

Michel Davy de Virville avec Maurice Thévenet et Charles-Henri Besseyre des Horts

Préface de Jean-Dominique Senard

# Ingénierie des libertés

Manager en étant plus libre, lucide et efficace



Illustré par  
Étienne Appert

**B**  
COLLÈGE DES  
BERNARDINS

**Vuibert**



Michel Davy de Virville  
avec Charles-Henri Besseyre des Horts et Maurice Thévenet

Préface de Jean-Dominique Senard

# Ingénierie des libertés

Manager en étant plus libre, lucide et efficace

Illustrations Étienne Appert

Conseil éditorial : Claudine Dartyge  
Accompagnement éditorial : Pascale-Marie Deschamps  
Couverture : Valérie Le Roux  
Conception graphique et mise en page : Sébastienne Ocampo

ISBN : 978-2-311-41140-9

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. Le « photocopillage », c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le « photocopillage » menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite. Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur.  
S'adresser au Centre français d'exploitation du droit de copie :  
20, rue des Grands-Augustins, F-75006 Paris.  
Tél. : 01 44 07 47 70

© Vuibert, septembre 2022  
5, allée de la 2<sup>e</sup> DB, 75015 Paris  
Site Internet : [www.vuibert.fr](http://www.vuibert.fr)

# Sommaire

<b>Préface</b> .....	5
<b>Avant-propos</b>	
<b>L'innovation managériale au Collège des Bernardins</b> .....	11
<b>Introduction</b>	
<b>La liberté au service de l'efficacité</b> .....	15
<b>Les principes de l'ingénierie des libertés</b> .....	21
1. Objectif : l'efficacité collective.....	26
2. Les trois fondamentaux de l'exercice des libertés : la confiance, l'autonomie et la légitimité.....	37
3. Cultiver sa lucidité et développer un discernement engagé.....	82
4. Libertés locales et organisation globale.....	93
5. Les fondements théoriques de l'ingénierie des libertés.....	107

<b>L'ingénierie des libertés en pratique</b> .....	115
1. Mode d'emploi.....	120
2. Votre situation managériale et votre périmètre d'action.....	125
3. Co-construire la confiance : des paroles et des actes.....	141
4. Autonomie et responsabilité : ouvrir les initiatives.....	153
5. Légitimité partagée : assurer une efficacité durable.....	163
6. Viser la convergence et les synergies.....	177
7. Actionner les leviers de l'organisation pour faciliter la convergence des libertés.....	189
8. Construire un plan d'action et de progrès fondé sur la convergence des libertés.....	205
<b>Table des tableaux</b> .....	211
<b>Bibliographie</b> .....	213
<b>Remerciements</b> .....	215
<b>À propos des auteurs</b> .....	217
<b>Table des matières</b> .....	219

# Préface

Je suis doublement heureux de préfacer ce livre sur l'Ingénierie des libertés : d'une part, parce qu'il est le fruit d'une brillante réflexion menée par des experts des ressources humaines et du management ; d'autre part, parce que l'ouvrage traite d'un enjeu réel des entreprises – **comment donner plus d'autonomie et de liberté aux équipes pour qu'elles soient plus performantes ?** – qui a toujours été au cœur de mes priorités, et auquel j'ai été confronté lorsque je dirigeais le Groupe Michelin.

La méthode « ingénierie des libertés » présentée dans cet ouvrage recèle toute la puissance des oxymores : quoi de plus opposé en effet que les mots **ingénierie** et **liberté** !

Derrière l'idée d'ingénierie, s'exprime la force des processus optimisés et de la mise sous contrôle ; aucune zone d'incertitude ne saurait échapper à l'approche d'hyper-rationalisation. Dans cette optique, l'initiative,

la créativité, le lâcher prise, l'idée de penser en dehors de la boîte n'ont aucune voix au chapitre. En bref, la liberté... voilà l'ennemi !

Et pourtant, réconcilier l'eau et le feu, le contrôle et l'autonomie, le *reporting* et la créativité, l'ingénierie et les libertés, n'est-ce pas l'objectif ultime recherché par les entreprises performantes, qui ont autant besoin de libérer les énergies créatrices que de contrôler leur activité afin de l'optimiser ?

Constatons cependant que dans la réalité, les organisations ont tendance à valoriser la liberté dans le discours, et à privilégier le contrôle dans les faits, à travers un savant cocktail d'audits, d'outils de *reporting* de plus en plus quotidiens et de *trackings* de plus en plus intrusifs. Cela se traduit inmanquablement par un étiolement de la motivation, un désengagement des collaborateurs, parfois même une véritable souffrance au

travail, et au final une perte de productivité individuelle et collective, et donc de performance.

