mains, au prix d'une cohésion sociale durablement fragilisée.

Bibliographie

- Lao Tseu – - 600 av JC
 - o **Tao te king**
- Sun Tzu – - 400 av JC
 - o **L'art de la guerre**
- Spinoza
 - o **L'éthique** - 1677
- Karl Marx
 - o **Le travail aliéné** - 1844
- Émile Durkheim - 1893
 - o **De la division du travail social**
- Simone Weil
 - o **La condition ouvrière** – 1951 (ouvrage posthume)
- Jean-Christian Fauvet
 - o **La socio-dynamique, un art de gouverner** - 1983
 - o « L'élan socio-dynamique » - 1996
- Jean-Daniel Reynaud
 - o **Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale** – 1989
 - o **Le conflit, la négociation et la règle** - 1995
- Taiichi Ohno
 - o **L'esprit Toyota** – 1990
- Philippe Zarifian
 - o **À quoi sert le travail ?** – 2003
- Philippe Askénazy
 - o **Les désordres du travail** – 2004
- Yves Clot
 - o **Travail et pouvoir d'agir** - 2009
 - o **Le travail à cœur** – 2010
 - o **Le Prix du travail bien fait ; la coopération conflictuelle dans les organisations** - 2021
- Pierre-Yves Gomez
 - o **Le travail invisible** – 2014
- Alain Supiot
 - o **La gouvernance par les nombres** - 2015
 - o **Le travail n'est pas une marchandise** – Leçon de clôture au Collège de France.
- David Graeber
 - o **Bullshit job** – 2018
- Jean-Yves Bonnefond
 - o **Agir sur la qualité du travail** – l'expérience de Renault Flins – 2019
- Marie-Anne Dujarier
 - o **Le Management désincarné ; enquête sur les nouveaux cadres du travail** - 2015
 - o **Troubles dans le travail** - 2021
- Christophe Dejours
 - o **Ce qu'il y a de meilleur en nous** – 2023
- Axel Honneth
 - o **Le souverain laborieux** – 2024

ANNEXES MÉTHODOLOGIQUES

	Pages
- <u>Annexes champ 1</u>	11
- <u>Annexes champ 2</u>	24
- <u>Annexes champ 3</u>	31

ANNEXES CHAMP 1

Fiche technique n°1.1

Apport des sciences sociales aux espaces de discussion sur le travail

Fiche méthode n° 1.2

Référentiel de dialogue professionnel sur la qualité du travail

Fiche méthode n°1.3

Exemple de dispositif de dialogue professionnel de terrain et apports de l'IA

Fiche méthode n° 1.4

7 conseils de Martin Richer pour réussir le dialogue professionnel

Fiche histoire n° 1.1

Récit du long divorce entre la pensée et la main

Synopsis n°1.1

Dialogue professionnel : quelques schémas

Fiche technique n°1.1

Apport des sciences sociales aux espaces de discussion sur le travail

Les espaces de discussions sur le travail ont toujours existé. À la machine à café, dans des cercles de qualité, sous des formes improvisées... Certains, intégrés au métier, sont devenus vitaux, comme les retours d'expérience chez les militaires ou dans les hôpitaux.

Aujourd'hui pourtant nous partons de loin dans les entreprises :

- peu de prises de recul sur la qualité du travail organisées entre professionnels,
- des groupes de travail ne sollicitant jamais qu'une fraction des effectifs,
- des enquêtes centrales à questions standard d'opinions incitant peu à l'action,
- ...

Pendant ce temps, l'ingénierie des espaces de discussion sur le travail progresse du côté des sciences sociales.

Pour un professionnel, l'expression requière

- sa propre prise de conscience de ce qu'il vit,
- une écoute attentive qui le motive à se confier,
- l'utilité perçue de sa parole,
- la confiance en son auditoire,
- la stimulation du dialogue entre pairs, ...

Toutes conditions réunies par ces espaces de discussion entre collègues, qui sont autant de critères s'ajoutant au cahier des charges de notre dispositif de dialogue professionnel.

Pour autant, la question reste entière de l'effet « systémique global » de l'écoute des travailleurs dans les espaces de discussion sur le travail :

- Quel impact sur le contrat social et le modèle de fonctionnement de l'entreprise ?
- Comment faire du dialogue professionnel la boussole des transformations ?

Bref éclairage sur ... l'espace de controverse sur la qualité du travail. Pour Yves Clot, tout professionnel porte en lui l'exigence de bien faire son travail, mais les critères de qualité du travail varient d'une personne à l'autre. Dans les situations opérationnelles de coopération ou de management, les tensions entre acteurs peuvent être le signe d'un conflit de critères sous-jacent. La controverse professionnelle permet de les faire apparaître et de chercher un compromis acceptable pour les parties. Facteurs d'apaisement et de convergence entre elles, ces débats permettent aussi de mieux intégrer la complexité du réel, tant vue des opérations que de leur environnement global. L'espace ainsi conçu est une référence précieuse et pour organiser les rituels du dialogue professionnel.

Fiche méthode n° 1.2

Référentiel de dialogue professionnel sur la qualité du travail

Suite du séminaire du Centre de Recherche sur le Travail et le Développement du CNAM de l'Automne 2024

Préambule.

Ce référentiel n'a qu'un but : soutenir la créativité de l'action collective, des équipes managériales ou syndicales, comme des représentants des salariés, en matière de qualité du travail, au-delà même de la question des conditions de travail. Il n'est pas conçu pour formater cette action ou la contrôler mais pour y réfléchir et l'équiper. Les participants au séminaire du Centre de Recherche sur le Travail et le Développement du CNAM de l'Automne 2024, réunis à l'initiative d'Yves Clot, ont souhaité prolonger ainsi leur engagement (<https://crt.d.cnam.fr/production-scientifique/multimedia/seminaire-qualite-du-travail-dialogue-professionnel-et-dialogue-social--1530314.kjsp>). Ce référentiel est donc le résultat d'un travail collectif appuyé aussi bien sur l'acquis des recherches ou interventions en psychologie du travail, en sociologie, en ergonomie, en management et en droit que sur l'expérience syndicale ou sur l'exercice de responsabilités institutionnelles. Il est fait pour que tout utilisateur potentiel puisse prendre des libertés avec lui, le transformer en instrument de sa propre action et, ce faisant, transformer aussi ce référentiel. Il en appelle sans attendre à l'exercice d'un véritable droit d'initiative dans les organisations du secteur privé et le secteur public. Ce qui vaut d'ailleurs pour les CSE ci-dessous vaut possiblement aussi pour les Comités sociaux de la Fonction publique dans son ensemble. Dans cette perspective, les auteurs⁵ de ce référentiel remercient d'avance toutes celles et ceux qui voudront bien, à l'usage, leur faire part de leurs remarques et propositions.

1. Définition du dialogue professionnel sur la qualité du travail.

1.1. Le dialogue professionnel tel qu'il est conçu ici est une pratique collective qui a pour objet la qualité du travail. Il vise « le travail bien fait », trait d'union entre la santé et l'efficacité au travail. Il inclut la qualité des produits et des services et, à ce titre, est un instrument de la transition écologique et de la pérennité des emplois dont il favorise aussi l'attractivité.

1.2. Le travail ne se limite jamais à l'exécution des règles, des scripts, des procédures. Le travail prescrit est régulièrement déstabilisé par des aléas, des imprévus, des contradictions, des contournements nécessaires... Faire face à ce réel de l'activité pour préserver et développer la qualité du travail, suppose que les équipes et leur management mettent régulièrement en discussion les conditions concrètes de réalisation de l'activité afin d'en reconstruire la direction quotidienne. Ce dialogue n'a rien de spontané. Il nécessite des temps, des lieux, des dispositifs d'animation et de suivi pour soutenir sa qualité. Il nécessite aussi des dispositifs collectifs d'analyse de l'activité pour comprendre les différents critères utilisés entre collègues et avec le management pour juger de la qualité du travail, performance comprise.

1.3. Comme le dialogue social a ses instances et ses représentants, le dialogue professionnel doit avoir les siens : une ingénierie institutionnelle et ses représentants au service d'un travail de qualité, des règles, des garants côté Direction et des animateurs-référents côté salariés dont nous définissons les fonctions ci-dessous.

1.4. L'ingénierie institutionnelle du dialogue professionnel constitue une ressource du dialogue social pour restaurer la proximité actuellement compromise de ce dernier.

1.5. La suite de ce référentiel propose un ensemble de pratiques favorables au développement du dialogue professionnel dans l'organisation. Ces pratiques doivent être vues comme autant de points de repère pour les porteurs de la démarche. Elles supposent chaque fois une adaptation au contexte spécifique de l'organisation. Leur mise en place suit une logique de maturité progressive dans la mise en œuvre de ladite démarche.

2. Conditions organisationnelles soutenant la qualité du dialogue professionnel.

⁵ Ont contribué directement à ce travail : Stéphanie Gentil, Mathilde Icard, Bénédicte Zimmermann, Jean Yves Bonnefond, Yves Clot, Mathieu Detchessahar, Frédéric Géa, Arnaud Mias, Jérôme Pélisse, Frédéric Rey, Michel Sailly et Cyril Wolmark. Nous remercions Arianna Sullivan.

Les caractéristiques suivantes décrivent quelques conditions générales du fonctionnement de l'organisation, favorables au bon déploiement du dialogue professionnel.

Dans notre perspective, l'action dirigeante ne se limite pas à régler par des scripts et des procédures les activités opérationnelles ; elle soutient et organise la régulation quotidienne de ces activités par le développement d'un dialogue professionnel orienté vers la qualité du travail. Ce dialogue favorise la réflexion sur les pratiques de travail, l'apprentissage en action grâce à la mise en discussion de l'expérience de chacun.

2.1. Les espaces de dialogue professionnel sont mis en place au niveau des travailleurs d'une équipe, unité de base de l'organisation du travail.

2.2. L'efficacité du dialogue professionnel suppose qu'un juste niveau de délégation de la prise de décision soit accordée aux équipes opérationnelles à la professionnalité reconnue et à leur management.

