

FREINS ET LEVIERS ORGANISATIONNELS D'UNE DÉMARCHE DE RESPONSABILISATION : ENQUÊTE QUALITATIVE AUPRÈS DE SALARIÉS D'UNE INDUSTRIE AÉRONAUTIQUE

Alison Caillé

Laboratoire QualiPsy - Qualité de vie et Santé psychologique
(EE 1901) Université de Tours, alison-caille@laposte.net

et **Christine Jeoffrion**

Laboratoire Inter-universitaire de Psychologie,
Personnalité, Cognition et Changement Social (LIP/PC2S)
Université Grenoble Alpes, christine.jeoffrion@univ-grenoble-alpes.fr

Pour faire face aux (r)évolutions socio-économiques du 21^e siècle, les entreprises s'essayent à diverses formes d'innovation managériale afin d'améliorer conjointement leur performance et le bien-être de leurs salariés. Cette étude a été menée au sein d'une entreprise aéronautique française qui expérimente une démarche de « responsabilisation » des salariés depuis près de cinq ans. Toutefois, qu'en pensent les travailleurs ? Et comment vivent-ils ces changements ? Grâce à la réalisation d'une enquête qualitative (entretiens individuels et collectifs) auprès de 128 salariés, nous avons identifié les principaux obstacles d'ordre organisationnel pouvant freiner la mise en place de ce type d'innovation managériale, mais aussi les leviers pouvant être mobilisés par l'entreprise afin de faire évoluer les pratiques vers un modèle responsabilisant. Des pistes d'actions concrètes sont proposées pour les organisations en cours de transformation managériale.

Mots-clés : Responsabilisation, Changement organisationnel, Freins, Leviers, Industrie aéronautique

Ces dernières années, nous avons assisté à l'avènement de diverses formes d'innovation managériale ayant pour objectif d'améliorer conjointement les conditions de travail des travailleurs et l'efficacité productive des organisations, et qui se sont traduites notamment par ce que Getz et Carney (2012) ont nommé « l'entreprise libérée », Laloux (2015), les organisations « opales », ou encore Robertson (2015), l'holocratie. L'engouement des entreprises françaises pour ces modèles managériaux innovants est croissant et la situation de crise sanitaire actuelle – qui a grandement déstabilisé

les modes de fonctionnement des organisations – s'avère propice à la remise en question des modèles et équilibres pré-existants (Brugière et al., 2020). Les alternatives organisationnelles proposées portent un intérêt particulier aux notions de « responsabilisation » ou « d'habilitation » des travailleurs, elles-mêmes issues du concept d'*empowerment*¹. Appliqué au contexte de travail, l'*empowerment* se caractérise par le partage du pouvoir et des responsabilités entre un leader et les membres de son équipe (Conger et Kanungo, 1988). Il s'agit d'optimiser le pouvoir d'agir des collaborateurs en les habilitant à prendre eux-mêmes en charge une part de la gestion de leur travail (Boudrias et Bérard, 2016). La littérature sur l'*empowerment* met en avant la place centrale qu'occupent les comportements des supérieurs hiérarchiques dans le processus d'habilitation et de nombreux travaux académiques démontrent les effets bénéfiques du style de leadership habilitant sur les attitudes et comportements des individus au travail (Caillé, 2020 ; Lee et al., 2018 ; Sharma et Kirkman, 2015).

— 1. CONTEXTE ORGANISATIONNEL : UNE DÉMARCHE DE RESPONSABILISATION AU SEIN D'UNE USINE AÉRONAUTIQUE

La présente étude s'inscrit dans un dispositif de recherche-action déployé durant 3 ans². Elle a été menée au sein d'une usine de production appartenant à une grande entreprise aéronautique française qui expérimente, depuis près de cinq ans, une démarche de « responsabilisation » des salariés ayant pour vocation d'articuler bien-être et performance. Cette usine emploie environ 3300 salariés et, au moment de l'étude, une trentaine d'équipes sur le site fonctionnaient en mode « responsabilisées ». Les managers de proximité de ces unités, dits « *empowering leaders* », ont en effet fait évoluer leur rôle de gestionnaire vers un rôle de coach/facilitateur agissant en support plutôt qu'en superviseur, se traduisant par un haut niveau de confiance envers l'atteinte des objectifs, par un renforcement du sens donné au travail, par le soutien à l'autonomie et par l'implication des membres de l'équipe dans la prise de décision ; ce qui renvoie aux 4 dimensions du « leadership habilitant » selon Ahearne et al. (2005). Dans certaines unités dites « pionnières » de la démarche, les responsables de ligne en production ont été co-optés par les opérateurs via un processus participatif de décision collective (méthode des cercles), et un niveau hiérarchique de la ligne managériale a été supprimé dans le but d'aplanir la structure organisationnelle et de gagner en « agilité ». Également, certaines équipes d'opérateurs et de techniciens se gèrent de façon autonome, sous forme de « mini-usines », avec, par exemple, la gestion de leur propre budget et compte de résultats.