Face à cette impasse, la méthode présentée dans ce livre parvient à mixer la **force structurante de l'ingénierie** et la **force créatrice de la liberté** en s'appuyant sur trois ingrédients indispensables : la confiance, l'autonomie et la légitimité.

J'ai eu la chance lorsque je dirigeais Michelin de vivre une expérience, qui est peut-être à ce jour restée, sinon unique, du moins emblématique par son ampleur et les résultats obtenus.

Dans les années 1995-2005, la Manufacture – comme on le dit encore aujourd'hui – avait vécu une première tentative de libération des initiatives de ses équipes de production. Michelin était à cette époque une entreprise très hiérarchisée, où le chef, à la fois craint et respecté – on l'appelait le **hiérarchique** – était la référence unique des **agents** (c'est-à-dire des ouvriers, dans le langage de l'entreprise). Mais cette volonté de donner plus de place à l'autonomie avait été étouffée par le mouvement général de complexification des processus qui s'était imposé à l'aube des années 2000, dans le cadre

d'organisations de plus en plus matricielles, croisant les territoires, les marchés, les clients et les gammes de produit.

Lorsque j'ai pris la direction de l'entreprise en 2012, j'ai partagé avec les équipes le constat qu'il était devenu impossible d'organiser « le bas de l'entreprise depuis le haut ».

C'est alors que nous avons tenté une expérience, qui a été conduite avec un formidable succès par Bertrand Ballarin, en charge des relations sociales du groupe, sous la houlette de Jean-Michel Guillon, le Directeur du personnel. Bertrand Ballarin a su mener un projet ambitieux qui devait au départ se cantonner au monde des usines, et qui a été finalement étendu à toute l'entreprise.

Peut-être avons-nous été aidés par deux traits culturels qui se sont révélés porteurs.

En 2012, Michelin était largement sorti du paternalisme en termes d'organisation sociale, mais il en restait des traces dans la relation entre les managers de proximité et les ouvriers. Ces traces étaient finalement un atout dans la mesure où elles induisaient un lien de grande confiance, pour ne pas dire d'estime professionnelle

vis-à-vis des ouvriers. Cela les prédisposait sans doute à courir le risque de la libération des initiatives.

Par ailleurs, Michelin était clairement un champion de l'Organisation scientifique du travail (OST), mais il y avait aussi dans l'entreprise l'idée partagée que **ceux qui savent sont ceux qui font**. Michelin est d'ailleurs l'entreprise qui a inventé les fameuses suggestions, dès... 1927.

Ainsi, le climat de confiance tout autant que la valorisation des savoir-faire dans les unités les plus opérationnelles ont-ils favorisé l'expérimentation, qui a été déployée en trois étapes.

La première étape concernait dix-huit usines du groupe – en France, en Allemagne, en Italie, en Pologne, au Canada, aux Etats-Unis, ou en Chine. À l'intérieur de ces usines, 38 ilots de fabrication sur un périmètre de machine ont été mobilisés. Dans chaque ilot, environ quarante ouvriers volontaires se succédaient en 3/8 sous la responsabilité d'un agent de maîtrise.

L'objectif était que chaque ilot s'organise afin que les outils, les méthodes et les routines puissent être utilisés et déployés par les ouvriers le plus directement

possible, sans avoir besoin ni de leur hiérarchie, ni des services supports.

Les équipes ont progressivement compris que ce projet n'était pas une lubie de la direction. Mais autant les ouvriers ont rapidement mesuré qu'ils avaient tout à gagner d'une autonomie accrue, autant les agents de maîtrise ainsi que le reste de l'encadrement de l'usine et les services qualité, maintenance et organisation industrielle ont dû accepter de changer profondément de mission, de posture, de culture. Il s'agissait ni plus ni moins de passer d'un rôle d'autorité verticale – commander le matin, superviser l'après-midi, contrôler le soir – à un rôle de développement horizontal – accompagner, soutenir, motiver, développer les talents.

La période transitoire n'a pas duré longtemps, car l'encadrement a vite mesuré que les avantages retirés de la démarche l'emportaient nettement sur les inconvénients : plus grande motivation et efficacité des équipes, moindre absentéisme, temps utile dégagé pour accompagner les collaborateurs, les former, les faire grandir.

Le succès étant au rendez-vous, nous avons décidé d'étendre la démarche à l'ensemble des équipes des usines, puis à toute l'entreprise.