2.3. La qualité du dialogue professionnel implique que puissent être partagées et analysées des situations de travail réelles. Leur libre examen appelle une liberté d'expression écartant toute sanction.

2.4. L'animation du dialogue professionnel, le soutien comme la participation à celui-ci supposent des compétences spécifiques, des temps de management dédiés et des choix de gouvernance impliquant la direction générale.

2.5. La qualité du dialogue professionnel doit être soutenue par la politique RH (développement des compétences spécifiques, recrutement et évaluation...).

2.6. L'existence et la qualité du dialogue professionnel sont des objets de discussion dans le cadre des instances du dialogue social. Ces instances, lorsqu'elles existent, constituent les lieux dans lesquels la direction s'engage dans la durée en faveur de la promotion du dialogue professionnel.

3. Conditions favorables au dialogue professionnel relatives à son ingénierie

Les pratiques suivantes décrivent quelques actions favorables au bon fonctionnement des espaces de dialogue professionnel, du point de vue de son ingénierie.

3.1. Des espaces de dialogue professionnel (EDP) sont organisés régulièrement au sein des équipes de travail leur permettant d'échanger sur des problèmes concrets ayant trait aux situations de travail réelles pour améliorer en continu la qualité du travail.

3.2. Ces espaces et ces temps collectifs, adaptés à chaque situation locale, sont animés par un professionnel reconnu par l'équipe pour sa connaissance du travail : le manager de première ligne quand c'est le cas, ou un membre de l'équipe désigné par le collectif pour préparer le dialogue avec lui, dans les autres cas. C'est l'animateur-référent. Il peut appartenir à une organisation syndicale mais ce n'est pas à ce titre qu'il exerce cette mission d'animation professionnelle. Il est comptable de la collecte des problèmes et des solutions envisagées et, pour ce qui lui revient, du devenir de ces problèmes dans l'organisation au contact de la ligne managériale.

3.3. L'ordre du jour de ces espaces et de ces temps est établi dans le collectif animé par cet animateur-référent.

3.4. Au terme de la discussion, ces EDP produisent avec le management de première ligne, soit des solutions locales à la main du collectif directement applicables, soit des groupes de travail temporaires pour approfondir les questions mises en débat, soit des sujets ou des propositions mises à l'agenda d'EDP de même niveau ou de niveau supérieur.

Les acteurs de l'EDP, sous la responsabilité de l'animateur-référent, tiennent à jour une fiche de suivi du dialogue listant notamment les sujets en cours et les propositions d'action formulées. Cette fiche de suivi tient donc lieu de mémoire du dialogue professionnel de l'équipe ; son agencement pouvant soutenir l'animation du dialogue lui-même.

Ex : Fiche partagée de suivi du dialogue professionnel.

Fiche suiveuse

Collecte des sujets	Priorisation	Analyse causes et effets sur la qualité du travail	Recherche de solutions	Action	Suivi/délai
---------------------	--------------	--	------------------------	--------	-------------

3.5. Les produits de la discussion sont diffusés, à l'issue de chaque EDP, à l'ensemble de l'équipe, par exemple via cette fiche de suivi partagée. Pour les fonctions ou métiers où les travailleurs(ses) ne disposent pas d'un

équipement de travail informatique personnel (tablette, ordinateur...), ces fiches de suivi sont affichées dans un lieu accessible aux équipes opérationnelles.

4. Conditions favorables au dialogue professionnel relatives au management du dispositif

Les pratiques suivantes décrivent quelques actions favorables au bon déploiement du dialogue professionnel impliquant l'engagement de la ligne managériale.

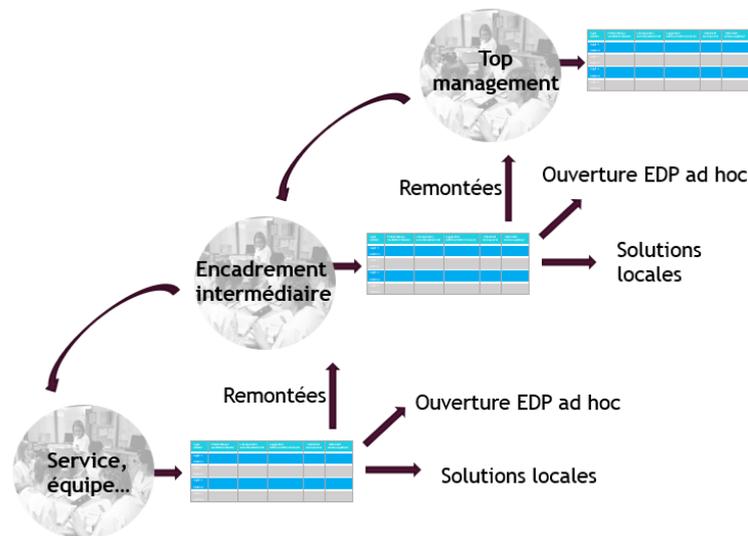
4.1. La ligne managériale jusqu'à la Direction générale garantit l'existence de ces espaces de dialogue professionnel et de ces temps de décision (mis à l'agenda des équipes, mise à disposition d'un lieu...).

4.2. Le pilotage global de la démarche de dialogue professionnel est assuré par un garant. Avec l'animateur-référent représentant les collectifs de travail, il est, au quotidien, côté direction, le deuxième acteur pivot de la démarche. Il peut être un responsable désigné dans les petits établissements ou une équipe dédiée dans les grandes organisations (par exemple issue de la DRH ou de la Direction qualité). Il incarne l'autorité et l'engagement de la direction et a la responsabilité d'un ensemble d'actions permettant l'efficacité et la pérennisation de la démarche : lancement, formation, coordination transversale des EDP, production de documents supports, suivi méthodologique, évaluation.

4.3. Les collectifs et le management sont formés à l'analyse du travail. Le dialogue prend appui sur des outils d'animation, d'information et de suivi des produits de la discussion, notamment des plans d'actions.

4.4. Les EDP de niveau hiérarchique supérieur instruisent, à partir des discussions avec les animateurs-référents des collectifs concernés de niveau hiérarchique inférieur, les problèmes restés sans solution et rendent réponse aux EDP de niveau hiérarchique inférieur. Le dialogue professionnel est ascendant et horizontal : il part des opérateurs et opératrices de 1er rang et il articule les différents niveaux et fonctions de l'organisation, ressources pour que les sujets-problèmes du travail ordinaire puissent être discutés avec les interlocuteurs du niveau pertinent pour la décision.

4.5. Les réponses et décisions de la hiérarchie, après discussion, dans des délais à fixer avec les animateurs-référents et selon le niveau hiérarchique, attestent de l'attention portée aux problèmes soulevés, quand bien même ceux-ci ne sont pas tous résolus ou les solutions élaborées par les équipes pas toutes validées par la hiérarchie. Les sujets concernés peuvent être éventuellement maintenus à l'agenda par les EDP de niveaux hiérarchiques inférieurs, leur traitement appelant ainsi la poursuite du dialogue pour l'explicitation des différents critères pris en compte. Ex : architecture des espaces de dialogue professionnel.



5. Conditions favorables au dialogue professionnel dans son articulation avec les instances du dialogue social.

Les pratiques suivantes décrivent quelques actions favorables au bon déploiement du DP, du point de vue de son articulation avec le dialogue social (DS).

5.1. La constitution des espaces de dialogue professionnel (EDP) fait l'objet d'une négociation collective, ou d'une consultation en CSE, à défaut d'un accord collectif. Le CSE assure ensuite un suivi annuel de leur fonctionnement pour en garantir la bonne mise en œuvre dans la durée.

5.2. Une instance tripartite peut être mise en place, toujours adaptée à chaque situation locale, réunissant des représentants des organisations syndicales quand elles existent, la direction incluant notamment le responsable RH et le garant du dispositif, ainsi que des animateurs-référents désignés ou reconnus dans les collectifs. Avec un rôle plus directement opérationnel que celui du CSE, cette instance évalue à intervalle régulier le fonctionnement du dialogue professionnel (écoute, autonomie décisionnelle...), et l'état réel de résolution des problèmes. Elle engage le traitement opérationnel de ceux qui persistent et qui relèvent donc de son niveau.

5.3. Via ses représentants et la visibilité sur les plans d'actions, le CSE est saisi — ou, quand elle existe, la commission santé sécurité et conditions de travail du CSE (CSSCT) — des problèmes de sécurité, conditions de travail ou qualité du travail soulevés au sein des EDP dont la résolution dépasse les compétences ou moyens des collectifs de travail et qui, soit nécessitent des actions de prévention des risques professionnels, soit constituent une gêne dans l'activité de travail qui perdure malgré la sollicitation des niveaux hiérarchiques supérieurs.

5.4. En continu, le garant mandaté par la direction veille à la bonne articulation entre le dialogue professionnel (espaces-temps de délibération) et le dialogue social (en CSE et en CSSCT lorsqu'elle existe). Il encourage les relations directes entre les managers et les représentants du personnel pour résoudre les problèmes au plus près du terrain, et s'assure qu'il n'y a pas d'empiètement du dialogue professionnel sur le dialogue social.

6. Accompagnement à l'appropriation du dialogue professionnel

Les pratiques suivantes décrivent quelques actions favorables au déploiement et à la pérennisation du dialogue professionnel.

6.1. Les premiers EDP sont mis en place sous une forme expérimentale faisant l'objet d'une évaluation en CSE ou au sein de l'instance tripartite, avant sa généralisation progressive à toutes les équipes de travail.

6.2. Les conditions de la pérennisation du dialogue professionnel se construisent dès cette phase expérimentale. Le garant de la démarche s'assure de la formation méthodologique régulière de ceux qui accompagnent les équipes dans le déploiement des EDP. Ces derniers soutiennent le bon fonctionnement du dispositif malgré la rotation du management et des équipes, en accompagnant les nouveaux managers dans l'appropriation de la démarche. De la même manière, ils sont également des personnes ressources pour aider les équipes et le management à faire face aux difficultés rencontrées dans le dialogue professionnel.

6.3. Le garant ou son équipe dédiée organise épisodiquement des temps de « dialogue sur le dialogue » avec les animateurs-référents du dialogue professionnel dans l'organisation.