— 2. OBJECTIFS

Dans ce contexte organisationnel en mutation, nous nous sommes posé la question de savoir ce que pensaient les salariés de ces changements de grande envergure et comment ils les vivaient. En effet, à ce jour, très peu de recherches ont déployé des dispositifs d'observation empirique reposant sur des fondements scientifiques valides pour comprendre et expliquer les expériences d'innovation managériale en cours (Landivar et Trouvé, 2017 ; Ughetto, 2018). La plupart des écrits sur l'innovation managériale, tels que ceux qui portent sur l'entreprise libérée, privilégient le recueil d'anecdotes glorifiantes auprès de « leaders libérateurs » et de mises en récits peu problématisés pour alimenter sa « philosophie » (Landivar et Trouvé, 2017). Dans le même temps, ces « nouveaux » modèles managé-

¹ La traduction du concept d'*empowerment* varie selon le contexte culturel dans lequel il est employé. En France, certains parlent d'« autonomisation », d'« émancipation » ou de « capacitation » mais ces termes ne font pas référence à la notion de pouvoir qui constitue la racine du mot (Bacqué & Biewener, 2015). Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi d'adopter la francisation « habilitation » - qui reflète une perspective positive du terme au travers de la mise en capacité des individus à exercer un certain pouvoir (Boudrias, 2004) - mais également la terminologie employée sur le terrain d'étude, à savoir la « responsabilisation ».

² Cette étude s'est déroulée dans le cadre d'un contrat de thèse CIFRE.

riaux suscitent de multiples réflexions et critiques (e.g. Detchessahar, 2019; Grosjean et al., 2016; Verrier et Bourgeois, 2016). De nombreuses publications journalistiques comme académiques se sont même érigées à contre-courant de ces modèles avec la mise en lumière de leurs limites, voire de leurs dangers (e.g. Dahmani, 2011; Linhart, 2015). Quoiqu'il en soit, à notre connaissance, peu de travaux ont mis en évidence les points de vue d'employés évoluant dans ces modèles managériaux innovants.

Ainsi, notre étude a eu pour objectif de réaliser une enquête qualitative au sein d'une entreprise dans laquelle des expérimentations de responsabilisation des salariés étaient en cours. En interrogeant directement les salariés sur leurs ressentis par rapport aux pratiques « habilitantes » de leurs managers, nous avons cherché à explorer comment se vivent concrètement ces expérimentations. Nous nous sommes alors appuyées sur la théorie de l'équilibre quasi-stationnaire de Lewin (1959) afin d'identifier les principaux facteurs organisationnels constituant des résistances à la mise en place d'une démarche de responsabilisation, mais également les forces motrices constituant, au contraire, des leviers pour faire évoluer l'organisation vers la situation souhaitée, à savoir un modèle responsabilisant comme alternative au modèle classique et bureaucratique de l'entreprise.

— 3. MÉTHODOLOGIE

3.1. Procédure d'échantillonnage et de recueil des données

En raison du nombre important de salariés au sein de l'entreprise (environ 3300 personnes), la sélection des participants a été réalisée à l'aide d'un tirage au sort en prenant en compte des critères de représentativité (sexe, âge, ancienneté, secteur, etc.). Il s'agissait pour nous d'interviewer l'ensemble des secteurs (production, supports, services), statuts (opérateurs, techniciens, cadres) et métiers des salariés dans l'usine – ceci nous permettant de mettre en œuvre une approche la plus participative possible (Anadón, 2007). Les techniques d'entretien individuel et collectif ont été combinées pour des raisons pratiques, mais également parce qu'elles apportent des visions complémentaires. Là où les discussions collectives impulsent une dynamique de groupe avec la confrontation des idées et la co-construction d'une réflexion sur une thématique bien précise (Markova, 2003), les entretiens individuels, en face à face, permettent d'approfondir de manière plus personnelle les sujets abordés. Au total, 37 entretiens ont été menés, dont 20 entretiens individuels d'une durée moyenne d'une heure, et 17 entretiens collectifs d'une durée moyenne de 2 heures, rassemblant de 5 à 8 personnes.

