

## Pourquoi et comment développer l'autonomie et la responsabilité des salariés ?

Anne-Sophie Dubey mène une thèse de doctorat sur les formes d'autonomie au travail contemporaines en France, en partenariat avec La Chaire Futurs de l'industrie et du travail (FIT<sup>2</sup>) de Mines ParisTech et La Fabrique de l'industrie.

Ses recherches sont motivées au départ par un double paradoxe. D'une part, la littérature affirme souvent un effet positif de l'autonomie sur la performance (e.g. Everaere, 2007 ; Moreau et Mageau, 2013), pourtant l'autonomie mesurée par enquêtes en France semble moins importante qu'ailleurs en Europe (Eurofound, 2013) et tend même à régresser légèrement (Algava et Vinck, 2015). D'autre part, l'entreprise libérée – qui correspond davantage à une philosophie qu'à un modèle de gestion<sup>1</sup> – connaît un succès important depuis une dizaine d'années, en dépit d'un nombre croissant de critiques (e.g. Picard, 2015 ; Gilbert *et al.*, 2017 ; Detchessahar, 2019)<sup>2</sup> et quand bien même l'autonomie au travail s'inscrit dans une longue tradition en sciences de gestion (pensons aux unités semi-autonomes de production chez Volvo (Bernoux et Ruffier, 1975), aux lois Auroux de 1982, aux cercles de qualité (Midler *et al.*, 1984), etc.).

Pourquoi les organisations françaises en sont-elles toujours là ? Pourquoi essaient-elles de développer l'autonomie des salariés depuis plus de cinquante ans ? Qu'est-ce qui explique que les tentatives précédentes n'aient pas débouché sur des pratiques et outils de gestion stabilisés, répandus ? Autrement dit, pourquoi et comment assurer une montée en autonomie des salariés pérenne ?

Anne-Sophie Dubey a récemment co-écrit un premier ouvrage avec Thierry Weil, intitulé [Au-delà de l'entreprise libérée. Enquête sur l'autonomie et ses contraintes](#). Cette publication constitue un point d'étape du [projet ARO](#) (Autonomie et responsabilité dans les organisations) dont l'ambition principale est de documenter sur une plateforme disponible en libre accès des expériences de montée en autonomie très diverses.<sup>3</sup> Une dizaine d'études

---

<sup>1</sup> Différentes formes organisationnelles comme l'agilité et l'holocratie peuvent être rattachées à l'entreprise libérée au vu de sa définition vaste : en effet, pour Isaac Getz, l'entreprise libérée renvoie à « une forme organisationnelle radicalement différente dans laquelle les salariés sont entièrement libres d'agir pour le bien de l'entreprise » (2012, p.27). Quatre principes de leadership viennent compléter cette définition, avec une insistance particulière sur le lâcher prise du dirigeant qui doit davantage fédérer sur le *pourquoi* et laisser les salariés libres du *comment* ; la préconisation d'allègement voire de suppression de l'encadrement intermédiaire découle notamment de cette vision du leadership (Carney et Getz, 2012).

<sup>2</sup> Hélène Picard affirme que l'entreprise libérée n'est pas synonyme de parole libérée et déplore l'épuisement professionnel qui découle des phénomènes d'autocensure, de contrôle social et de sur-engagement, visibles dans les deux études de cas menées dans le cadre de sa thèse (2015). Patrick Gilbert *et al.* soulignent l'émergence de nouvelles difficultés propres à l'entreprise libérée, telles que l'inexistence de moyens organisationnels pour assurer la régulation du travail au quotidien (2017). De manière similaire, Mathieu Detchessahar critique l'absence de dialogue sur le travail réel dans l'entreprise libérée, due à la suppression des cadres intermédiaires (2019).

<sup>3</sup> L'échantillon ne se cantonne pas à l'entreprise libérée pour deux raisons principales. Les auteurs ont voulu regarder *au-delà* des principes abstraits, généraux de l'entreprise libérée : d'une part, pour se focaliser sur les formes concrètes, sur les pratiques de l'autonomie au travail – à ce titre, ils ont notamment tenu à étudier comment la participation au capital s'articule avec l'autonomie opérationnelle dans une SCOP ; d'autre part, pour ne pas écarter des organisations qui auraient mis en place des pratiques tout à fait intéressantes sans forcément s'afficher libérées.

de cas sont d'ores et déjà disponibles (trois PME, deux ETI, deux administrations publiques, une division de grand groupe et deux SCOP), dont des contributions récentes par des chercheurs externes. Une grille d'analyse comprenant trente-sept objets répartis en cinq grandes sections<sup>4</sup> a été élaborée avec le comité de pilotage du projet afin de comparer les transformations étudiées. Le projet se distingue aussi par sa méthodologie d'enquête : dans chaque organisation, des entretiens semi-directifs sont menés avec au moins une dizaine de salariés issus de rangs et fonctions divers, pour avoir une vision d'ensemble de la transformation (pas seulement celle du dirigeant) et mettre en avant aussi bien ses succès que ses points de tension ; une fois remplie, la grille d'analyse est soumise au dirigeant concerné pour validation avant publication.

Anne-Sophie Dubey a également eu l'occasion de travailler cette année avec Caroline Mattelin-Pierrard (IREGE, Université Savoie Mont Blanc) et Matthieu Battistelli (CRG, École Polytechnique) sur un [projet d'article présenté à l'AIMS 2020](#) qui analyse la temporalité d'adoption des pratiques managériales caractéristiques de l'entreprise libérée.

Enfin, elle vient de démarrer un terrain longitudinal à la MAIF prévu sur les deux prochaines années, afin de réfléchir au concept de responsabilité au travail, connexe à celui de l'autonomie. Dans une organisation favorable à l'autonomie des salariés, la notion de responsabilité peut-elle dépasser le stade individuel de la conscience professionnelle pour être envisagée de manière plus complète et plus profonde ? Est-il possible d'insérer dans la notion de travail bien fait le souci du monde commun (e.g. Baule *et al.*, 2015) ? La MAIF semble être un terrain idéal pour tester l'hypothèse selon laquelle il peut y avoir un renforcement mutuel entre autonomie du salarié et responsabilité sociétale de l'organisation, puisque son dernier plan stratégique (2015-2018) était consacré au management par la confiance et celui en cours (2019-2022) se concentre sur la transformation de la mutuelle en entreprise à mission.

---

<sup>4</sup> 1) Description de l'organisation et de son environnement économique ; 2) historique de la transformation, avec notamment la présentation des motivations, des sources d'inspiration et des difficultés rencontrées ; 3) discussion du cadre de l'autonomie, c'est-à-dire des règles du jeu, de ce qui n'est pas délégué ; 4) éclairage sur les objets et la nature de l'autonomie (s'agit-il d'une autonomie collective ou individuelle ? porte-t-elle sur l'organisation du temps de travail, sur le choix du matériel, sur la définition des objectifs, etc. ?) ; 5) présentation des outils de gestion favorisant la montée en autonomie.