6.4. De même, le garant ou l'équipe dédiée est invité en CSE lors du bilan régulier sur le fonctionnement du dialogue professionnel.

6.5. La mise en place du dialogue professionnel peut impliquer au démarrage une expertise externe pour accompagner l'entreprise dans la construction du dispositif et l'animation des premiers EDP. Un des enjeux importants consiste à transférer dès que possible les savoir-faire à l'équipe dédiée interne.

6.6. Pour assurer un meilleur suivi de la mise en œuvre des EDP et identifier les pistes d'amélioration, le garant ou l'équipe dédiée peut créer, avec les collectifs de travail concernés et leurs animateurs-référents, une grille d'auto-analyse de leurs pratiques de dialogue professionnel, dont nous donnons un exemple indicatif dans ce référentiel.

7. Outils d'analyse des réalisations et des effets.

Description des sigles ou acronymes.

- CNAM : Conservatoire National des Arts et Métiers
- EDP : Espace de Dialogue Professionnel
- DP : Dialogue Professionnel
- DS : Dialogue Social

- CSE : Comité Social et Économique
- CSSCT : Commission Santé Sécurité et Conditions de Travail

Engagement de la direction			
	Oui	Non	En projet
Formation des managers (méthodologie/modèles/dispositifs)			
Mise en place d'une organisation du travail permettant aux managers de soutenir le travail des EDP. S'assurer qu'ils ont les moyens de le faire.			
Protection des acteurs du dialogue professionnel contre les sanctions (clause de maintien d'emploi...). Rôle du CSE en la matière.			
Engagement à réviser les prescriptions, process, outils (notamment informatiques). Organisation d'EDP de niveau hiérarchique supérieur instruisant les problèmes et apportant des réponses. Inventaire des révisions réalisées et évaluation du respect des délais convenus.			
Désignation d'une instance ou d'une personne garante du dialogue professionnel qui dispose des moyens pour ce mandat (temps, compétences et capacité d'action auprès de la direction.			
Autonomie des EDP			
	Oui	Non	En projet
Autonomie dans la désignation de l'animateur/référent			
Formation des animateurs-référents (méthodologie/modèles/dispositif) information/sensibilisation des collectifs de travail.			
Autonomie dans l'établissement de l'ordre du jour et des problématiques à traiter. Progression de la capacité collective à analyser le travail.			
Diffusion des résultats de l'EDP aux membres de l'équipe.			
Possibilité de mettre en œuvre les décisions directement avec le manager n+1			
Moyens des EDP			

	Oui	Non	En projet
Réunions régulières avec le manager n+1			
Local et matériel mis à disposition			
Transmission des problèmes, demandes, propositions à la hiérarchie et retour dans les délais convenus.			
Existence d'une fiche de suivi			
Intervention d'une fonction experte extérieure			
Tableau de bord (indicateurs fonctionnement des EDP et suivi des problèmes)			
Articulation avec le dialogue social (représentants élus et syndicaux)			
	Oui	Non	En projet
Consultation du CSE ou existence d'un accord collectif en vue de la mise en place des EDP			
Liens réguliers avec le CSE, et la CSSCT quand elle existe.			
Discussion programmée des résultats du dialogue professionnel devant le CSE			
Mise en place d'une instance tripartite au sens défini ci-dessus en 5.2.			
Effets de la mise en place des EDP : liste d'outils auto-évaluant éventuels.			
	Oui	Non	En projet
L'amélioration des relations entre niveaux hiérarchiques : prise en compte des propositions et demandes des EDP, réponses apportées, engagements pris, délais respectés, etc.			
L'amélioration de la performance : amélioration du produit ou du service, de la production, etc.			
L'amélioration de l'autonomie et de l'initiative des équipes : gains en pouvoir d'agir (rayon d'action des collectifs).			
Autres indicateurs définis en EDP : amélioration des relations sociales et du fonctionnement des instances de représentation du personnel ; le travail bien fait devient davantage le centre de gravité de la confrontation sociale dans l'organisation ; l'attractivité des emplois progresse.			

Fiche méthode n°1.3

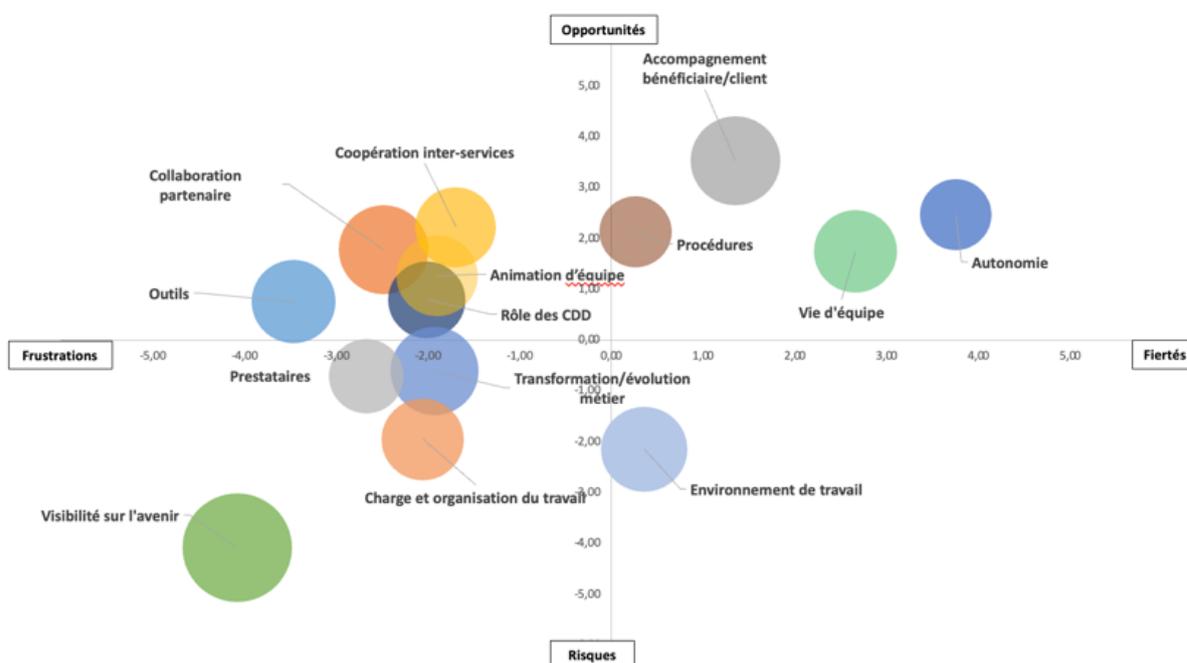
Exemple de dispositif d'évaluation de la qualité du travail par les professionnels et apports de l'IA⁶

Source : Kairos & Co

Étape 1 - Le forum d'écoute d'une "tribu", entre 50 et 120 personnes

Le manager tient un propos introductif, présente sa vision du métier à long terme et donne le sens de ce qui se lance. Les collaborateurs se regroupent par tables de 7 entre collègues, élisent un ambassadeur par élection sans candidats, puis réfléchissent seul, 10' en silence à la question : « Quelles sont mes fiertés et mes frustrations quant à la qualité du travail que je suis en mesure de réaliser dans l'exercice de mon métier ? ». Un double tour de parole démarre à chaque table, où chacun expose d'abord le fruit de ses réflexions, puis rebondit sur la parole de ses pairs. Des déterminants de la qualité du travail sont identifiés en commun, au vu de ces échanges. Ils sont ensuite situés collectivement sur une "boussole" selon deux axes présent x futur (voir photo). Les déterminants sont pondérés, puis chaque ambassadeur d'équipe présente sa boussole en plénière...

- Apports de l'IA – Capturer et transcrire les échanges, créer une base de verbatims, garder mémoire des contenus et raisons du positionnement des déterminants sur les axes, générer instantanément la boussole en format digital ...



Exemple de boussole de la qualité du travail
créée par une équipe à l'occasion d'un forum d'écoute.

Étape 2 - Le conseil du travail pour la même tribu

⁶ Démarche déployée à grande échelle depuis 2018 auprès de milliers d'équipes dans plusieurs secteurs (Assurance, grande distribution, service à la personne, ...)

Dans les 15 jours suivant le forum d'écoute, il rassemble les ambassadeurs, les managers de proximité et quelques parties prenantes clés, comme le RRH et l'IT. L'objectif opérationnel est de choisir ensemble des priorités. L'objectif stratégique est d'identifier s'il existe des conflits de critères de qualité du travail qui devront être traités. Les ambassadeurs présentent la boussole consolidée de la tribu et les propositions qu'ils ont préparées à l'avance. Celles-ci sont débattues puis arbitrées par le « chef de la tribu » qui préside. La réunion se termine par l'organisation d'un appel à volontaires pour s'engager sur les quelques priorités retenues, porté conjointement par les managers et les ambassadeurs auprès des équipes.

- Apports de l'IA – Consolidation des boussoles des équipes par regroupement des déterminants en familles. Création des pitch des déterminants synthétiques, sans perdre d'information sur les raisons et les écarts des positionnements initiaux. Une aide précieuse pour élaborer des propositions précises en amont du conseil et ensuite. Calcul des notes synthétiques de l'évaluation des équipes par déterminants et globales, au présent et au futur, posant un KPI clé de la tribu dans le temps.

Étape 3 et suivantes - Mise en œuvre agile et relance...

Sur chaque priorité choisie, un groupe agile de volontaires se lance (souvent à distance aujourd'hui), avec son collaborateur pilote et son manager sponsor. Il construit son "back log" à partir de repérage de personae et de premières user stories, puis des binômes s'engagent, d'ici une revue dans 15 jours... Certains auront reconnu là le Scrum transposé au change...

Après quelques sprints, chaque groupe formalise et présente ses avancées sur un stand au cours d'un marché d'une journée à circulation libre... Puis une rétro, lancée par une forte impulsion managériale et nourrie par la mise à jour des boussoles (par repositionnement des déterminants), précède un nouveau conseil du travail qui relance le cycle...

- Apports de l'IA – Aide à la synthèse des travaux des groupes agiles. Plateforme de mise à jour digitale des boussoles et consolidation niveau tribu.