In fine, 128 salariés ont été interviewés, dont 33 managers et 95 managés, âgés en moyenne de 40 ans. Lors de la constitution des groupes de participants pour les entretiens collectifs, l'homogénéité des statuts et des métiers a été respectée de sorte que chacun se sente libre de s'exprimer, sans être bridé par les statuts hiérarchiques des autres participants (Duchesne et Haegel, 2004). Les groupes étaient donc constitués uniquement de managers ou de managés appartenant à des secteurs et métiers similaires. Avec l'accord des participants, l'ensemble des entretiens a été enregistré (soit 40 heures d'enregistrement audio) et intégralement retranscrit.

3.2. Outil : guide d'entretien

La première partie du guide d'entretien introduisait les consignes données aux interviewés en précisant le cadre confidentiel et anonyme de l'échange. La seconde partie du guide se composait de quatre thématiques renvoyant aux dimensions du LH identifiées par Ahearne et ses collaborateurs (2005) : 1) la confiance; 2) l'autonomie; 3) la participation aux prises de décisions; 4) le sens du travail. Grâce aux précédentes enquêtes menées dans le cadre de cette recherche-action et aux

observations réalisées sur le terrain, des relances associées à des sous-thèmes liés à chacune des dimensions avaient été préétablies (cf. Caillé et al., 2020). Ensuite, une question d’ouverture en lien avec la notion plus large de responsabilisation était posée à la fin de chaque thématique. Puis, à la fin de l’entretien, nous demandions aux participants : « Selon vous, y a-t-il des freins, aujourd’hui au sein de votre entreprise, qui vous empêchent de mettre en place des initiatives de responsabilisation ? Ou bien au contraire des leviers (points forts) qui devraient être renforcés pour vous appuyer en ce sens ? ». Ces dernières questions sont celles sur lesquelles portent nos analyses dans le cadre de cet article. Deux versions de guides d’entretiens ont été créées de sorte qu’ils soient adaptés autant aux managers qu’aux managés.

3.3. Analyse des données

Les propos recueillis ont été intégralement retranscrits et anonymisés, puis ont fait l’objet d’une analyse de contenu thématique (Bardin, 2013). Les verbatim recueillis ont été classés dans des catégories. Dans le cadre de cette étude, notre grille d’analyse était fondée sur deux catégories majeures : d’une part les freins relatifs à la mise en place d’une démarche de responsabilisation, et d’autre part les leviers favorisant ce type de démarche. Un phénomène de saturation des données obtenues a été observé avec une forme de redondance dans les propos recueillis à l’issue des entretiens, ce qui atteste de la diversité maximale des données et constitue, en cela, un indicateur de représentativité (Mucchielli, 2003).

— 4. PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Les résultats mettent en évidence les obstacles et les leviers d’une démarche de responsabilisation, en étant étudiés au niveau organisationnel et au niveau individuel. Dans le cadre de cet article, nous avons fait de choix de focaliser notre attention sur la dimension organisationnelle de ces freins et leviers, c’est-à-dire sur les éléments en lien avec le mode de fonctionnement de l’entreprise, les modes de gestion, et l’organisation du travail. Pour des informations présentant les freins individuels, cf. Caillé et Jeoffrion (2021).

4.1. Freins organisationnels associés à la démarche de responsabilisation

Concernant les obstacles à la mise en place d’une démarche de responsabilisation, nous en avons identifié 4 principaux : 1) la complexité des « règles et process », 2) les contrôles et *reportings* quotidiens, 3) le turnover des managers et 4) le manque de clarté des rôles pouvant être associé à l’aplatissement des lignes hiérarchiques (cf. Tableau 1).

Tableau 1. Verbatim d’entretiens - Freins organisationnels de la responsabilisation

FREINS ORGANISATIONNELS	
Complexité des règles & process	« Il y a plein de choses où on n’a pas la main, où on n’a pas la liberté de faire. Ça va des décisions stratégiques aux décisions et process du quotidien. [...] Et ce sont des contraintes qu’on a parce qu’on est une grosse entreprise, que ça se gère comme une administration et que c’est compliqué. Donc ça, je pense que c’est un frein. » (Manager - Unité pilote sur la démarche de responsabilisation)

