

AUTONOMIE

● Notes de lecture

L'entreprise à l'écoute

Michel Crozier.

Le Principe d'autonomie : Le second principe qui reparaît constamment dans tous les commentaires que nous avons reçus - avec les nuances diverses de décentralisation, de délégation et d'autonomie - pourrait être considéré comme corollaire du premier.

Un des meilleurs moyens de réduire la complexité est en effet de donner l'entière liberté de décision à des unités opérationnelles fortes. C'est d'autre part un principe politique et moral très ancien, vieux comme le monde, aimerait-on dire, mais néanmoins toujours bafoué.

S'il revient actuellement en force, c'est toutefois dans une tout autre perspective. Non pas dans un objectif de simplicité, encore moins par humanisme, mais comme principe d'efficacité et de développement.

La revendication ancienne d'autonomie était idéaliste.

Il s'agissait de rendre les gens plus libres ; c'est-à-dire, pour les chrétiens prônant le principe de subsidiarité, de mieux respecter la personne humaine ; et pour les anarchistes de la fin du dix-neuvième siècle, puis pour les vagues successives de révolte anti-bureautique, des *shopstewards* aux soviets des années 10 et 20, jusqu'à l'autogestion d'aujourd'hui, c'était le moyen de supprimer, avec le pouvoir des hiérarchies, l'inéluctable exploitation qu'elles en font.

Même dans sa version réformiste de "l'entreprise à taille humaine" que nous avons connue en France avec le mouvement ETHIC, il s'agissait toujours, au fond, d'assurer le bonheur des hommes grâce à la convivialité, et corrélativement de conforter la paix sociale grâce au travail dans de petites unités, situées de préférence à la campagne.

Tel qu'il apparaît actuellement, le principe n'est plus destiné à limiter l'organisation, voire à la supprimer (comme dans les formules anarchistes ou autogestionnaires extrêmes), c'est au contraire un principe fondamental d'organisation, destiné à assurer la meilleure efficacité et qui s'impose dans notre économie post-industrielle.

Il ne s'agit plus de lutter contre l'idée d'organisation, mais de la repenser en fonction du contexte dans lequel elle doit opérer.

On peut mieux le comprendre à partir de trois grandes problématiques que l'organisation ainsi repensée permettra de beaucoup mieux traiter : celui du client, celui du métier, celui de l'esprit d'entreprise. La pratique du principe d'autonomie est indispensable pour que l'organisation puisse se brancher plus efficacement sur le client, se concentrer sur les métiers où elle excelle, et diffuser l'esprit d'entreprise et d'innovation à l'échelon opérationnel, là où il est le plus efficace.

InterÉditions, page 56, 57.

Le Chaos Management

Tom Peters.

La structure en équipes autonomes : un impératif du marché.

L'efficacité des équipes autonomes a été démontrée à plusieurs reprises. Pourquoi fonctionnent-elles si bien ? Tout simplement parce que c'est une structure qui permet aux membres de groupes de dix à trente personnes de bien se connaître, d'être polyvalents, de se réunir sans formalité, débarrassés du carcan de la hiérarchie, et d'être solidaires.

InterÉditions, page 361.

Au delà du capitalisme

Peter Drucker. De l'information à la responsabilité

"...L'organisation fondée sur le savoir, par conséquent, exige que chacun prenne la responsabilité de ses objectifs, de sa contribution, et même de son comportement".

Dunod, page 120.

Depuis Platon et Aristote, la réflexion politique et sociale est axée sur le pouvoir. Mais dans la société postcapitaliste, c'est la responsabilité qui doit être le principe organisateur. La société des organisations, la société du savoir appellent l'organisation fondée sur la responsabilité.

Les organisations doivent prendre l'initiative de fixer une limite à leur

pouvoir, autrement dit savoir à partir de quand leur fonction cesse d'être légitime. Les organisations doivent assumer une responsabilité sociale.

Personne d'autre, dans la société des organisations, ne peut prendre en charge la société elle-même.

Mais elles doivent assumer cette fonction de manière responsable, c'est-à-dire dans les limites de leur compétence et sans porter atteinte à leur performance propre.

Pour remplir leur fonction, les organisations doivent disposer d'un pouvoir considérable.

Qu'est-ce qu'un pouvoir légitime ?

Quelles sont ses limites ?

Quelles doivent-elles être ?

Enfin les organisations, en leur sein même, doivent être bâties sur le principe de la responsabilité, plutôt que sur celui de pouvoir, de commandement et de contrôle.

Dunod, page 109.

Les Nouveaux Pouvoirs

Alvin Toffler.

Ainsi la nécessité de l'innovation encourage l'autonomie des travailleurs.

Elle implique également, entre employeur et employé, une relation de pouvoir tout à fait neuve, dont le premier aspect est qu'il doit y avoir place pour les erreurs intelligentes.

Avant de récolter une seule bonne idée, il faut qu'il en ait été lancé (discuté) une foule de mauvaises ; ce qui à son tour implique que chacun soit désormais libéré de la peur.

La peur est le plus redoutable des assassins d'idées.

La peur du ridicule, de la sanction ou de la perte de l'emploi annihile l'innovation.