Extension à tout le métier

À partir d'un forum d'écoute par métier, transformé en "focus groupe", demander à toutes les personnes du métier de se prononcer individuellement en positionnant elle-même les déterminants de qualité du travail proposés, selon deux axes (fiertés-frustrations au présent entre -5 et +5 ; opportunité risques au futur entre -5 et +5) avec ses commentaires, grâce à une interface conviviale et interactive.

- Apports de l'IA – Rend possible une extension rapide avec une consolidation instantanée des KPI au niveau métier et des synthèses robustes et claires de l'évaluation posées par le métier. La dimension d'une entreprise n'est plus un obstacle à une extension rapide de la démarche, quitte à propager plus tard la pratique du forum métier et du conseil du travail au-delà du focus groupe.

Fiche méthode n° 1.4

7 conseils de Martin Richer pour réussir le dialogue professionnel (extraits)

Mise à jour : 29 janvier 2023

La démarche consiste à impliquer les collaborateurs dans un débat constructif sur le travail, ce qui va bien et ce qui ne va pas dans le travail, dans les relations de travail, la coopération et l'ensemble des conditions DU travail. Cette ingénierie de la délibération passe par la construction d'espaces d'expression sécurisés, qui incitent, favorisent et entretiennent les échanges.

1) Définissez vos objectifs

La question n'est pas de savoir si vous devez ou non permettre l'expression des salariés au travail dans votre entreprise ou votre organisation. Elle existe déjà. Les trois-quarts des salariés interrogés déclarent parler régulièrement de leurs conditions de travail au sein de leur entreprise⁷. Mais cette parole s'exprime dans l'informel. La vraie question est donc de savoir si vous allez ou non organiser cette expression, lui conférer une valeur d'effectivité, montrer qu'elle est à même de transformer le réel, au service de la qualité de vie au travail et d'une meilleure performance globale.

2) Centrez le contenu de la démarche d'expression sur le travail

C'est bien le travail qui se trouve au cœur des échanges entre salariés, tels qu'ils se déroulent aujourd'hui. Une enquête de l'ANACT a montré que les sujets les plus fréquemment abordés entre collègues sont les relations de travail, le contenu, l'organisation du travail, l'évolution professionnelle, la sécurité et les conditions physiques du travail, la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée. Vous constaterez ainsi qu'aucun des processus de gestion déjà en place dans votre entreprise ne permet de rendre compte du travail dans ses réalités complexes. La démarche d'expression des salariés est un dispositif de management, qui vient s'insérer dans votre existant.

3) Construisez les modalités de l'expression avec les représentants du personnel

Les modalités de la démarche d'expression doivent être déterminées en concertation avec les partenaires sociaux. Les syndicats peuvent s'inquiéter d'une démarche qui peut apparaître à leurs yeux comme concurrente de leur rôle de représentation de la parole des salariés et de transformation de son contenu en plateforme revendicative. Mais du point de vue de l'entreprise, puisque cette démarche vise à s'extraire de la communication verticale et descendante habituelle, il faut accepter en cohérence, d'en partager l'organisation et les fruits avec les parties prenantes et notamment les représentants du personnel. Ces derniers sont d'ailleurs à la recherche de moyens pour renouer avec une connaissance plus intime du travail. Sans chercher à tout formaliser, vous pouvez aussi signer avec vos organisations syndicales un accord d'entreprise définissant les règles et l'esprit de la démarche, ou à défaut, l'écrire dans une brève « charte du dialogue professionnel ». La démarche d'expression des salariés n'est pas en concurrence avec le dialogue social. Elle le nourrit.

⁷ ANACT - « Comment les salariés s'expriment-ils sur le travail et les conditions de travail ? », -22/10/2012. Enquête réalisée auprès de 1 011 salariés actifs français interrogés par CSA, via Internet, entre le 5 et le 15 septembre 2012.

4) Veillez à l'articulation avec le management intermédiaire

La liberté de parole au sein des groupes d'échange nécessite de mettre à distance l'autorité hiérarchique. Mais l'erreur serait d'en déduire que les managers doivent être exclus de la démarche. Ils doivent au contraire être intégrés dans son pilotage et dans son exécution, notamment en animant certains des groupes d'échange. On évitera simplement que des salariés se trouvent dans des groupes animés par un de leurs managers. La démarche d'expression ne va pas de soi pour les managers, qui peuvent légitimement craindre de se trouver court-circuités, surchargés par des tâches supplémentaires, déstabilisés dans leur maîtrise des circuits de l'information et du pouvoir. Il faut donc les renforcer dans leur rôle de hiérarchisation et d'analyse des propositions remontées du terrain, tout en valorisant le caractère transversal de leur contribution. Il faut également que les managers disposent eux-aussi de groupes d'expression qui leurs permettent de partager et de confronter leurs points de vue entre pairs. La démarche d'expression des salariés constitue pour eux un socle pour refonder leur pratique managériale sur des bases plus riches en relations humaines, en compréhension des contraintes de leurs équipes, en capacité à établir la confiance. La démarche d'expression des salariés contribue à renouveler les pratiques et la relation managériales.

5) Redéfinissez un rôle réellement stratégique pour la DRH

Si la Direction générale est l'initiateur et le garant de la démarche d'expression, la DRH en est l'architecte. C'est à elle de définir, en concertation avec les parties prenantes, les éléments clés : composition et fonctionnement des groupes d'échange, définition du champ de l'expression, méthode d'animation, formation associée, valorisation des contenus produits, articulation avec le dialogue social, communication interne, ... Les composantes de l'entreprise apparaissent aujourd'hui comme de plus en plus éclatées : communication entre dirigeants et salariés vide de sens et d'envie, opposition entre fonctionnels et opérationnels, luttes de territoire entre les équipes. C'est à la DRH de se saisir du travail comme le thème fédérateur pour retisser du lien social et resserrer ces composantes autour d'un projet mobilisateur, construit par les salariés eux-mêmes.

6) Concevez l'expression comme une voix et une voie pour la RSE (responsabilité sociale des entreprises)

La parole publique prend des formes multiples dans notre société : états généraux, « grenelles », conférences de citoyens, modèle délibératif nouveau, consultations sur les réseaux sociaux, enquêtes d'utilité publique, démocratie participative... Comment croire que l'entreprise restera hermétique à cette poussée de la parole ? D'autant que la technologie amplifie son écho : internet et les réseaux sociaux brisent la verticalité et les monopoles de l'information ; le Web 2.0 favorise l'interactivité du dialogue. L'entreprise doit accueillir positivement cette poussée, l'organiser et l'entremêler avec son fonctionnement usuel, plutôt que de l'ignorer, ce qui reviendrait à la laisser à la merci de l'informel (rumeurs, conflits larvés, souffrance au travail qui couve sous la cendre sans débouché d'expression, etc.). La démarche d'expression des salariés replace le travail et les hommes – qui ne sont pas une partie prenante comme les autres, mais plutôt une « partie constituante » — au centre des organisations, de leur fonctionnement et de leur visée stratégique.

7) Faites de l'expression des salariés un levier de performance

Les premières expériences montrent que les craintes de voir l'expression des salariés se réduire à des plaintes, des attaques contre le management ou des demandes non maîtrisables sont pour l'essentiel infondées. Mais la démarche d'expression ne doit pas tenir la question de la performance à distance. Au contraire, il faut que la qualité du travail et la performance économique soient associées comme dialectique créatrice d'une démarche de progrès, tendue vers la volonté d'agir individuellement et collectivement. L'expression des salariés contribue à forger une fierté professionnelle partagée, une véritable reconnaissance collective du travail, source de motivation et d'engagement. Elle solidifie la cohésion au sein des équipes et entre elles. Elle fait émerger les dysfonctionnements, les sources de tension qui obèrent

l'efficacité et le bon déroulement du travail. Enfin, elle contribue à la construction d'une organisation du travail favorable à la performance et à la qualité de vie au travail, reposant sur la mobilisation des capacités d'initiative, l'autonomie professionnelle, l'intelligence collective et la capacité de coopération

La démarche d'expression des salariés est un point d'appui pour votre transition vers un nouveau modèle de compétitivité. Dans ce nouveau modèle, la performance dépend de l'amélioration continue de votre capacité collective à s'adapter aux demandes de vos clients et usagers, toujours plus différenciées et versatiles, à résoudre les problèmes et les imprévus sur le terrain, au plus près de leur origine.

Conclusion : construisez le dialogue professionnel dans votre organisation

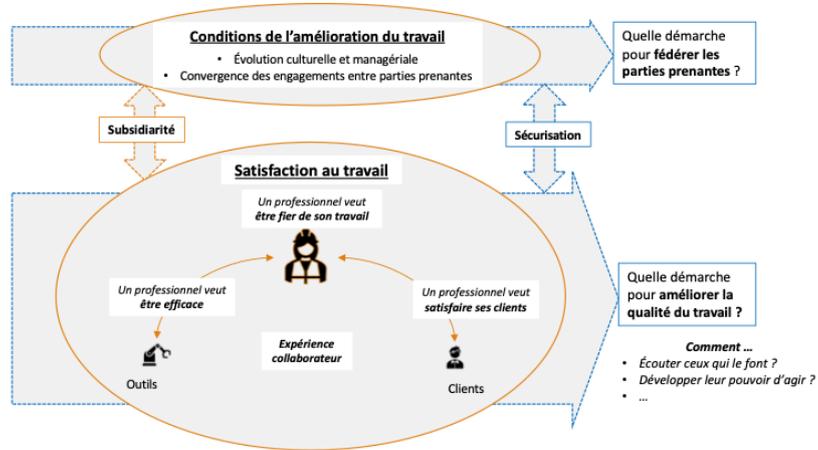
S'il est un mot qui caractérise la démarche d'expression des salariés, c'est celui de dialogue. C'est d'abord un dialogue au sens du lien qui reconnecte les collaborateurs avec les dirigeants. C'est ensuite un dialogue au sens de la régulation. On connaît les apports – mais aussi les limites – du dialogue informel, du dialogue managérial et du dialogue social. Le quatrième dialogue, qu'il faut tisser avec les trois précédents, est le dialogue professionnel. Il est indispensable à l'heure où le modèle taylorien, fondé sur la dissociation entre les décideurs et les exécutants, devient un handicap dans un monde où les niveaux de formation et d'autonomie des salariés se sont accrus. C'est enfin un dialogue qui s'enroule autour du travail.