<p>Contrôles et reportings quotidiens</p>	<p>— « On n'a jamais été autant fliqués que maintenant, on passe plus de temps à remplir nos indicateurs qu'à bosser. » (Opérateur) — « Maintenant on veut toujours savoir, à l'instant T, à quel niveau on est, à tant de livraisons, tant de montages, la performance de l'opérateur, telle gamme est montée à tel pourcentage... Aujourd'hui tout ressort par des chiffres et l'humain... on lui fait confiance pour aller vers l'objectif du chiffre avec des indicateurs. » (Technicien)</p>
<p>Turnover managérial</p>	<p>— « L'instabilité, c'est compliqué. La relation de confiance, elle se fait sur le temps, mais quand tu changes de chef tous les ans, il n'y a pas le temps de créer ce système de confiance » (Opérateur) — « Aujourd'hui, notre calendrier industriel fait qu'on est envahi par des réunions et ce temps-là, dont eux ont besoin et dont nous aussi on a besoin pour les connaître, et bien il est souvent altéré, erroné et limité des fois dans le temps. C'est du vite fait au lieu d'avoir de la qualité de communication » (Manager)</p>
<p>Aplatissement des lignes hiérarchiques = manque de clarté des rôles</p>	<p>— « L'usine libérée au départ, on ne savait plus qui faisait quoi parce que tout le monde faisait un peu tout, les tâches ont été redistribuées sans savoir qui faisait quoi et quand on avait des questions, on ne savait plus qui aller voir » (Technicien - Unité pilote sur la démarche de responsabilisation) — « On essaye de faire quelque chose qui n'est pas forcément de notre ressort, qui est plutôt de celui des managers et de l'autre côté, on va nous regarder et on va nous dire, mais qu'est-ce que tu viens faire là toi... à ton niveau, pourquoi c'est toi qui viens parler de ce sujet... » (Technicien - Unité pilote sur la démarche de responsabilisation)</p>

Les participants sont en effet nombreux à avoir évoqué des obstacles à la mise en place d'une démarche de responsabilisation en lien avec le mode de fonctionnement et d'organisation d'une grande industrie multinationale spécialisée dans le secteur aéronautique. Ainsi, la multitude de règles et de *process* imposés par la grande entreprise peut constituer un frein majeur à l'autonomie des collaborateurs en les empêchant de disposer des marges de manœuvre souhaitées (Ughetto, 2018). Malgré les tentatives récentes de simplification des modes de fonctionnement, les prises d'initiatives des travailleurs sont fréquemment freinées par la « lourdeur du système ». Par ailleurs, l'accroissement du niveau de compétition dans nos sociétés contemporaines a conduit les entreprises à se doter d'une multitude d'outils de gestion (coûts, qualité, RH, sécurité, innovation, flexibilité...) prescrivant aux salariés, chacun dans son domaine, le type de niveau de performance attendu (Detchessahar, 2019). Au sein de l'usine de production aéronautique que nous avons étudiée, cela se traduit par une forme de micro-management avec une multitude de KPI (*Key Performance Indicators*) qui envahissent le quotidien des opérationnels pour contrôler de près leur travail. Le risque pour les travailleurs est que le sens du travail et la relation de confiance, avec la hiérarchie et avec l'organisation de façon générale, ne se perdent au carrefour de ces **multiples prescriptions de** souvent jugées « excessives » et « dénuées de bon sens ». De même, le **turnover des managers** est souvent évoqué comme source d'instabilité pour les équipes. D'après les travailleurs interviewés, les changements réguliers de responsable perturbent le fonctionnement des équipes et constituent un frein à la construction d'une « relation leader-membre » de qualité (confiance mutuelle, proximité, échange, etc.). Grâce aux entretiens réalisés, nous avons également pu recueillir les retours d'expérience de salariés ayant expérimenté la démarche de responsabilisation et ces derniers ont mis en exergue les difficultés associées à **la réorganisation des lignes hiérarchiques** dans un but d'horizontalisation. D'après leur témoignage, la suppression d'un niveau hiérarchique a entraîné la modification des périmètres d'activités d'un bon nombre de salariés. Pour certains, cette nouvelle répartition des tâches a généré un **manque de clarté sur les rôles et les responsabilités** de chacun, ce qui a parfois conduit à une perte de sens et/ou d'autonomie.

4.2. Leviers organisationnels associés à la démarche de responsabilisation

Pour faire face à ces obstacles d'ordre organisationnel, nous avons identifié plusieurs leviers d'action organisationnels grâce aux propos recueillis auprès des participants. Ainsi, les entreprises peuvent mobiliser diverses ressources organisationnelles pour accompagner l'évolution de leur modèle managérial vers la responsabilisation: 1) les pratiques de gestion fondées sur la confiance et 2) les pratiques de gestion visant à renforcer le sens au travail (cf. Tableau 2). Ces deux types de pratiques vont être présentés ici en tant qu'éléments indispensables à la mise en place d'une démarche d'innovation managériale impliquant une décentralisation du pouvoir pour un plus haut degré d'autonomisation des collaborateurs.