C'est avec ces souvenirs à l'esprit que j'ai pris la présidence de Renault Group, en janvier 2019. Dès ma prise de poste, j'ai dû affronter une succession de crises – crise de gouvernance – aussi bien au niveau de l'entreprise qu'au niveau de l'Alliance avec Nissan et Mitsubishi, crise économique – m'incitant à lancer un plan d'économie ambitieux –, crise sanitaire à partir de mars 2020, crise des semi-conducteurs, puis crise géopolitique avec la guerre en Ukraine... Et pendant ces crises, l'entreprise a dû se réinventer pour faire face aux quatre révolutions structurelles du secteur de la mobilité : révolution technique – le passage du moteur thermique à l'électrique ; révolution digitale – la voiture est devenue un logiciel roulant ; révolution écologique – priorité à la décarbonation et à l'économie circulaire ; et révolution des usages – création de solutions de mobilité pour satisfaire une partie des clients renonçant à l'achat de véhicule.

Confrontés à autant de défis que d'urgences, il aurait pu être tentant de laisser de côté le chantier de la transformation culturelle de l'entreprise vers plus d'autonomie des équipes. Tel n'a pas été notre choix. Un travail en profondeur a été engagé, notamment à partir de la raison d'être du groupe qui a été présentée en

2021 et a fait l'objet d'un déploiement dans l'entreprise. Ce travail sur la raison d'être est la première étape qui donne le cadre et les valeurs, et qui permet de créer les conditions favorables pour travailler sur l'autonomie des équipes. N'oublions pas que le processus de transformation de Michelin a duré au moins huit années – et n'est d'ailleurs sans doute pas achevé ; il est ainsi encore trop tôt pour évoquer les résultats de nos actions au sein de Renault Group, même si de premiers signes sont déjà perceptibles.

Cependant, les expériences cumulées de Michelin et de Renault Group m'ont incité à tirer quelques enseignements qui me semblent entrer en résonance avec l'ingénierie des libertés.

D'une part, j'ai pu mesurer ce que Bertrand Ballarin appelle joliment la richesse et la fécondité de la « vibration du bas ». Ainsi que l'écrivent avec beaucoup de justesse les auteurs du livre, « il existe au-delà de la mise en œuvre des processus un puissant gisement d'énergies ne demandant qu'à être mobilisées ». Donner de l'autonomie aux collaborateurs – ce qui ne signifie pas accorder l'autogestion ! – libérer leur créativité, faire

confiance à l'intelligence collective permet de déclencher le cercle vertueux de l'efficacité et de la motivation, les deux s'alimentant mutuellement pour créer de la performance.

D'autre part, les trois ingrédients mis en avant dans l'ouvrage – l'autonomie, la confiance et la légitimité – sont clairement les trois conditions nécessaires d'une transformation culturelle en profondeur. Sans autonomie, il n'y a aucune raison que les collaborateurs aillent au-delà de la stricte application des règles et des processus définis, et la liberté reste totalement virtuelle. Mais l'autonomie doit être nourrie par la confiance, car tout changement de mode de fonctionnement, toute rupture des habitudes, est une véritable prise de risque, qui n'est acceptable que dans un cadre de confiance. Enfin, les acteurs qui prennent le risque d'engager leur autonomie doivent bénéficier de légitimité, c'est-à-dire d'une compétence reconnue par les autres.

Pour terminer, je voudrais insister sur le concept le plus fédérateur, qui me paraît être celui de la responsabilité ; pas de liberté possible, pas d'autonomie possible, pas de confiance possible, pas de légitimité

possible sans responsabilité. Comme l'écrit la philosophe Simone Weil, dans *l'Enracinement* : « **L'initiative et la responsabilité, le sentiment d'être utile et même indispensable, sont des besoins vitaux de l'âme humaine.** »

Mais pour que l'organisation fonctionne, la responsabilité doit être assise sur ses deux composantes : d'une part le **pouvoir d'agir** – ce que les anglo-saxons appellent l'*empowerment* – et d'autre part **l'acceptation des conséquences** des actions engagées – *accountability* – c'est-à-dire la sanction positive ou négative liée à l'évaluation de ces actions. Les deux dimensions vont de pair et doivent s'équilibrer. Car pouvoir agir sans rendre de comptes conduit à toutes les dérives autoritaires, mais rendre des comptes sans véritable capacité d'action est le plus court chemin vers la frustration et la démotivation.

Étendre le périmètre de la responsabilité nécessite ainsi la mise en place dans l'entreprise d'un processus de responsabilisation qui tient autant de l'organisation que de la culture, terreau indispensable sur lequel peuvent être alors cultivés les fruits féconds de l'ingénierie des libertés.