C'est le moment de cultiver le dialogue sur le travail !

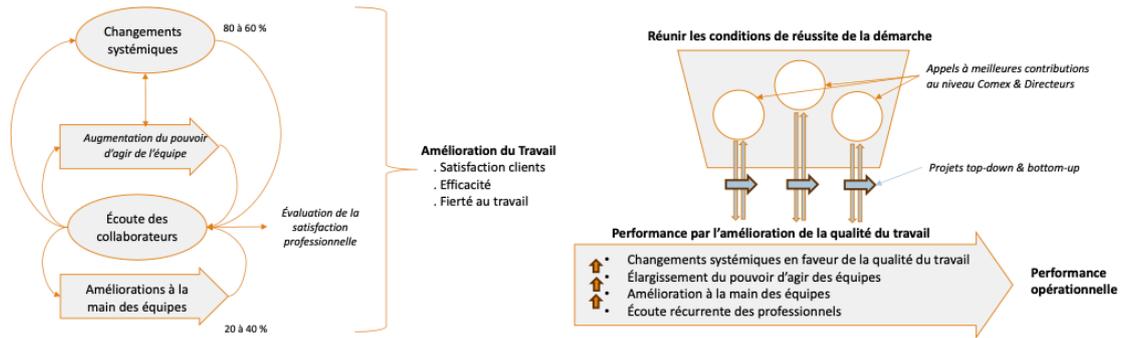
Synopsis

Le dialogue professionnel en schémas

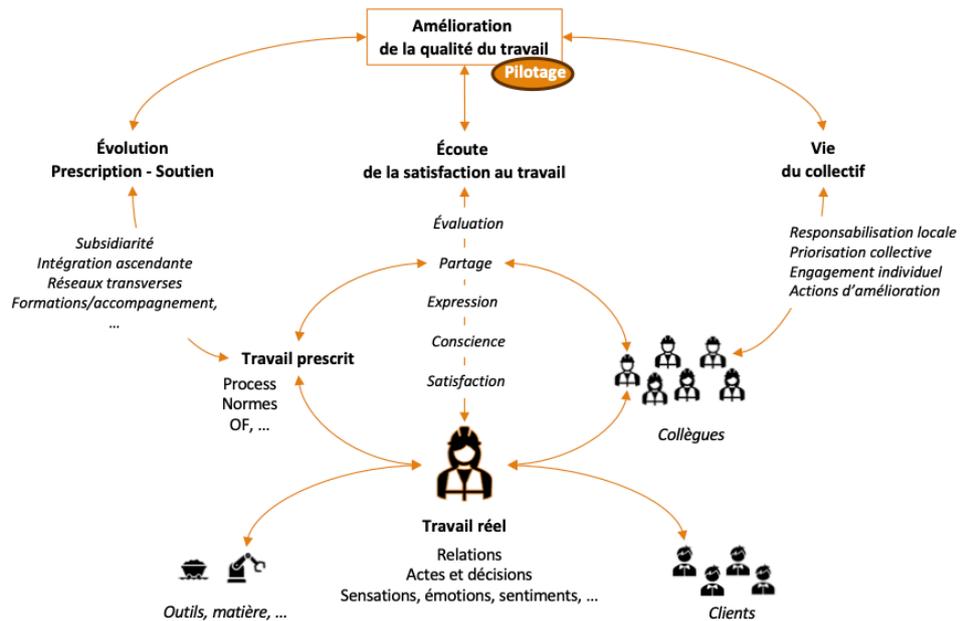
Améliorer le travail...



... du local au systémique ...



... en partant de la parole des professionnels



ANNEXES CHAMP 2

Fiche méthode n° 2.1

La stratégie de l'aventure

Fiche benchmark n° 2.1

Exemples d'associations des collaborateurs à l'élaboration de la stratégie

Fiche documentaire n° 2.1

Manifeste pour le développement agile de solutions

Fiche contre-exemples n° 2.1

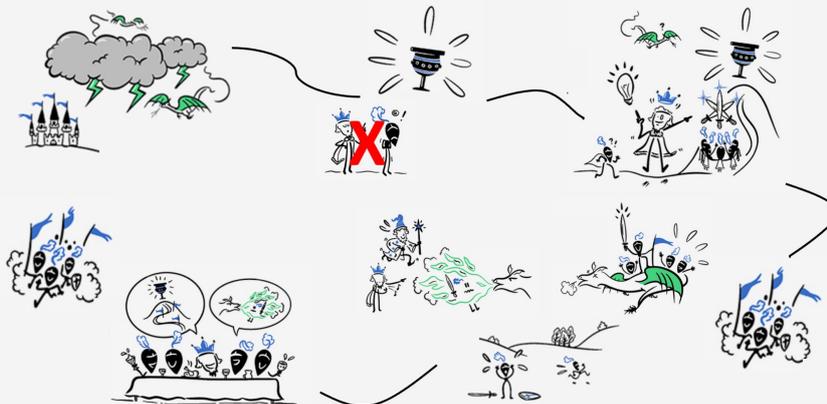
Exemple d'erreurs à éviter

Fiche méthode n° 2.1

La stratégie de l'aventure en bref – Un framework efficace de transformation

1. Un **leadership** assumé
2. Le leader **assume le passé**
Il s'intègre à un long récit, se connecte au mythe fondateur
Ceux qui en étaient apprécient
3. Il **désigne la menace**
Pourquoi on ne peut pas continuer comme ça
La nouvelle donne et ses dangers
4. Dessine les contours d'un **futur désirable**
Les orientations vers l'État Final Recherché
5. S'en remet aux **héros**
C'est eux (et pas lui) qui vont inventer l'avenir
Eux qui vont le faire advenir
6. Ils reçoivent le soutien de **magiciens**
Qui ne sont pas les héros, mais des soutiens
Facilitateurs, équipes projets, ...
7. Les héros se **préparent**
Il reçoivent un briefing
Construisent leur feuille de route
8. Qui leurs remettent de **puissants outils**
Et les entraînent à s'en servir
9. Premier épisode : ils partent à la **conquête d'objets de valeur**
Des objectifs concrets à trois mois
Qui jalonnent la marche vers la cible
10. Ils rencontrent des **dragons** et autres opposants
« Dont les plus dangereux sont les moins prévus »
Si tout se passent bien, ils les maîtrisent grâce aux nouveaux outils
11. Ils **enchaînent les épisodes**, pleins d'épreuves et de victoire
Moments de bilan, de retour d'expérience et de **célébration**
12. Ils atteignent le **bien commun** et reçoivent des **récompenses**

La stratégie de l'aventure pour mobiliser vos équipes et les entrainer dans une dynamique faite de rebondissements et de fierté individuelle et collective.



Fiche benchmark n° 2.1

Exemples d'associations des collaborateurs à l'élaboration de la stratégie

1) *Association de l'ensemble des salariés à l'élaboration du plan stratégique*

- Le **Groupe Danone**, qui s'illustre depuis Antoine Riboud par son « double projet » alliant succès économique et progrès social, a mis en place un modèle inédit de gouvernance et d'engagement des salariés. En 2018, ses 100.000 collaborateurs ont été invités à exprimer leur point de vue sur la stratégie de l'entreprise au niveau local et global et sur les priorités pour mettre en œuvre les objectifs Danone 2030. Cette consultation mondiale, devenue un rendez-vous régulier, s'appuie sur une plateforme numérique permettant de traiter les suggestions et les idées remontées.
- En France, chez **Leroy Merlin**, la stratégie est élaborée par les salariés par le biais de nombreuses rencontres intégrées dans une démarche née en 1995, intitulée "Vision", qui invite tous ses collaborateurs qui le souhaitent, des cadres jusqu'aux caissiers et manutentionnaires, à imaginer à quoi ressemblera l'entreprise dans 10 ans.

Si les grands axes sont arrêtés au niveau du groupe, chaque magasin décline des actions concrètes en fonction des spécificités locales et d'un certain nombre de dispositifs tels que les « visites habitants », des interviews, des ateliers organisés avec des partenaires, des clients et même des élus. Cette dynamique s'appuie sur une plateforme communautaire intitulée LOL constituée de pas moins de 95% des 25.000 salariés, dont 62% sont actifs.

Contrairement aux plans stratégiques qui émanent du haut de la pyramide, la démarche Vision partagée construit le futur à partir de l'engagement et des compétences des collaborateurs. En avril 2025, Agathe Monpays, la jeune directrice générale de Leroy Merlin France a décidé de relancer l'initiative Vision, invitant de nouveau tous les collaborateurs à se projeter dans l'entreprise pour les 10 ans à venir.

- Dès 2012, **Bonduelle** a entrepris la construction de son plan stratégique « Bonduelle Vegego », à horizon 2020, en impliquant l'ensemble des collaborateurs du groupe, en collaboration avec les actionnaires et la direction générale, selon des méthodes d'intelligence collective.
 - Une démarche similaire a été initiée en 2009 à une échelle plus réduite par le PDG de la société **Octo Technology**, cabinet de conseil en systèmes d'information d'environ 300 salariés : tout le personnel a été impliqué dans la définition collective de la vision 2020.
- 2) Depuis la *loi Pacte* (2019), de nombreuses entreprises ont travaillé à la formulation de leur raison d'être, c'est-à-dire de leur contribution aux attentes fondamentales de leurs parties prenantes. Certaines d'entre elles ont mis en œuvre des approches très participatives permettant d'associer leurs salariés à la démarche.

Toutes ces démarches sont facilitées par l'émergence de plateformes collaboratives qui facilitent l'élaboration et le partage des idées et initiatives.

Fiche documentaire n° 2.1

Manifeste pour le développement agile de solutions

« Nous découvrons de meilleures façons de développer des solutions par notre propre pratique et en aidant les autres dans leur pratique.