Tableau 2. Verbatim d'entretiens - Leviers organisationnels de la responsabilisation

LEVIERS ORGANISATIONNELS		
Pratiques de gestion fondées sur la CONFIANCE	Contrôles « raisonnés » et « bienveillants »	<i>« La responsabilisation ne veut pas dire plus de contrôle du tout, car on doit s'assurer qu'on avance bien dans le cadre qui a été défini. C'est juste que ce n'est plus le même terme de contrôle... Pour moi, j'appelle ça du pilotage plus que du contrôle. C'est-à-dire que je pousse beaucoup mes équipes à mettre en place du pilotage de leurs activités, à s'auto-contrôler en faisant leurs tableaux de bord avec leurs indicateurs, où ils en sont, etc. Et ensuite je vais vérifier avec eux, s'ils n'ont pas envie de le partager avec moi et qu'ils me disent, c'est bon on est dans les clous, moi, je ne regarde que le résultat global et si le résultat global est dans les clous, alors je laisse faire. ».</i> <i>(Manager - Unité pilote sur la démarche de responsabilisation).</i>
	Droit à l'erreur	<i>« À un moment donné, il faut qu'on accepte que la personne se trompe, particulièrement si on lui délègue une tâche qu'elle n'a jamais faite. [...] On apprend de ses erreurs et c'est le rôle du manager de dire "bah voilà on a fait une erreur, la prochaine fois on fera différemment." »</i> <i>(Manager - Unité pilote sur la démarche de responsabilisation).</i>
	Autonomie et participation aux décisions opérationnelles	<i>« Quand les décisions ont été prises sans consulter les compagnons ou autres, ça n'a pas marché et quand cette même décision a dû être reprise pour modifications, quand on inclut les compagnons, on voit que ça marche directement. Parce que c'est eux qui sont au cœur de l'activité. »</i> <i>(Technicien).</i>
Pratiques de gestion visant à renforcer le SENS au travail	Communication: partage d'informations	<i>« L'engagement part de la transparence et de la communication, et là, nos managers font en sorte de nous donner une vision la plus large possible du programme et du contexte avec des informations sur la stratégie d'entreprise, etc. »</i> <i>(Opérateur - Unité pilote sur la démarche de responsabilisation)</i>
	Reconnaissance	<i>« Avec la responsabilisation, on nous demande de faire plus d'efforts et de nous investir davantage, mais en retour on attend aussi de la reconnaissance... Qu'on valorise nos initiatives et qu'on nous propose aussi des avancements de carrière. »</i> <i>(Opérateur - Unité pilote sur la démarche de responsabilisation).</i>

Concernant les leviers d'action en lien avec la **confiance au travail**, la mise en œuvre de contrôles « **raisonnés** » et « **bienveillants** » est l'une des premières pratiques évoquées par les participants. La confiance et le contrôle ont souvent tendance à être envisagés comme antagonistes, mais d'après les propos que nous avons recueillis – qui sont appuyés par des références académiques sur le sujet (Chêne et Le Goff, 2017) – une forme de complémentarité entre les deux est possible. C'est lorsqu'ils sont déployés de façon démesurée que ces modes de contrôle ont tendance à être perçus comme de la méfiance de la part de la hiérarchie, alors qu'en étant mis en place de façon bienveillante, raisonnée et coopérative, cela n'entraverait pas la relation de confiance avec le supérieur immédiat et avec l'organisation. Ensuite, le développement d'une culture du droit à l'erreur est également une pratique fondée sur la confiance abordée par les participants. Selon eux, la démarche de responsabilisation doit s'accompagner du droit à l'erreur dans la mesure où les prises d'initiatives sur des tâches nouvelles peuvent conduire à des échecs. L'erreur devrait être abordée dans une logique d'apprentissage plutôt que dans une logique punitive, notamment pour permettre aux collaborateurs d'adopter un rôle proactif au travail et d'exprimer leur créativité (Cusin, 2011).