**Jean-Dominique Senard**  
Président de Renault Group



# Avant-propos

## L'innovation managériale au Collège des Bernardins

Le travail de recherche, de débat, de formation et d'action dont cet ouvrage rend compte, en même temps qu'il appelle à sa poursuite, n'aurait probablement pas pu naître ailleurs qu'au Collège des Bernardins. Le Collège des Bernardins a repris son activité en 2008, à l'initiative du Diocèse de Paris, dans le bâtiment médiéval qui abritait l'un des Collèges de l'ancienne université de la Sorbonne. Il rassemble autour d'une faculté de théologie, un pôle de recherche et un centre de débats et de création artistique largement ouverts au pluralisme des convictions de la société contemporaine.

Dans le cadre du pôle de recherche, le Collège a créé en 2010 le Forum des Bernardins, un groupe de réflexion, de débats et de propositions, pour analyser, de façon pluridisciplinaire et pragmatique, les perspectives ouvertes par les transformations en cours de nos sociétés. Le premier ouvrage publié par le Forum a pour titre *Agir pour la confiance : un choix, un investissement*<sup>1</sup>.

Il soutient que pour répondre à un déficit de confiance largement diagnostiqué, il faut, sans pour autant cesser de renforcer les mécanismes de confiance institutionnelle, miser résolument sur l'investissement dans la confiance relationnelle : « “matière noire” de

---

1. Virville (de), Michel et Mignon, Emmanuelle, dir. *Agir pour la confiance : un choix, un investissement*, Desclée de Brouwer, 2013.

nos interactions collectives, ingrédient invisible des rapports sociaux, c'est elle qui assure fondamentalement la cohésion sociale... (cette confiance), on ne l'enseigne pas, on ne l'étudie pas, on ne la valorise pas... C'est par une combinaison originale de formation, d'innovation et d'action que nous développerons l'interaction entre les deux formes de confiance qui manque aujourd'hui si cruellement... ». D'une certaine manière, ce nouveau livre tente de donner une première réponse pratique à cette carence.

Mais pour y parvenir, un travail préparatoire important a été nécessaire : il s'est structuré au cours d'un séminaire sur l'innovation managériale organisé au Collège des Bernardins (dont Michel Davy de Virville était le directeur) par Maurice Thévenet et Charles-Henri Besseyre des Horts entre 2014 et 2016. Le séminaire a réuni des participants venus de divers horizons : managers en situation opérationnelle, spécialistes du développement du management ou des organisations (consultants et formateurs), mais aussi universitaires, philosophes ou théologiens. Les participants ont échangé à partir de cas présentés par des entreprises ou d'exposés

plus théoriques. Ces deux années de travail se sont conclues par un colloque au Collège les 3 et 4 novembre 2016.

Ce travail a permis de mesurer à quel point l'organisation du tissu économique évoluait rapidement sous l'effet de la numérisation et l'émergence des plateformes, de la globalisation et des différentes formes de sous-traitance. Lors de la dernière séance du séminaire autour de Pierre-Yves Gomez, au terme d'une discussion sur ce qu'il fallait faire « pour se préparer à cet avenir incertain », celui-ci avait lancé : « il faut armer moralement les managers ». C'est bien l'intention que poursuit l'ingénierie des libertés.

Mais pour y parvenir, il fallait non seulement construire les concepts et les méthodes dont cet ouvrage rend compte, mais surtout mettre à l'épreuve et développer ces concepts et ces méthodes au contact de managers de niveaux hiérarchiques et d'entreprises aussi différentes que possible.

C'est ce qui nous a conduits à organiser en 2018 puis en 2019 deux incubateurs managériaux, les Ateliers du management au Collège des Bernardins<sup>2</sup> : chacun

---

2. « Ateliers du management pour une ingénierie des libertés », École de Paris, Séminaire vie des affaires avec Michel Berry, séance du 7 décembre 2018.

a réuni une douzaine de managers appartenant à des entreprises différentes, qui ont participé à une dizaine de journées de travail réparties sur 10 mois. Chaque séance permettait aux participants d'imaginer comment construire un plan d'action fondé sur l'ingénierie des libertés et chaque interséance était l'occasion de confronter ces imaginations aux réalités du terrain en sollicitant les réactions de leurs collègues.

Le présent ouvrage reprend dans sa première partie la présentation systématique de notre démarche faite au cours des Ateliers et, dans la seconde, sous une forme simplifiée, les travaux de groupe qui sont au cœur des incubateurs managériaux, et que nous appelons ici les exercices en liberté.