Grâce à ce travail, nous en sommes venus à valoriser :

Les individus et leurs interactions, de préférence aux processus et aux outils,
Des solutions opérationnelles, de préférence à une documentation exhaustive,
La collaboration avec les clients, de préférence aux négociations contractuelles,
La réponse au changement, de préférence au respect d'un plan.

*Précisément, même si les éléments à droite ont de la valeur,
nous reconnaissons davantage de valeur dans les éléments à gauche.»*

*Kent Beck, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler,
James Grenning, Jim Highsmith, Andrew Hunt, Ron Jeffries, Jon Kern, Brian Marick,
Robert C. Martin, Steve Mellor, Ken Schwaber, Jeff Sutherland, Dave Thomas*

© 2001, les auteurs ci-dessus

cette déclaration peut être copiée librement sous n'importe quelle forme
mais seulement dans son intégralité jusqu'à cette mention.

Les Principes qui sous-tendent le Manifeste Agile

- Notre principale priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des solutions qui apportent de la valeur.
- Accueillez chaleureusement les changements de besoins, même tardifs dans le développement. Les processus agiles tirent parti du changement pour renforcer l'avantage concurrentiel du client.
- Livrez souvent des solutions opérationnelles, à une fréquence allant de quelques semaines à quelques mois, avec une préférence pour les échelles de temps les plus courtes.
- Les personnes en charge du métier ou des affaires et les personnes en charge de la réalisation doivent travailler ensemble chaque jour, tout au long du projet.
- Construisez les projets à partir de personnes motivées. Donnez-leur l'environnement et le soutien dont elles ont besoin et faites-leur confiance pour mener à bien le travail.
- La conversation en face à face est la méthode la plus efficace et la plus économique pour donner des informations à une équipe de réalisation et pour échanger des informations à l'intérieur de l'équipe.
- La disponibilité de solutions opérationnelles est la principale mesure d'avancement.
- Les processus agiles encouragent à respecter un rythme soutenable lors de la réalisation. Les commanditaires, les réalisateurs et les utilisateurs devraient pouvoir maintenir indéfiniment un rythme constant.
- Porter continuellement attention à l'excellence technique et à la qualité de la conception renforce l'agilité.
- La simplicité – l'art de maximiser la quantité de travail qu'on ne fait pas – est essentielle.
- Les meilleures architectures, les meilleures spécifications de besoins et les meilleures conceptions émergent d'équipes auto-organisées
- À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit aux façons de devenir plus efficace, puis modifie son comportement et l'ajuste en conséquence.

Fiche méthode n° 2.2

Mise en place de réseaux d'acteurs de la transformation

Trois types de réseaux sont très utiles au succès d'une transformation

- Les réseaux de facilitateurs, qui accompagnent les managers tout au long de l'aventure. Souvent animés à partir d'un noyau intégré à la direction de la transformation, ils deviennent une force d'accompagnement pérenne de l'entreprise faisant l'objet d'une véritable politique de professionnalisation dans la durée autour de trois polarités : le coaching, la méthodologie et l'expertise technique. En ce sens, ils peuvent évoluer avec le temps vers une forme de « réseau de réseaux » associant de nombreux facilitateurs volontaires à temps partiels autour de quelques-uns à temps plein. Dans tous les cas, il est important, pour la direction de la transformation, de veiller soigneusement à la qualité de leur prestations auprès des managers.
- Les réseaux de pionniers, qui fédèrent et soutiennent les acteurs les plus engagés dans la transformation. Il suffit d'un appel à volontaires pour les regrouper, d'appuyer leurs initiatives et de les solliciter au besoin dans la conduite stratégique de la transformation. Rien n'est plus précieux que ces alliés naturels pour une dynamique de changement et plus dommageable que de les laisser sans appui se démotiver lentement. Leur demander de porter un diagnostic sur la transformation et de faire des recommandations au Comex permet de soulever ou relancer d'excellents débats et de recruter les futurs pilotes d'initiatives nouvelles validées en Comex.
- Les réseaux locaux, qui facilitent les rencontres transverses entre acteurs locaux, fait converger les points de vue, ouvrent des marges d'initiatives et donnent l'occasion de rencontres avec le Centre pour faire passer les messages dans les deux sens. Cette logique de « développement local » est en soi un facteur de responsabilisation, à condition d'être bien intégrée dans la structure d'ensemble.

Tous ces réseaux peuvent être inscrits dans une dynamique d'apprentissage, au sein d'une structure du type « université d'entreprise », sous le nom par exemple « d'école des réseaux » et connectés, via leurs têtes de réseaux, à une structure de veille de la transformation : voir éclairage suivant sur la « Vigie Transfo ».

Fiche méthode n° 2.3

Bref éclairage sur ... Mettre en place une Vigie de la Transformation

Le Comex est par nature très occupé par la conduite économique de l'entreprise. La responsabilisation, pour fondamentale et stratégique qu'elle puisse être à ses yeux, ne peut être portée, suivie, analysée sans appui qui lui permette d'aller plus vite à l'essentiel.

La direction de la transformation, tenant ce rôle d'appui, gagne à créer un espace de discussion entre quelques acteurs clés autour de ce que chacun observe et comprend de la transformation en cours. La mission de conseil auprès du Comex en fait une instance de gouvernance complémentaire au dialogue direct entre DG et Direction de la Transformation qui reste indispensable.

L'enjeu est à la fois :

- De croiser des informations venues de diverses sources.
- De partager un diagnostic des moteurs et des freins à la responsabilisation.
- De prendre du recul sur la transformation dans une logique d'apprentissage collectif.
- De s'accorder sur des recommandations à porter au Comex.

Cette « Vigie » devient ainsi, avec le temps, un lieu de compréhension partagée très précieux pour la direction de la transformation, le Comex et la pérennité de la responsabilisation.

Fiche contre-exemples n° 2.1

Exemple d'erreurs à éviter

- **Déployer en logique exclusivement top-down** : concevoir de nouvelles organisations du travail en central en associant quelques professionnels à des groupes projets, puis les décliner auprès des équipes. L'attrait de cette approche est de rationaliser les process a priori en surfant sur les innovations technologiques ou managériales. Le risque est de provoquer un état de crise latente dans les équipes liées au changement subi, même si une certaine attention est portée au facteur humain, perçu comme une ressource fragile sujet à des risques psycho-sociaux.
- **Se lancer sans préparation suffisante du terrain** : un site pilote d'une démarche de responsabilisation repense brillamment son activité avec l'aide de ses parties prenantes expertes invitées pour l'occasion à se joindre à ses travaux (Marketing, Innovation, Métiers, IT, RH, ...). La rapidité et la qualité des propositions séduisent le Comex. Elles ne seront pourtant jamais mises en œuvre. Les raisons avancées par la ligne hiérarchique concernée vont de la focalisation nécessaire de l'équipe sur les objectifs opérationnels à l'existence d'un projet central engagé sur les mêmes sujets. De toute évidence, cette Direction n'a pas bénéficié d'une « préparation du terrain » suffisante pour offrir un terreau favorable à la responsabilisation
- **Former au « management nouveau » avant de changer les organisations du travail.** De telles formations creusent l'écart entre ce qui devrait être (un management responsabilisant, empathique et bienveillant) et ce que permettent des organisations du travail en place. L'ajout de rituels, d'entretiens smart, ... ne touche pas le sujet de fond. Expliciter des comportements attendus, puis chercher à tout aligner sur ce référentiel ne serait-elle pas une méthode taylorienne pour dépasser le taylorisme ?

ANNEXES CHAMP 3

Définitions

- Architecture d'entreprise
- Principe de subsidiarité
- Intégration ascendante
- Intrication conception – exécution

Fiche méthode n°3.1

Quatre exemples de **pratiques d'intégration ascendante**
au cœur du fonctionnement de l'architecture d'entreprise responsabilisante

- Les appels à meilleures contributions
- Les challenges opérationnels participatifs
- Les changements d'organisation conduits en mode agile
- La conception bottom-up de modèles opérationnels cibles.

Fiches méthode n°3.2

Trois exemples de **fonctions centrales responsabilisantes**

- Vers un contrôle de gestion responsabilisant
- Vers un fonction RH responsabilisante
- Vers une fonction IT responsabilisante

Tableau comparatif n° 3.1

Comparaison de différentes approches de la responsabilisation des équipes

Tableau comparatif n° 3.2

Comparatif de différentes approches sur le critère de l'intrication conception/exécution

Champ 3 - Définitions

L'**architecture d'entreprise** désigne la logique d'ensemble de son mode de fonctionnement. Elle porte sur la répartition des rôles et des pouvoirs des équipes jusqu'au Comex, sur les instances de décisions et de régulation constituant sa gouvernance, sur la structure de ses systèmes d'information, etc. Comme elle est un enjeu de nature stratégique, elle peut aussi être appelée « Architecture stratégique de l'entreprise ».

Dans des entreprises de grande taille sur des marchés très régulés, l'architecture stratégique fortement centralisée détermine largement le niveau de responsabilité des équipes. Nous abordons ce type de structures en sachant que ces grandes entreprises représentent un nombre considérable d'employés risquant d'être pris dans des organisations tayloriennes et que pour les structures de taille ou de complexité moins grandes, « qui peut le plus peu le moins ».

Autres notions clés :

- Le **principe de subsidiarité**, selon lequel une responsabilité doit être affectée à l'entité la plus proche des problèmes à résoudre⁸.
- L'**intégration ascendante**, qui agrège les initiatives venues de la base, les amendent et les intègrent dans le fonctionnement de l'entreprise.
- L'**intrication conception – exécution**, qui désigne un état où elles se nourrissent mutuellement par des échanges, des expérimentations, des retours d'expérience, ...
 - Dans le cas où elles se séparent, la conception domine et l'exécution lasse.

⁸ La mise en pratique de la subsidiarité change la donne par rapport aux dispositifs classiques fondés sur les différentes formes de délégation pyramidale. Selon Michel Crozier (1989), le « principe de subsidiarité » vise à privilégier le niveau inférieur d'un pouvoir de décision aussi longtemps que le niveau supérieur ne peut pas agir de manière plus efficace. L'Anact, a repris cette définition (2016). Ainsi, la subsidiarité synthétise la reconnaissance de la capacité des acteurs les plus proches des problèmes à les affronter au mieux et la nécessité d'élargir le périmètre de la réflexion et de l'action chaque fois que cela est possible.