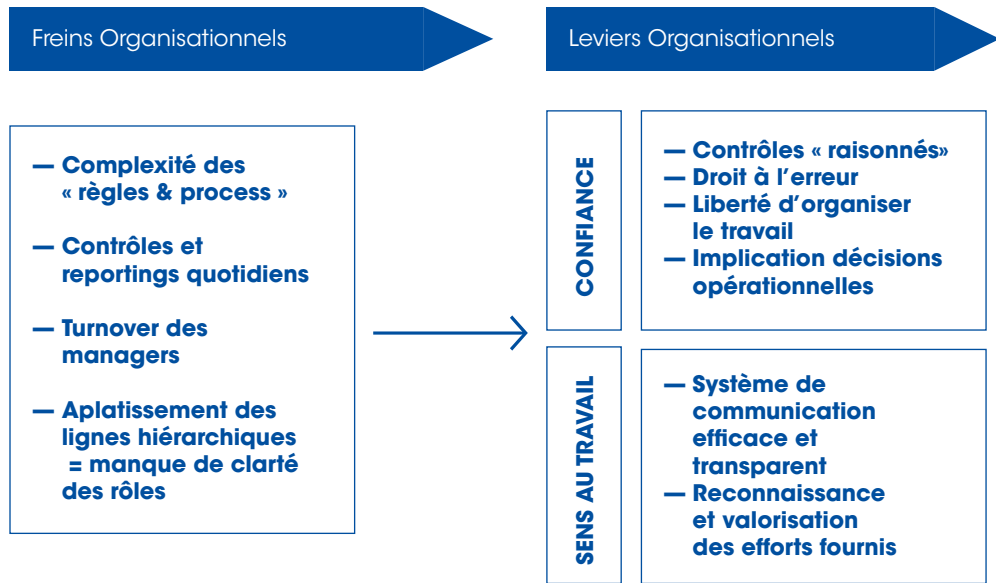
Parallèlement, comme nous l'avons vu précédemment, la **liberté d'organiser** son travail est perçue par les participants comme une marque de confiance. De fait, un premier pas vers la responsabilisation consisterait d'abord à accorder davantage d'autonomie opérationnelle aux travailleurs (pouvoir décider comment réaliser la tâche) avant d'aller vers plus d'autonomie professionnelle³ (définir la répartition des tâches et l'organisation du travail) ou vers la délégation de nouvelles responsabilités. Les collaborateurs, notamment sur les programmes n'ayant pas engagé de démarche de responsabilisation, souhaiteraient aussi être davantage **consultés sur les prises de décisions opérationnelles**, c'est-à-dire celles qui concernent leur travail quotidien (Heller & Yukl, 1969). Si l'on se réfère à l'approche participative de la démarche de responsabilisation, faire confiance aux salariés, c'est appliquer la logique du « *c'est celui qui fait, qui sait* » avec une décentralisation du pouvoir.

En complément, des pratiques de gestion visant à renforcer le sens au travail ont été proposées dans le but de favoriser la responsabilisation des travailleurs. En effet, (re)donner du sens au travail est l'un des objectifs que se fixent les démarches d'innovation managériale en ne se focalisant plus seulement sur « comment » faire le travail, mais essentiellement sur le « pourquoi » (Getz et Carney, 2012). **Le partage d'information au travers d'une communication efficace** a largement été mis en avant par les participants comme un levier déterminant pour donner du sens à leur travail. L'analyse des résultats de cette enquête qualitative démontre effectivement que les salariés sont en attente d'un partage d'informations, en toute transparence, sur ce qui concerne directement leur travail (par ex. modalités d'exécution de leurs tâches) et sur les enjeux stratégiques de l'entreprise pouvant affecter leur travail de près ou de loin (par ex. : informations sur les tenants et aboutissants de ce qu'on leur demande d'accomplir). Ces deux dimensions renvoient à deux niveaux de communication distincts identifiés par Brun (2003) : individuel et organisationnel. De plus, la **reconnaissance** au travail est mise en avant par les participants comme une pratique de gestion renforçant le sens donné au travail ainsi que leur implication. Il existe une multitude de façons de pratiquer la reconnaissance (Brun et Laval, 2019) et d'après les participants, c'est bien souvent la reconnaissance des résultats qui est privilégiée au détriment de la reconnaissance de la personne en elle-même, de ses compétences ou des efforts qu'elle fournit. La valorisation et la considération des prises d'initiatives et de l'investissement des collaborateurs constituent donc des pratiques de gestion clés pour renforcer le sens au travail, d'autant plus dans une démarche de responsabilisation.

³ Coutrot (2019) distingue l'autonomie « opérationnelle » de l'autonomie « professionnelle ».

La Figure 1 propose un schéma qui synthétise l'ensemble des freins et des leviers organisationnels associés à la mise en place d'une démarche de responsabilisation.