Faute de pouvoir organiser de tels ateliers en 2020 et 2021 du fait de la pandémie du COVID 19, nous avons, Maurice Thévenet, Nicolas Masson et Michel Davy de Virville, organisé un parcours avec des membres des Entrepreneurs et dirigeants chrétiens (EDC) et du Mouvement des cadres chrétiens (MCC). Ce parcours (6 séances de 2 h 30 en téléconférence) a permis, à chaque séance, une présentation complète, mais allégée, de l'ingénierie des libertés, une brève expérimentation de la méthode par un exercice de discernement des

participants sur leur expérience managériale, mais aussi la lecture d'un texte des Écritures (principalement biblique) choisi pour permettre de voir la portée spirituelle des actes managériaux.

C'est l'occasion de dire que si, comme les lecteurs pourront aisément s'en convaincre, ce texte s'adresse à tout individu et ne fait à aucun moment appel à des convictions ni même à une culture religieuse, il est certain que la structure conceptuelle de l'ingénierie des libertés est profondément inspirée par la façon dont la tradition juive puis chrétienne a pensé la conjugaison des libertés des femmes et des hommes pour réussir leurs projets.

De ce point de vue, le Collège des Bernardins n'a pas seulement fourni un lieu magnifique et inspirant pour y tenir les réunions des Ateliers, il nous a aussi fourni les briques et le mortier pour construire notre ingénierie. Selon l'expression consacrée, beaucoup des qualités de ce livre sont dues à cette tradition, quant aux défauts, ils reviennent à leurs auteurs.



# Introduction

## La liberté au service de l'efficacité

Vous êtes dirigeant, chef de service ou d'une équipe. Vous dirigez, managez ou coordonnez des projets, vous avez des objectifs à atteindre, un impératif d'efficacité à respecter ; vous êtes soumis à des contraintes, vous vous heurtez à des résistances, vous subissez des injonctions contradictoires. Ce livre est fait pour vous : il a vocation à vous aider à retrouver ou à élargir des espaces de liberté que vous pourrez cultiver avec vos équipes pour vous rendre, ensemble, plus lucides, plus engagés et plus efficaces.

Ce livre vous sera utile parce qu'il est ancré dans une réalité qui est aussi la vôtre et qu'il est animé par une double conviction. Votre réalité, c'est celle des processus et des rouages de l'entreprise. Ils sont là, ils ont prouvé leur efficacité dans la coordination de l'action collective en vue de la réalisation d'objectifs ambitieux. Ils sont indispensables. Mais, vous vous en

êtes déjà rendu compte, non seulement les processus ne donnent pas de sens à l'action, mais ils ont plutôt tendance à brider l'innovation. Or, il est important de ne pas s'enfermer dans un schéma de production pour pouvoir faire évoluer l'entreprise vers l'accomplissement de ses principes et valeurs fondamentales.

Voici donc les deux convictions que nous inspire cette réalité.

La première, c'est qu'en dépit de ses meilleures intentions, l'entreprise au niveau *corporate* est la plupart du temps dans l'incapacité d'appliquer sa « raison d'être » et ses « valeurs », aussi généreuses soient-elles ; dire la vérité lui est souvent difficile, sans parler d'être « libérée » car, entre ce qu'elle dit et ce qu'elle fait existe un écart irréductible et permanent : l'entreprise secrète en effet, comme toute organisation, ce que

le sociologue Hervé Dumez appelle de l'« hypocrisie organisationnelle<sup>3</sup> ». C'est que pour réussir, voire pour survivre, les organisations, quelles qu'elles soient, doivent être ambitieuses dans leurs objectifs, leurs méthodes et leur éthique. Or, plus une organisation est ambitieuse dans ses aspirations, plus elle se met en porte-à-faux avec ses actes et ses réalisations. En outre, elle ne peut pas faire mieux que ceux qui la composent et qui vivent et éprouvent tous les jours, comme nous y sommes tous confrontés, la difficulté et souvent l'impossibilité d'assurer la cohérence de leurs paroles et de leurs actes.

C'est précisément à changer ce porte-à-faux de l'intérieur, à utiliser comme des ressources les écarts engendrés par les organisations et éprouvés par les personnes qui les composent, que s'emploie l'ingénierie des libertés présentée ici. Cette méthode décrit en effet comment en tant que dirigeant, manager ou chef de projet, vous pouvez simultanément et collectivement :

⇒ **élargir et mieux articuler** l'autonomie et les responsabilités de vos équipes par la co-construction de la confiance et des légitimités ;

⇒ **percevoir** de façon plus réaliste et lucide la façon dont vos libertés, vos talents et ceux de vos collaborateurs et équipiers s'articulent pour concourir à la réussite d'un projet commun.