« À l'inverse des organisations pyramidales, celles où tout se décide en haut, puis éventuellement se délègue vers le bas, chaque échelle fait ce pour quoi elle est la plus à même de connaître, d'analyser, de réunir les parties prenantes, d'agir. Des échelles les plus quotidiennes aux plus planétaires, sans en négliger aucune. On peut bien sûr débattre à propos de la 'bonne échelle', mais le principe général de la subsidiarité donne un cadre pour le faire. » - Jean-Marie Bergère, rédacteur en chef de la revue Metis Europe, juin 2024.

Fiche méthode n°3.1

Quatre exemples de pratiques d'intégration ascendante au cœur du fonctionnement de l'architecture d'entreprise responsabilisante

Les appels à meilleures contributions

L'idée est d'être clair sur les finalités et ouvert sur les contenus.

La demande venant d'en-haut, sera légitime et les réponses des équipes seront bien accueillies.

Le « top-down – bottom-up » trouve là son illustration la plus simple.

Exemple : après quelques années de Lean ayant dégagés des progrès de productivité notables, Michelin souhaite rendre le sourire à ses ouvriers. Il fait appel auprès de 40 îlots de production à leurs meilleures contributions, par un appel ainsi formulé : « Quelles responsabilités attribuées aujourd'hui à votre hiérarchie ou à d'autres équipes pourriez-vous prendre en charge ? »

Les challenges opérationnels participatifs

Cette fois, l'idée est que la performance dépend des interdépendances entre équipes ; que si elles sont bien traitées, elles boosteront le résultat final.

Concrètement, la démarche se déroule ainsi :

- La direction pose un objectif collectif étonnamment élevé⁹.
- L'objectif est traduit en contributions par équipes.
- Les équipes posent leurs conditions pour relever le challenge.
- Les managers répondent rapidement les conditions exprimées.
- Les équipes s'engagent sur une feuille de match au vu des réponses obtenues.
- Le challenge se déroule, les résultats atteints sont communiqués.
- Les arbitrages des conditions de réussite interviennent progressivement.
- Jusqu'au succès final.

Exemple à grande échelle

- L'objectif est de remonter la ponctualité du RER C au-dessus de 90%.
- La démarche concerne plus de 3 000 agents.
- L'approche est populaire ... et suscite de nombreux arbitrages.
- L'objectif est dépassé : 90,8 %¹⁰.

⁹ Ou dit seulement « étonnez-moi ! » après avoir présenté un benchmark, par exemple.

¹⁰ Il est de 92,5% en mai 2025

Les changements d'organisation conduits en mode agile

Le concept ici, inspiré de l'agile, est d'expérimenter en mode « test & learn », des pratiques en rupture. Après des « Lab » conduits dans l'esprit du « design thinking »¹¹, des tests sont réalisés par les équipes de terrain.

POC (Proof of concept) et MVP (Minimum Viable Product) s'enchaînent, pour conduire progressivement à une phase d'industrialisation de nouveaux processus, outils et nouvelles organisations de l'activité refondue.

Exemple historique : les guichets de La Poste.

- *En 2004, une dizaine de bureaux de poste testent de nouvelles organisations de l'accueil dans des contextes variés. Après des retours d'expérience croisés clients-agents-managers, un modèle finit par convaincre toutes les parties prenantes. Il sera déployé très vite aux 36 000 guichets de la Poste, avec le succès que l'on sait. Même après généralisation, La Poste a maintenu des retours d'expérience conduisant à de nouveaux ajustements.*
- *L'idée centrale, pour le Président Jean Paul Bailly, était de prendre le temps de créer les conditions du succès en associant de près toutes les parties prenantes aux expérimentations, pour ensuite généraliser rapidement la solution retenue ensemble.*

Exemple récent : une refonte de centres de gestion tertiaire (2200 collaborateurs)

- *Après quelques journées de « Laboratoire », des équipes de terrain pilotes s'organisent pour tester la « réponse en une fois » à leurs clients, leur évitant de passer d'un interlocuteur à l'autre. Présences croisées d'agents en front office, agence virtuelle de traitement des dossiers complexes, ... différentes expériences mènent progressivement à des évolutions d'organisation et à la refonte d'outils de gestion améliorant in fine robustesse et fluidité à l'expérience client.*

La conception bottom-up de modèles opérationnels cibles.

Le concept est de faire concevoir un « parcours client de rêve » par des opérationnels soutenus par leurs experts de proximité, à l'occasion d'un « Lab » participatif.

De leur faire concevoir les outils, les organisations et les process capables de les supporter, pour conclure par un business plan, débouchant sur un calcul de ROI.

L'expérience montre que les acteurs de terrain vont vite et sont galvanisés par la confiance qui leur est faite. Réinventer soi-même son métier est pour eux des plus motivant.

Exemple : refonte des activités de 1300 collaborateurs dans le tertiaire

- *8 régions refondent 8 activités. Chacune est pilote d'une activité, avec 7 ambassadeurs venus des autres régions. Chaque activité suit les étapes classiques d'un design thinking, si ce n'est que l'inspiration est prise en charge par les collaborateurs lors de « learning expedition » qu'ils organisent eux-mêmes.*
- *Résultats : +15% d'efficience l'année des travaux et un dialogue social relancé après une phase conflictuelle antérieure au projet.*

¹¹ Problématique -> Inspiration -> Brainstorming -> Prototypage

Fiches méthode n°3.2a

Trois exemples de **fonctions centrales responsabilisantes**

Vers un contrôle de gestion responsabilisant

Le contrôle de gestion peut être un fer de lance de la responsabilisation. En s'appuyant sur le principe de subsidiarité, il peut tendre vers l'objectif de mettre

« **La décision au plus près du terrain.** »

Pour cela, il a besoin d'une doctrine claire dans ses différents registres

- Pilotage opérationnel = Décider selon les écarts à une trajectoire prévue
 - ⇒ Chaque niveau hiérarchique se consacre uniquement aux décisions qui le concernent et ne décide pas à la place de ses entités.
 - ⇒ Conséquences :
 - Les tableaux de bord d'un niveau ne font pas figurer les résultats des entités constitutives.
 - Ce n'est qu'en cas d'écart que l'analyse détermine si une entité peut être incriminée, auquel cas un dialogue doit être entrepris avec elle sans se substituer à sa responsabilité.
- Reporting = Suivre la mise en œuvre d'un contrat de gestion avec une entité
 - ⇒ Chaque entité dispose d'un contrat, qui fait l'objet d'un point d'avancement sur la base de données de reporting.
 - ⇒ Conséquences :
 - Suppression des remontées en masse de données d'information-reporting-pilotage à la disposition de tous les échelons qui le demandent.
- Procédure budgétaire = Poser le cadre financier de l'année à venir dans une perspective pluriannuelle
 - ⇒ Faire reposer le budget d'une entité sur un contrat objectifs-moyens traduisant un plan annuel local.
 - ⇒ Conséquences :
 - Chaque entité chaque année est force de proposition de création de valeur fonction de ses moyens budgétaires.
 - Elle s'appuie pour cela d'un projet pluriannuel reposant sur sa vision métier à très haute valeur ajoutée (cf volet manager stratégie).
- Investissements = accès à des fonds misant sur les propositions les plus prometteuses en création de valeur.
 - ⇒ Une série de fonds thématiques sont ouverts à des propositions bottom-up venant des entités locales.
 - ⇒ Conséquences :
 - Chaque entité peut chercher à financer son projet pluriannuel à très haute valeur ajoutée.
 - S'il est retenu, il s'intègre ensuite dans le budget annuel.

Au-delà de ces leviers clés, le contrôle de gestion peut prendre l'initiative d'une démarche de mise en œuvre du principe de subsidiarité, dans une logique agile « test & learn » avec des entités volontaires.

Fiches méthode n°3.2b

Trois exemples de **fonctions centrales responsabilisantes**

Vers un fonction RH responsabilisante

Pour aider à la responsabilisation, la DRH a un rôle clé dans de nombreux domaines :

- Le développement des compétences des collaborateurs = Pour accompagner leur montée en responsabilité dans le cadre de la responsabilisation.
 - ⇒ Mettre en place des **situations apprenantes** de transferts de compétences des experts aux collaborateurs avec les métiers
 - ⇒ Conséquences :
 - Accélération de la responsabilisation au bénéfice des parties (les collaborateurs accroissent leurs pouvoir d'agir, les experts se recentrent sur leurs domaines d'excellence).
 - Aide concrète au métier, avec rigueur et efficacité pédagogiques.
- L'accompagnement du management = Notamment, former les managers à la **création d'une vision de leur activité** à très haute valeur ajoutée et à la mise en place d'une démarche de GEPP
 - ⇒ Une formation stratégique et valorisante qui booste la responsabilisation par le sens et la très haute valeur ajoutée.
 - ⇒ Conséquences
 - Orientation business de la responsabilisation.
 - La DRH ancre la GEPP dans la vie des métiers.
- L'amélioration de la qualité du travail = La DRH est légitime et tout indiquée à **s'emparer de l'initiative en faveur du dialogue professionnel**.
 - ⇒ Prendre le lead sur l'**ingénierie d'écoute du travail** de la transformation, conduisant à en faire un des moteurs clé de la transformation responsabilisante de l'entreprise.
 - ⇒ Conséquences
 - Une DRH stratégique dans la métamorphose de l'entreprise.
 - Des RRH plongés au cœur des enjeux métiers QVT, GEPP, compétences et l'accompagnement du changement.
- Le dialogue social = Associer pleinement les organisations syndicales à une responsabilisation qui leur convient sur le fond.
 - ⇒ Ouvrir un cycle de discussions avec les OS pour développer avec eux un **partenariat opératif** sur la responsabilisation.
 - ⇒ Conséquences possibles :
 - Accord de méthode sur la gouvernance, l'écoute du travail et sa prise en compte dans les décisions de l'entreprise, etc.

