



IMPACT SOCIAL

Les essentiels du LAB IAE Paris-Sorbonne
Septembre 2023

Florent Noël, IAE Paris-Sorbonne

RETOUR AUX SOURCES

Grasser B., Noël F. (2023),
« L'autonomie ne se décrète pas,
elle s'apprend : une approche des
processus d'autonomisation des
salariés à l'aune du concept de
capabilité »,
Revue Française de Gestion,
vol. 49, n° 309, p. 37-62

[https://www-cairn-
info.ezpaarse.univ-paris1.fr/revue-
francaise-de-gestion-2023-2-page-
37.html](https://www-cairn-info.ezpaarse.univ-paris1.fr/revue-francaise-de-gestion-2023-2-page-37.html)

LA CITATION

*L'autonomie ne peut se
développer que si
l'organisation procure les
ressources organisationnelles
nécessaires (matérielles,
spatiales, temporelles), se
structure à cette fin et accepte
de se transformer pour
accorder l'autonomie et
s'enrichir des apprentissages
multiples qu'elle génère.*

L'AUTONOMIE NE SE DECRÈTE PAS, ELLE S'APPREND !

Contexte

L'autonomie, un vieux débat

L'autonomie au travail ressurgit régulièrement sur le devant de la scène des innovations managériales : équipes semi-autonomes, management par les objectifs, management participatif, entreprise libérée... Elle fait débat car on ne sait jamais bien qui la désire : l'employeur qui a besoin que les salariés prennent des initiatives ou les salariés qui aspirent à s'émanciper du travail prescrit ? Elle fait débat également car le travail n'est jamais complètement subordonné, ni jamais complètement autonome. Elle fait débat enfin car on ne sait jamais bien quels en sont les enjeux : question d'efficacité ? question de bien-être au travail ? question sociétale et politique ?

Objectifs

Comprendre les dynamiques d'autonomisation des individus et des collectifs

Cette recherche entend explorer ce qui se passe concrètement autour de l'autonomie dans les organisations. Il s'agit de comprendre comment elle se met en place, comment les salariés peuvent concrètement l'exercer, et s'ils en ont le temps, les compétences, les moyens matériels...

Pour cela, le cadre d'analyse proposé par Amartya Sen est mobilisé. Il postule que la liberté n'est pas uniquement une question de ressources. Il faut également examiner les possibilités concrètes de mobiliser ces ressources pour accéder à des opportunités. Il faut enfin s'intéresser aux choix qui sont effectivement réalisés par les individus à partir de ces opportunités.

Dit autrement, l'autonomie est une ressource que l'entreprise peut accorder à ses salariés, mais rien ne dit qu'ils pourront activer concrètement cette liberté et rien ne garantit qu'ils en feront un usage pertinent pour eux-mêmes comme pour l'organisation.

Méthodologie

Une étude de cas menée chez Pôle emploi

La recherche repose sur une étude de cas, réalisée dans le cadre d'un contrat de recherche passé avec Pôle Emploi. Ce contrat a été porté par le CEREFIGE- Université de Lorraine, les chercheur.e.s de l'IAE Paris y ont participé.

Le cas est intéressant car, au milieu des années 2010, cette organisation a changé son modèle managérial. Il s'agissait explicitement de passer d'un modèle très prescriptif à un modèle responsabilisant les équipes locales en agences et les individus, vers l'atteinte de performances. L'équipe de chercheur.e.s a conduit des entretiens et réalisé des observations dans 10 agences de la région Grand-Est afin d'évaluer la démarche et de comprendre la dynamique de son déploiement dans les différents territoires. 108 entretiens ont été conduits au total.

LA CHAIRE MAI

Créée en 2008 à l'IAE Paris-Sorbonne, la Chaire Mutations, Anticipations, Innovations, questionne les mutations des organisations, cherche à en comprendre les implications et s'attache à détecter les innovations sociales qui émergent du terrain.

Elle fédère l'équipe de recherche de l'IAE Paris-Sorbonne spécialisée en Organisation, Stratégie et Gestion des Ressources Humaines et fonctionne sur la base de partenariats avec des entreprises, des associations, des acteurs publics, des fédérations d'employeurs ou organisations syndicales.

Pour en savoir plus :

<https://chaire-mai.org/>

Partenaires :

[Institution paritaire pour le progrès social dans l'industrie \(IPSI\)](#)

[Cercle de l'innovation et management de l'expertise \(Cime\)](#)

Résultats

L'autonomie comme processus d'apprentissage

Les principaux résultats sont les suivants :

> L'autonomie décrétée par le siège de Pôle Emploi ne se traduit pas systématiquement par des marges de manœuvre réelles. Pour que les équipes et les individus s'en saisissent, il faut que les compétences soient réunies, que le management accompagne les prises d'initiatives, que du temps soit libéré et que l'outil de travail (informatique) permette des écarts à la prescription.

> Lorsque ces conditions sont réunies, alors les marges de manœuvre peuvent être saisies pour viser des réalisations ayant de la valeur pour les individus et pour l'organisation.

> Des boucles de rétroaction amplifient, entretiennent ou inhibent l'autonomie : en exerçant leur autonomie, les agents ont la possibilité de découvrir ce qui peut avoir de la valeur pour eux et pour l'organisation et d'affiner les usages de l'autonomie. Ils peuvent développer leurs compétences et gagner la confiance du management et de l'environnement institutionnel et, ce faisant, accéder à davantage d'autonomie.

> La recherche montre que le degré d'autonomie est le résultat d'apprentissages individuels et collectifs. Il n'est jamais figé et toujours à renégocier.

Figure de synthèse