Car, et c'est là notre seconde conviction, il existe au-delà de la mise en œuvre des processus un puissant gisement d'énergies ne demandant qu'à être mobilisées et que vous pouvez exploiter ensemble avec vos équipes. La mobilisation de ces énergies inexploitées, au service d'un objectif collectif, donne son sens à l'action et fait la différence entre des équipes moyennes et des équipes sur-performantes. C'est aussi cette mobilisation qui facilite le changement et permet l'innovation.

La clé de la mobilisation ? Elle se trouve justement dans les libertés de ceux qui actionnent les processus, c'est-à-dire, la vôtre et celles de vos équipiers. Leurs libertés, la vôtre, c'est ce que vous mettez en œuvre quand vous vous engagez : votre mémoire, votre intelligence, votre volonté. C'est ce qui vous permet d'entrer en relation avec autrui, de réagir face à l'imprévu, de susciter

---

3. Dumez, Hervé, « L'hypocrisie organisationnelle », dans Saussois, Jean-Michel, dir. *Les Organisations - État des savoirs*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines, 2012, pp. 255-261 et Brunsson Nils, *The organization of Hypocrisy : Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Copenhagen Business School Press, 2002.

de la nouveauté, mais aussi de créer de la solidarité, de respecter un cap, même lorsque les consignes reçues ne sont pas suffisantes. C'est aussi ce qui vous rend différent de votre voisin qui, pourtant, exerce le même métier et possède les mêmes compétences.

Du point de vue de l'organisation de l'entreprise et de ses processus, les libertés créent de l'aléa, mais elles représentent aussi une formidable ressource.

C'est que l'efficacité des organisations repose, et c'est là le paradoxe, non pas sur la contrainte qu'elles exercent mais, fondamentalement, sur la convergence des libertés qu'elles permettent. De même, ce qui différencie les bons managers des autres, ce sont leurs capacités – diverses – à faire converger les énergies de chacun en vue de remplir avec plus d'efficacité missions et objectifs, en développant la confiance, en favorisant l'initiative et en co-construisant la légitimité des uns et des autres, sans naïveté, mais avec le discernement qu'apporte l'exercice d'une autorité lucide. En bref, à mettre en œuvre ce que nous appelons l'ingénierie des libertés, une méthode qui se situe au croisement de l'efficacité, des libertés et de la lucidité.

On voit combien notre démarche se distingue dans son principe de celle des « entreprises libérées » où

l'autonomie est vue comme un bien toujours supérieur à l'organisation ou aux processus, vus, quant à eux, comme des handicaps à réduire.

Cette double conviction quant à la réalité des rouages de l'entreprise, nous l'avons éprouvée, étayée et développée avec des managers issus d'entreprises différentes, au cours d'une « recherche-action » menée au sein de deux incubateurs hébergés en 2018 et 2019 par le Collège des Bernardins. Nous en avons tiré une *praxis*, une sorte de gymnastique de l'efficacité, articulée autour de ce que nous appelons les exercices en liberté ou « **EL** » présentés dans la seconde partie du livre.

« En liberté » : précisons ici qu'il ne s'agit pas de libérer vos facultés et celles des autres pour faire ce que bon vous semble, mais de développer votre capacité à conjuguer les personnalités et les talents de votre équipe pour faire réussir un projet commun et obtenir des résultats exceptionnels, en auscultant votre façon de travailler ensemble et en imaginant comment mobiliser les énergies de tous. C'est pourquoi, le premier exercice en liberté (**EL1**) qui vous sera proposé consiste-t-il à **choisir un objectif opérationnel (OP)** réel à partir

duquel nous vous aiderons à imaginer comment organiser les libertés de vos collègues et la vôtre.

Ce livre a vocation de vous accompagner dans cette pratique, éclairée par les expériences et les témoignages des managers qui ont contribué à sa mise au point et que vous retrouverez au fil des pages. Comme il n'existe pas de prêt-à-porter en la matière, il vous revient en effet de trouver avec ceux qui vous entourent des solutions pour améliorer collectivement leur discernement et le vôtre et accroître leur autonomie en vous rendant mutuellement plus légitimes. La démarche et l'application se répondent dans cet ouvrage grâce aux renvois que vous pouvez retrouver à chaque début de chapitre de la première partie, afin d'optimiser la progression dans le livre et la compréhension de l'ingénierie des libertés.