Figure 1. Synthèse des freins et leviers organisationnels associés à la responsabilisation



— CONCLUSION

Si les expérimentations d'innovation managériale n'en sont qu'à leurs balbutiements à l'heure actuelle, le succès des entreprises de demain réside dans la qualité de l'accompagnement au changement organisationnel qui sera réalisé. En ce sens, grâce au recueil et à l'analyse d'entretiens de salariés expérimentant de près ou de loin une démarche innovante – telle que la responsabilisation –, nous avons apporté des clés de compréhension et des pistes d'action concrètes aux organisations en cours de transformation. En nous appuyant sur la grille de lecture des mécanismes du changement que nous offre Lewin (1959), nous avons ainsi mis en lumière les facteurs organisationnels constituant des résistances à la mise en place d'une démarche de responsabilisation, mais également les forces motrices qui constituent, au contraire, des leviers à actionner pour faire évoluer le groupe vers la situation souhaitée. Il s'agit dès lors pour les gestionnaires d'envisager une forme de co-construction de l'innovation managériale répondant conjointement aux besoins des salariés et aux impératifs de performance de l'organisation. En s'appuyant sur l'intelligence collective des employés (et non plus uniquement sur celle des cadres et dirigeants) et en plaçant le pouvoir de décision là où est le savoir (en considérant les opérationnels comme des experts), les organisations « responsabilisantes » maximiseraient ainsi leur compétitivité grâce à l'exploitation du potentiel et des aptitudes de chacun de ses membres (Iribane (d'), 2017).

En dépit de ces recommandations managériales, les propos recueillis auprès des salariés interviewés soulignent tout de même quelques limites relatives à ces approches managériales dites « responsabilisantes ». S'agissant de la mise en place concrète de modèles managériaux innovants, plusieurs points de fragilités en lien avec des facteurs organisationnels structurels ont été mis en avant non seulement par nos participants mais également par des chercheurs (Colle et al., 2017). Ainsi, un certain scepticisme est partagé quant au déploiement d'une démarche de responsabilisation – fondée sur des

relations de proximité avec le management, de la confiance et une communication transparente – au sein d'une organisation à grands effectifs. Au sein de l'entreprise que nous avons investiguée, les expérimentations d'innovation managériale ont été réalisées auprès de petites unités de production (entre 60 et 300 salariés). La taille – modeste – de l'organisation constituerait dès lors une condition de réussite à l'instauration d'un tel modèle managérial. De même, certains s'interrogent (non sans une pointe de résignation) quant à la possibilité d'augmenter véritablement les marges de manœuvre des collaborateurs et de réduire l'hyper-contrôle dans un environnement, tel que l'industrie, où l'activité est hautement structurée et procédurée. L'engagement dans une démarche d'innovation managériale est également largement dépendant du mode de gestion et du style de leadership adoptés par les dirigeants de l'entreprise. À ce sujet, un manager de proximité constate que :

« C'est bien beau de proposer des formations au niveau de la première ligne de management, mais si toute la ligne au-dessus n'est pas dans cette démarche-là, la pression elle restera la même et nos marges de manœuvre, elles, ne seront pas améliorées. »

Ainsi, les responsables hiérarchiques sont-ils tous prêts à remettre en question leur posture de « chef » au profit d'une posture de « coach » et à partager leur pouvoir avec leurs collaborateurs ? Du management participatif à l'*empowerment*, en passant par le management agile ou authentique, les modèles managériaux semblent se succéder et s'empiler les uns les autres. Par conséquent, une clarification du « nouveau » rôle des managers au sein de chacune des organisations semble s'imposer, de sorte que les compétences managériales associées puissent être développées (Ughetto, 2018).

— BIBLIOGRAPHIE

- Ahearne, M., Mathieu, J. et Rapp, A. (2005), « To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance », in *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, n°5, p. 945-955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Anadón, M. E. (2007), *La recherche participative*. Multiples regards, Presses Universitaires du Québec.
- Bacqué, M.-H., et Biewener, C. (2015), *L'empowerment, une pratique émancipatrice ?* La Découverte.
- Bardin, L. (2013), *L'analyse de contenu* (2ème ed.), PUF.
- Boudrias, J.-S. (2004), « L'habilitation des employés : De l'habilitation psychologique à l'habilitation comportementale », Thèse en *Psychologie du travail et des organisations*, Université de Montréal.
- Boudrias, J.-S., et Bérard, J. (2016), « L'empowerment et le leadership d'habilitation », in J.-L. Bernaud, P. Desrumaux, et D. Guédon (Dir.), *Psychologie de la bienveillance professionnelle : Concepts, modèles, dispositifs* (p. 103-109), Dunod.
- Brugière, A., Pavageau, M. et Rousseau, T. (2020), « Le monde du travail à l'épreuve d'un coronavirus : Analyses et réflexions. », in *La Revue des Conditions de travail (ANACT)*, n° 10, p. 6-13.
- Brun, J.-P. (2003), « Les causes du problème : les sources de stress au travail », Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, vol. 2, p. 1-23.
- Brun, J.-P., et Laval, C. (2019), *Le pouvoir de la reconnaissance au travail : 30 fiches pratiques pour allier santé, engagement et performance*, Eyrolles.
- Caillé, A. (2020), « Innovation managériale au sein d'une industrie aéronautique : Étude de l'effet des pratiques managériales habilitantes sur le bien-être et la performance des salariés », Thèse de Doctorat en Psychologie, Université de Nantes.
- Caillé, A., Courtois, N., et Jeoffrion, C. (2020), « Les pratiques d'habilitation des superviseurs : Perceptions et attentes des salariés d'une industrie aéronautique en France », in *Humain et Organisation*, vol. 6, n° 1, p. 31-48.