Le management de l'âge usinier se fixait pour première tâche l'élimination impitoyable de l'erreur ; l'innovation, au contraire, a besoin pour réussir de l'erreur expérimentale.

Fayard, pages 260 / 261.

Les Nouveaux Pouvoirs

Alvin Toffler.

... pour toutes ces raisons, le nouveau régime du travail finira un jour par s'étendre à tous les principaux secteurs de l'économie.

Et plus la force de travail recevra d'autonomie, plus elle exigera que soit élargi son droit d'accès à l'information.

Fayard, page 262.

Le travail et la nature de l'homme

Frederick Herzberg.

En résumé, les six manières de se développer psychologiquement consistent à en savoir davantage, à découvrir plus de rapports entre les choses que nous connaissons, à créer, à être efficace dans les situations ambiguës, à conserver son individualité en face des pressions du groupe et à atteindre une véritable maturité psychologique.

On reconnaît dans tous ces facteurs les aspirations que l'homme tient d'Abraham, c'est à dire la nécessité de mettre en acte les perfections qu'il a en puissance.

C'est le contraire du concept d'Adam selon lequel l'homme se caractérise par le besoin de se soustraire à la déchéance physique.

EME, page 89.

Naissance du quatrième type

Catherine et Daniel Favre.

Les outils conceptuels que j'évoque appartiennent à deux catégories : ce sont d'une part les règles de pensée que j'ai utilisées pour écrire ce livre, et d'autre part la référence à une image globale, où plutôt globalisante, de l'Homme dont la cohérence vérifie les éléments qui la composent.

Je propose donc de tester les "armes" que voici :

1) Substituer des hypothèses aux idées reçues :

Ceci a pour but d'opérer une séparation, d'installer une distance, une distinction entre une information donnée et l'affectivité ou l'émotion. Exprimée sous forme d'hypothèse une même information est plus facilement traitable, appréhendable et repérable par la pensée.

Exemple:

l'idée reçue suivante : "l'économie va mal parce qu'il y a trop de travailleurs immigrés" pourrait être transformée en hypothèse :

"les travailleurs immigrés seraient-ils à l'origine des difficultés économiques ?"

Cette transformation préserve l'information initiale mais chacun peut sentir, en lui-même, effectivement et intellectuellement, la différence.

2) Substituer la critique à la fabrication de systématiques :

L'application de celle-ci permet de se débarrasser des systématiques qui enferment et limitent la pensée. En effet une systématique, basée sur une généralisation abusive, élimine ou déforme tous les faits qui ne la corroborent pas.

La critique, comprise ici comme la recherche de la contre-évidence, n'est donc pas une critique négative, elle permet de repérer et de préciser le champ de validité des idées, propos, et théories énoncés et de garder une ouverture d'esprit aux informations nouvelles.

Par exemple, en appliquant cette règle, la proposition :

"les femmes sont plus sensibles que les hommes" infirmée par un exemple concret (tel ami est beaucoup plus sensible que telle femme) devient :

"certaines situations montrent que certaines femmes pourraient être plus sensibles que certains hommes".

L'emploi du mot "certain" crée le besoin de préciser les circonstances, de définir l'espace dans lequel cette proposition peut être juste.

3) Substituer la réflexion à la projection (au sens optique de ces deux termes) :

Cette opération permet de refléter la réalité de manière moins déformante et ouvre la voie vers la créativité "réaliste". Appliquée au domaine subjectif elle permet une meilleure connaissance de soi-même, des autres et une meilleure communication.

Elle constitue en elle-même une méthodologie d'observation des faits en posant à la conscience les questions suivantes :

"Suis-je vraiment réflexif maintenant ?"

"Est-ce bien la réalité que je vois, que j'entends, ou bien une déformation projective dont je suis l'auteur ?"

"Le postulat qui sous-tend cette règle est le suivant : J'ai besoin, pour agir de manière autonome et être créateur, d'être correctement informé sur mon environnement extérieur et sur mon monde intérieur".

Exemples:

"Ce bébé souffre beaucoup" devient : "Ce bébé pleure"

"Attention ! tu vas tomber" devient : "J'ai peur que tu tombes"

"Tu me rends heureux" devient : "Je me sens bien avec toi maintenant"

J'espère pouvoir démontrer le caractère autonomisant de cette pensée, révolutionnaire et ludique.

Pour terminer cette présentation je signale que l'emploi de ces règles, qui nécessite un apprentissage, permet de développer une sensibilité à la qualité de son activité mentale, sensibilité qui incite à vérifier les prémisses de ses raisonnements.

Ma méthode précisée, je souhaite montrer sa pertinence en décrivant sommairement un modèle des ressources cérébro-psychiques de l'être humain.

La connaissance de la variété de ces ressources éclairera peut-être le lecteur sur les raisons qui m'ont fait adopter les attitudes mentales développées précédemment.

Il existe de nombreuses façons de se représenter nos ressources cérébrales. Probablement parce que je suis neurobiologiste, le modèle que je vais décrire est en partie basé sur des données issues de cette discipline.

Ce modèle est bien sûr une approximation mais il a le mérite de permettre une représentation globale qui ne sépare pas les structures et les fonctions de cet ensemble que j'appellerai désormais l'appareil cérébrophysique.

Le souffle d'Or, page 15.