L'ingénierie des libertés est volontairement présentée du point de vue des acteurs de terrain : compte tenu des missions qui vous sont confiées, nous pensons en effet que vous avez une véritable possibilité d'engager à votre niveau cette double dynamique :

⇒ **cultiver la lucidité** qui nourrit l'autonomie et l'engagement ;

⇒ et réciproquement **élargir l'autonomie et l'engagement** qui améliorent la lucidité. Il y a bien sûr des organisations qui facilitent cette dynamique et d'autres qui au contraire, l'entravent.

L'implication de votre hiérarchie, voire de la direction générale, peut donc s'avérer nécessaire pour inscrire cette transformation dans la durée et en libérer tout le potentiel d'efficacité et de performance, comme vous le constaterez au chapitre 4, qui traite de la mise en œuvre de la méthode. Mais c'est en engageant sans attendre cette dynamique collective que vous serez en mesure de poser concrètement les questions qu'elle peut soulever et de plaider la nécessité de trouver les solutions.

Parce qu'il a l'ambition de vous proposer à la fois une autre vision et une autre pratique du management, ce livre est divisé en deux parties complémentaires.

Dans la première, nous présentons les principes et les rouages de l'ingénierie des libertés :

⇒ un modèle pour penser la question des **libertés** et de l'**efficacité** dans l'entreprise (chapitre 1) ;

- ⇒ les trois composantes d'un **management respectueux des libertés** : la confiance, l'autonomie et la légitimité (chapitre 2) ;
- ⇒ le ciment essentiel que constitue la **construction d'une lucidité partagée** (chapitre 3) ;
- ⇒ les arbitrages nécessaires à la mise en œuvre du **management des libertés** (chapitre 4).

Dans la seconde partie, nous vous proposons d'analyser votre situation managériale à travers vingt-deux exercices en liberté (**EL**), visant chacun à illustrer concrètement la façon dont vous pouvez, avec ceux qui vous entourent, faire évoluer vos pratiques de sorte à toujours mieux tirer parti de vos capacités d'autonomie et de responsabilité.

Chaque exercice est une fenêtre qui éclaire un aspect particulier de l'ingénierie des libertés. Chacun se présente sous la forme de tableaux ou de cadres à remplir à partir de votre expérience managériale. Jamais pour décrire la « bonne façon » d'organiser cette expérience, mais à chaque fois pour tenter d'imaginer comment elle pourrait évoluer pour être plus efficace. Chaque exercice vous invite à penser par vous-même, tout en essayant de vous placer du point de vue de ceux qui

vous entourent, car ce combat ne se gagne jamais seul, mais toujours de façon solidaire.

Cette seconde partie est conçue pour que vous puissiez l'utiliser de deux façons :