- Caillé, A. et Jeoffrion, C. (2021), « Le rôle des facteurs individuels dans la mise en place d'une démarche de responsabilisation : freins ou forces motrices ? » (Acte de colloque) in Ouvrage collectif du GIS Gestes *Délibérer le travail*.
- Chêne, A.-C., et Le Goff, J. (2017), « Les entreprises peuvent-elles faire confiance à la confiance ? » in *Revue internationale de psychosociologie de gestion des comportements organisationnels*, vol. 13, n° 56, p. 185-204.
- Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C., et Richard, D. (2017), in « Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises « libérées » tiennent-elles leurs promesses ? », *Management & Avenir*, n° 93, p. 161-183.
- Conger, J. A., et Kanungo, R. N. (1988), « The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice », in *The Academy of Management Review*, vol. 13, n° 3, p. 471. <https://doi.org/10.2307/258093>
- Coutrot, T. (2019), « Libérer le travail pour soigner le monde » (Communication orale), in *Colloque international et interdisciplinaire GIS Gestes « Délibérer le travail »*, Paris, 20-22 novembre.
- Cusin, J. (2011), « Vers l'instauration d'une culture du « droit à l'erreur » dans les entreprises innovantes », *Gérer et comprendre*, n° 104, p. 36-47.
- Dahmani, A. (2011), « La GRH : Un pivot de la confiance et de l'empowerment. Cas des managers tunisiens », in *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 81, n° 3, p. 57.
- Detchessahar, M. (2019), *L'entreprise délibérée : Refonder le management par le dialogue*, Nouvelle Cité.
- Duchesne, S., et Haegel, F. (2004), *L'enquête et ses méthodes : Les entretiens collectifs*, Nathan.
- Getz, I., et Carney, B. M. (2012), Liberté & Cie, Fayard.
- Grosjean, V., Leïchlé, J., et Théveny, L. (2016), « Les nouvelles formes d'organisation du travail : Opportunités ou illusions ? », in *Hygiène et sécurité du travail*, n° 245, p. 6-9.
- Heller, F. A., et Yukl, G. (1969), « Participation, managerial decision-making, and situational variables », in *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4, n° 3, p. 227-241. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90007-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90007-5)
- Iribarne (d'), A. (2017), « L'entreprise libérée et les « talents » : un avènement annoncé ? », in *Revue internationale de psychosociologie de gestion des comportements organisationnels*, vol. 13, n° 56, p. 247-264.
- Laloux, F. (2015), *Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail inspirées*, Diateino.
- Landivar, D., et Trouvé, P. (2017), « Éprouver les entreprises libérées », in *Revue internationale de psychosociologie de gestion des comportements organisationnels*, vol. 13, n° 56, p. 49-61.
- Lee, A., Willis, S., et Tian, A. W. (2018), « Empowering leadership : A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation », in *Journal of Organizational Behavior*, vol. 39, n° 3, p. 306-325. <https://doi.org/10.1002/job.2220>
- Lewin, K. (1959), *Psychologie dynamique : Les relations humaines*, PUF.
- Linhart, D. (2015), *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Erès.
- Markova, I. (2003), « Les focus groups », in S. Moscovici et F. Buschini, *Les méthodes des sciences humaines* (p. 221-242), PUF.
- Mucchielli, A. (2003), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* (3. Éd.), Armand Colin.
- Robertson, B. J. (2015), *Holacracy*, Holt Adult.
- Sharma, P. N., et Kirkman, B. L. (2015), « Leveraging Leaders : A Literature Review and Future Lines of Inquiry for Empowering Leadership Research », in *Group & Organization Management*, vol. 40, n° 2, p. 193-237. <https://doi.org/10.1177/1059601115574906>
- Ughetto, P. (2018), *Organiser l'autonomie au travail : Travail collaboratif, entreprise libérée, mode agile... L'activité à l'ère de l'auto-organisation*, FYP Editions.
- Verrier, G., et Bourgeois, N. (2016), *Faut-il libérer l'entreprise ? : Confiance, responsabilité et autonomie au travail*, Dunod.