- Réflexion partagée sur l'organisation apprenante en évolution permanente supposant un lien souple entre emploi, compétences et rémunération.
- Faire de la qualité du travail un fil rouge des accords QVT, GEPP, ... aidant à stabiliser cette orientation dans le temps.

Fiches méthode n°3.2c

Trois exemples de fonctions centrales responsabilisantes

Vers une fonction IT responsabilisante

L'IT, en incarnant les processus dans l'outil de travail, peut aussi bien faire régresser les organisations du travail¹², qu'être un facteur de responsabilisation. Son rôle est d'autant plus cardinal pour la responsabilisation qu'elle a fait sa révolution avec l'agilité qui est globalement un succès, qu'elle a conquis le tertiaire et créée l'économie internet et que l'IA générative ouvre une nouvelle ère prometteuse.

Son rôle consiste dans une entreprise :

- À **responsabiliser** fortement ses équipes IT,
 - Déployer l'Agile dans l'IT n'est plus une option. Cette évidence : des dizaines de millions de développeurs sont plus heureux dans leur travail de par le monde grâce à l'agile. Un espoir pour d'autres ?
 - ⇒ Le développement de l'agile s'impose dans une entreprise qui va vers la responsabilisation. Elle peut aider à visiter le fond des choses (ne pas perdre de vue les user-stories, bâtir les iteration plannings avec les utilisateurs, stabiliser les feature teams et respecter le « you build it, you run it », ...).
- À changer plus vite l'**expérience utilisateurs**, ...
 - L'intérêt majeur de l'agile est de livrer rapidement des améliorations fonctionnelles utiles à l'utilisateur. Les product-owners, centrés sur son expérience, orientent des équipes pluridisciplinaires vers un sprint rapide pour les mettre en production. L'entreprise mise sur des équipes qui utilisent au mieux leur temps pour servir le client, sans avoir à justifier l'usage de leurs ressources comme dans un projet classique.
 - ⇒ Généraliser les product-owners et multiplier les communautés IT-Métiers pour responsabiliser les acteurs sur l'amélioration de leur travail et de l'expérience client...
 - ⇒ Poursuivre à marche forcée la modularisation (API) des systèmes d'information qui permet cette agilité.
- À révolutionner l'accompagnement du travail avec l'**IA générative**
 - Qui sait ce que peut l'IA¹³ ? Son usage s'est répandu très vite dans les entreprises sans qu'elle soit toujours assumée par ses utilisateurs. La moitié des salariés du

¹² Par un verrouillage des habilitations, ou des accès à l'information, par exemple

¹³ Voir Rowe F. (2025). L'intelligence artificielle au travail, en perspective et en question, in Dalmaso C, Garcia F., Guibert C. (Eds), *Vulnérabilité du travail dans un monde en quête d'avenir*.

tertiaire l'utilise en 2025, mais 85% d'entre eux le font sans le dire¹⁴ et pour ceux qui le disent l'usage de l'IA est souvent importé de l'extérieur malgré les expérimentations en bac à sable¹⁵. L'usage est là, massif, hors cadre, dans une sorte de bricolage typique du travail réel.

- ⇒ Mettre en œuvre l'intégration ascendante des meilleures pratiques de terrain, en reconnaissant leur valeur plutôt que courir après et « signer la fin de la récré » selon l'expression consacrée dans ce type de situation.

¹⁴ Sondages McKinsey, BCG, Salesforce, ...

¹⁵ Rowe, F., Suire, R., Jacob F. et Raymond M. (2024). Beliefs, controversies and innovation diffusion: the case of generative AI in a large technological firm, *Diffusion Interest Group in Information Technology*, Bangkok. <https://aisel.aisnet.org/digit2024>

Fiche comparative n°3.1

Comparaison de différentes approches de responsabilisation des équipes

Impossible de rendre compte de la variété des méthodes qui responsabilisent les équipes. Cependant elles sont moins nombreuses quand il s'agit de transformer à grande échelle.

À titre purement indicatif, nous avons passé au crible, de façon un peu arbitraire, quelques approches bien connues et d'autres qui le sont moins, au regard de nos critères.

<u>Critères méthodes</u>	Dynamique d'ensemble	Expression des salariés sur leur W	Efficience	Passage à l'échelle durable
Ingénierie à grande échelle dédiée à la qualité du travail (Type 1 – Nouveau) 31/40	Impact terrain fort mais besoin d'une « conversion » du top management 7/10	Excellente si bien accompagnée en interne et IA 9/10	Forte si décisions prises par le top management de l'entreprise 8/10	Intérêt des équipes Dépend du top management et de l'apport de l'IA 7/10
Organisation du W responsabilisantes (Type 2, + 50 ans) 27/40	Déploiement progressif conciliant cadre & spécificités 7/10	Intégrée dans le cours du travail 6/10	Forte si portée par tout le managt de l'entreprise 7/10	Appropriation par le top management et formation 7/20
Lean management (Type 2, + 50 ans) 27/40	Facile à décider car prescriptif et post-taylorien 7/10	Focalisée sur l'optimisation des coûts 5/10	Économique mais corrélée au stress 8/10	Dépend de l'appropriation variable les équipes 7/10
Échanges dans le cours du travail (Type 4, 200 000 ans) 23/40	Relais internes fonct° de la culture d'entreprise ¹⁶ 4/10	Focalisée sur les problèmes concrets au quotidien 5/10	Réponses rapides si elles relèvent de l'équipe 5/10	Intégration durable dans le cours du travail 9/10
Agilité – Product management (Type 2, +20 ans) 21/40	Adaptée à l'IT, souvent cosmétique ailleurs 3/10	Focalisée sur l'expérience client IT & Framework 3/10	Remarquable pour l'IT sur legacy modularisé 7/10	Rendu irréversible par attrait pour les équipes IT + agilité 8/10
T4 – Enquêtes « Engagement » (Type 3, +30 ans) 18/40	Déploiement universel à impact souvent limité ¹⁷ 2/10	Expression individuelle sur Quest° standards 4/10	Dépend de l'accompagnement aval & managt 3/10	Récurrence annuelle systématique 9/10
T5 – Espaces de discussion sur le W (Type 3, + 10 ans) 16/40	Le plus souvent locale et ponctuelle, peut être étendue 4/10	Bonne pour le groupe + enquêtes 7/10	Faible ratio actions/échanges 3/10	Ne tient pas souvent par manque d'efficience 2/10

¹⁶ Si les échanges entre collègues sont rassemblés et réussissent à provoquer des changements importants transverses, méthode, IT ou autre), ils s'apparentent alors au type 1.

¹⁷ Sauf à entrer de près dans l'activité et à susciter des échanges, dans des forums par exemple, auquel cas elles s'apparentent à une ingénierie à grande échelle dédiée à la qualité du travail (Type 1).

○ **Tableau comparatif de différentes approches sur le critère de l'intrication C/E**

Critères méthodes	Intrication conception-exécution	Responsabilisation
Ingénierie à grande échelle dédiée à la qualité du travail (Type 1 – Nouveau) 16/20	La qualité du travail des professionnels devient un élément clé de la conception. Évolution de la conception où frustrations des professionnels et orientations stratégiques se rejoignent par des réglages locaux ou ponctuels et des projets « top down-bottom-up » à grande échelle (expérimentations, modèles opérationnels cibles, challenges participatifs, ...). Engagement des structures centrales à porter changement et à l'intégrer à leur propre fonctionnement. 8/10	Locale, par l'engagement des collaborateurs dans la mise en œuvre des améliorations du travail à la main des équipes Stratégique, par la contribution des équipes à l'état des lieux et à l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise sur ses axes stratégiques 8/10
Organisation du W responsabilisantes (Type 2, + 50 ans) 15/20	Amélioration continue à la main des équipes. Conduite des projets de transformation participative de l'activité. 7/10	Équipes responsables et solidaires en réseau de TPE interdépendantes ¹⁸ Managers stratégiques de leurs activités Mode projet agile top-down-bottom-up Conduite stratégique par les effets 8/10
Lean management (Type 2, + 50 ans) 12/40	Améliorations locales de la prescription intégrée aux standards. Alignement permanent de la pratique sur la prescription (cf référentiels d'excellence opérationnelle). Mode néo-taylorien pouvant devenir productiviste. 6/10	Groupes autonomes de production Chantiers d'amélioration continue Principe de subsidiarité Mais prégnance de l'optimisation des processus sur l'initiative. 6/10
Échanges dans le cours du travail (T4, 200 000 ans) 10/20	Améliorations locales à la main des équipes. Évolutions plus larges si projet central en soutien. 5/10	Rituels participatifs entre parties prenantes permettant des échanges sur les réalités rencontrées pour décision pratique, amélioration continue et alerte stratégique éventuelle. 5/10
Agilité – Product management (Type 2, +20 ans) 10/20	Intrication forte de l'expérience utilisateur et de la conception par product management (Design thinking, feature teams, Scrum, dev'ops, ...) 6/10	Concerne directement les équipes IT et fortement les équipes métiers utilisatrices, bien représentées (business & product owner) mais souvent peu responsabilisées. 4/10
T5 – Espaces de discussion sur le W (Type 3, + 10 ans) 6/20	Partage local d'un diagnostic sur le fonctionnement d'une entité par ses parties prenantes, conduisant à le faire évoluer. Se heurte à la difficulté de ses interdépendances. 3/10	Participation limitée à quelques collaborateurs de l'entité, hormis un questionnaire et des réunions générales. 3/10
T4 – Enquêtes « Engagement » (Type 3, +30 ans) 5/20	Plans d'actions locaux et groupes de travail centraux pour traiter des remontées d'enquêtes à grande échelle. 3/10	Écoute individuelle écrite sur questions standards peu responsabilisantes. Pratiques de changement projets & plans d'action. 2/10

¹⁸ Ex : les équipes pilotent l'opérationnel sans leurs managers, les collaborateurs s'engagent dans des rôles de référents thématiques qui travaillent en réseaux transverses pilotés par l'un d'eux, le management soutient l'ensemble, la gouvernance de l'entité est constituée par les pilotes des réseaux transverses et les managers de proximité, etc.