

CONFIANCE, REponsABILITE ET AUTONOMIE AU TRAVAIL

Nous vivons un moment paradoxal. D'un côté, tout concourt à pousser l'entreprise vers des formes de gouvernance et de management fondées sur la liberté, l'initiative, et la responsabilité. De l'autre, jamais les systèmes de pilotage de la performance et du progrès, servis par l'évolution galopante des techniques de l'information et de la communication, n'ont apporté de telles possibilités de centralisation et de contrôle.

Attentifs aux drames qui ont secoué certaines entreprises, les managers écoutent de plus en plus les sociologues et les psychologues du travail qui voient dans le développement du « **pouvoir d'agir** » le moyen de les éviter.../...

En tout état de cause, l'entreprise sait désormais que les organisations, les méthodes et outils les plus éprouvés ne suffisent plus à fonder sa compétitivité sur des bases durables. Ces éléments sont certes nécessaires, et je crois qu'ils le resteront. Mais, lorsqu'ils ont pour effet de réduire la motivation et, au-delà de la motivation, l'engagement des personnes, ils nous font perdre 3 atouts essentiels : la qualité de la relation client, l'innovation et l'agilité. Or, sans ces atouts, la compétitivité s'évapore inexorablement.

Le paradoxe se tient précisément là. Au moment même où nous nous sommes persuadés que la libération des énergies était devenue à la fois une obligation morale au titre de « **la Responsabilité Sociale de l'Entreprise** » et la condition première de son efficacité, nous avons développé des systèmes de commandement et de contrôle d'une extrême sophistication. Là où le Taylorisme avait essentiellement façonné l'activité ouvrière, la combinaison des systèmes d'information, des systèmes qualité et du contrôle interne ont étendu la capacité des grandes organisations à mettre tout et chacun sous contrôle. L'obligation dans laquelle nous avons été de garantir l'impossibilité du faux pas ou, pire encore, de la malversation nous a conduits à refuser l'erreur et à encadrer strictement l'activité de tous les employés au moyen de référentiels et de standards. Imposés du haut, ceux-ci ont fait naître ce sentiment d'enfermement, de complexité et de lourdeur administrative, de lenteur décisionnelle, de réduction du **pouvoir d'agir**, d'où émane aujourd'hui l'essentiel de la souffrance au travail, mais aussi certaines limites à l'efficacité opérationnelle.

La libération des énergies suppose cette liberté et cette responsabilité qui, combinés, définissent l'autonomie avec son corollaire, **le droit à l'erreur**.

L'ouvrage de Gilles Verrier et Nicolas Bourgeois pose clairement les fondements sur lesquels doit reposer l'exercice d'une liberté responsable.../...

Il présente avec méthode et mesure des pistes qui permettront à ceux qui, pour reprendre la belle expression de Vincent Lenhardt, choisiront « **d'oser la confiance** », d'organiser et de conduire une transition à la fois ambitieuse et maîtrisée.

Jean-Dominique Sénard