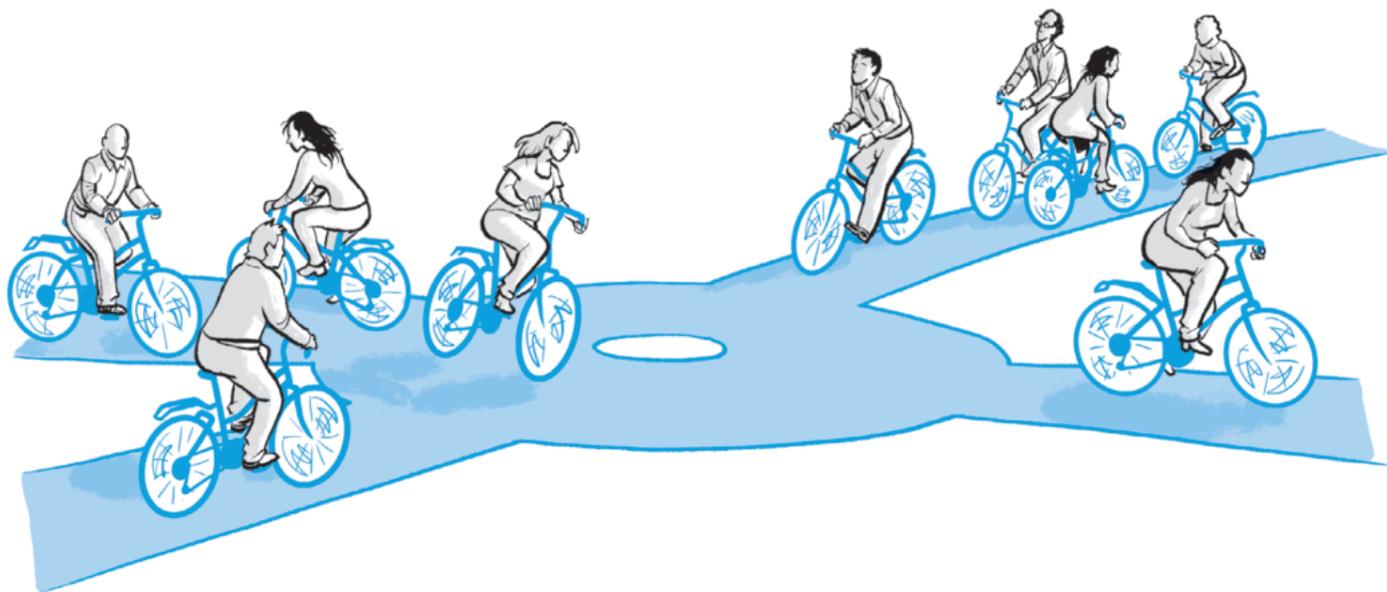
- ⇒ vous pouvez **la travailler seul(e)**, comme vous liriez un livre comportant des exercices pratiques. Les exercices feront alors office de traduction concrète des concepts développés dans la première partie (des pictogrammes permettent de naviguer des concepts aux exercices et vice-versa) ;
- ⇒ mais surtout, et c'est ce que nous recommandons vivement, vous pouvez la travailler **avec deux ou plusieurs collègues**. Vous constaterez, avec le même étonnement que nous, à quel point nous connaissons imparfaitement notre environnement de travail, à quel point, entre collègues, nos points de vue et nos objectifs diffèrent et à quel point nos paroles et nos actes peuvent être interprétés de façon surprenante. Puis, petit à petit et en douceur, vous commencerez à acquérir plus de lucidité et, nous l'espérons, une vision plus réaliste de votre environnement.

L'ensemble des tableaux des exercices en liberté est accessible via un QR code (page 124).

Enfin, le chapitre 8 présente la démarche de construction d'un plan d'action visant à tirer un parti plus systématique de cette ingénierie des libertés. Il vous donnera une idée du potentiel de progrès que cette méthode recèle. Mais pour être pratiquée de façon efficace, elle suppose deux conditions : que votre

entreprise ait explicitement décidé de s'engager dans cette voie et que la démarche soit accompagnée par des praticiens indépendants.

Bonne lecture... et surtout bonne pratique !





## Retrouver du sens et des espaces d'initiatives dans un monde de contraintes, c'est possible !

Vous êtes dirigeant, manager, coach ou consultant. Vous coordonnez des projets, vous avez des objectifs à atteindre, mais vous devez suivre des processus bien établis qui ont plutôt tendance à brider l'innovation, vous subissez des injonctions contradictoires : **venez à la découverte de l'Ingénierie des libertés.**

Cette démarche originale vous aidera à retrouver et à élargir des **espaces de liberté** que vous pourrez cultiver avec vos équipes pour vous rendre, ensemble, **plus lucides, plus engagés et plus efficaces.**

Ce livre vous accompagne dans la mise en pratique de l'ingénierie des libertés en vous présentant :

- **Une méthode**, illustrée de **témoignages** éclairants, pour mobiliser les énergies de tous au service d'un objectif opérationnel commun. À travers les 3 fondamentaux essentiels à l'exercice des libertés, **la confiance, l'autonomie et la légitimité**, l'ingénierie des libertés permet d'améliorer son management.
- **Un guide pratique avec 22 exercices**, outils complets pour passer à l'action dans votre entreprise, en tenant compte de vos contraintes et marges de manœuvre.

Le concept d'Ingénierie des libertés a été élaboré dans le cadre des Ateliers du management au Collège des Bernardins par Michel Davy de Virville, Charles-Henri Besseyre des Horts et Maurice Thévenet.

**Michel Davy de Virville** a été secrétaire général, DRH du groupe Renault et directeur du Collège des Bernardins. Il a également exercé des responsabilités notamment au CNRS, au CEREQ, à la Cour des comptes, au ministère du Travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.

**Charles-Henri Besseyre des Horts** est professeur émérite à HEC Paris, auteur et conférencier. Il a présidé l'Association Francophone de GRH (AGRH) et est le responsable du partenariat et des relations avec les entreprises de la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE).

**Maurice Thévenet**, professeur à l'ESSEC Business School a été délégué général de la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE), et président de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines et directeur de l'ESSEC. Il est auteur et conférencier.

ISBN : 978-2-311-41140-9



9 782311 411409