



**HAL**  
open science

# L'autonomie ne se décrète pas, elle s'apprend! Une approche des processus d'autonomisation des salariés à l'aune du concept de capabilité

Benoît Grasser, Florent Noël

## ► To cite this version:

Benoît Grasser, Florent Noël. 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*, 2023, 49 (309), pp.37-62. 10.3166/rfg309.37-62 . hal-04179507

**HAL Id: hal-04179507**

<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-04179507v1>

Submitted on 23 Aug 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

Manuscrit auteur accepté pour publication

# L'autonomie ne se décrète pas, elle s'apprend ! Une approche des processus d'autonomisation des salariés à l'aune du concept de capacité.

**Benoît GRASSER**

IAE Nancy School of Management | CEREFIGE, Université de Lorraine, France

**Florent NOËL**

IAE Paris – Sorbonne Business School | Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, France

## Résumé

Cet article propose d'enrichir la compréhension de l'autonomie au travail en mobilisant le concept de capacité d'Amartya Sen. En évitant le double écueil d'une vision entièrement déterministe ou entièrement libérée du travail, il s'appuie sur une étude de cas pour s'intéresser à ce qui se passe lorsque, dans un environnement donné avec un niveau de prescription donné, le management cherche à atteindre les objectifs de l'organisation en demandant davantage d'autonomie aux salariés. Les données recueillies montrent que l'autonomie accordée aux salariés ne donne lieu à des marges de manœuvre réelles et à des prises d'initiatives que si des facteurs de conversion permettent aux salariés de s'en saisir pour viser des réalisations ayant de la valeur pour eux-mêmes et pour l'organisation. Au-delà de ce constat, l'article contribue à une meilleure compréhension de l'autonomie au travail en montrant qu'il s'agit non d'une propriété décrétée par l'organisation ni d'une simple mise en œuvre par les salariés, mais d'un processus qui n'exclut pas les tensions (entre émancipation et contrôle ou entre les différentes visions du « travail bien fait ») et qui s'appuie sur différentes boucles d'apprentissage, permettant tout à la fois la mise en œuvre, l'entretien et le développement de l'autonomie.

## Abstract

This article proposes to enrich the understanding of autonomy at work by mobilizing Amartya Sen's concept of capability. By avoiding the double trap of an exclusively deterministic or exclusively liberated vision of work, it uses a case study to examine what happens when, in a given environment with a given level of prescription, management seeks to achieve the organization's objectives by requiring more autonomy from employees. The data show that the autonomy granted to employees leads to real latitude and the taking of initiatives only if conversion factors enable employees to use it to aim for achievements that are of value to themselves and to the organization. Beyond this observation, the article contributes to a better understanding of autonomy at work by showing that it is not a property decreed by the organization nor a simple adoption by the employees, but a process which does not exclude tensions (between autonomy and control or between different visions of "work well done") and which relies on different learning loops, allowing the activation, maintenance and development of autonomy.

## Mots-clés

Autonomie, salarié, capacité, marge, manœuvre, initiative, valeur, apprentissage

## HAL :

## Introduction

Le match Taylor contre Mayo est l'un des clichés récurrents du débat qui anime les communautés managériales en quête d'un hypothétique *one best way* (Piazza et Abrahamson, 2020). De fait, les formes managériales qui en appellent à plus d'autonomie au travail et aux capacités d'initiative et d'autorégulation des salariés reviennent régulièrement sur le devant de la scène comme des alternatives préférables aux modèles de management fondés sur la prescription et le contrôle. De la réflexion sur la compétence (Perrenoud, 2002 ; Zarifian, 2001) jusqu'aux développements sur l'entreprise libérée (Getz, 2016) ou les appels à

développer les *soft skills* ou l'intrapreneuriat, ces débats réactualisent des questions qui remontent, au fond, aux origines de la réflexion sur la division du travail, le contrôle et *in fine*, l'autonomie.

Ce débat a tendance à opposer deux figures aussi caricaturales l'une que l'autre : le mythe du salarié « presse-bouton » dans les systèmes tayloriens, et le mythe du salarié libéré de toutes contraintes dans les organisations holocratiques (Bernstein *et al.*, 2016). On sait pourtant que l'autonomie n'est jamais ni totale ni complètement absente. Pour comprendre les enjeux de

cette autonomie, il est préférable, nous semble-t-il, de s'intéresser aux situations intermédiaires des organisations contemporaines qui recherchent plus de flexibilité, d'adaptation, ou d'innovation, sans pour autant chercher à s'engager dans des démarches dites de « libération » du travail.

La littérature abonde pour expliquer les raisons qui poussent les organisations à autonomiser davantage leurs salariés : limites de la prescription, enjeu de motivation, réduction des coûts liés au contrôle, projet humaniste d'émancipation... Mais l'autonomie ne se décrète pas. Il faut tout d'abord rappeler que l'autonomie relève pour partie d'une conquête plus ou moins clandestine menée par les travailleurs désireux de moins subir l'organisation. Mais même lorsque c'est l'organisation qui la propose et la requiert, les déconvenues sont nombreuses, l'autonomie n'étant pas saisie à la hauteur attendue ou ne produisant pas les effets escomptés. Cela nourrit des poncifs jetant la faute sur les salariés qui n'en voudraient pas ou qui n'en seraient pas capables, ou bien sur la ligne hiérarchique qui resterait imprégnée de réflexes rétrogrades.

Le malentendu tient peut-être au fait que l'autonomie n'est ni une caractéristique individuelle ni une caractéristique d'un modèle d'organisation. Elle se définit bien mieux comme un processus relationnel continu au cours duquel l'organisation ajuste le degré de prescription et de contrôle à mesure que le travailleur mobilise sa subjectivité (et inversement). Ce processus participe de la construction des identités individuelles, des règles et de la construction même de l'organisation et de ses membres (Corsani, 2022). L'analyse en termes de processus amène à déplacer le regard de l'autonomie, entendue comme un état, vers l'autonomisation, entendue comme un processus d'apprentissage individuel et collectif au cours duquel évoluent les compétences (Perrenoud, 2002) et s'ajustent les objectifs individuels et organisationnels. Autrement dit, l'autonomie s'organise (Ughetto, 2018) tout autant qu'elle organise (Corsani, 2022). Une approche binaire de l'autonomie ne permet pas de prendre en compte ces déplacements des frontières de l'autonomie. C'est pourquoi cet article porte sur ces ajustements permanents, rompant avec l'exercice plus classique qui consiste à repérer les résidus d'autonomie dans les organisations tayloriennes ou à discuter l'effectivité de l'autonomie dans les organisations « libérées ».

Cette compréhension des mécanismes d'autonomisation est encore lacunaire. Comme le pointe Hatchuel (2015, p.134), « nous n'avons pas de concept simple pour décrire les processus d'apprentissage collectifs qui accroissent simultanément l'autonomie et l'intensité des échanges des acteurs. Mais nous savons au moins qu'il ne suffit pas de poser un principe relationnel ou organisationnel pour obtenir ce type de rapports : il dépendra tout aussi impérativement des savoirs mobilisés par les acteurs. C'est à combler cette lacune que cet article s'attelle en se donnant pour objectif de décrire les dynamiques individuelles et collectives générées par le fait de décréter un surcroît d'autonomie à expliquer les mécanismes tout en cherchant à répondre à la question suivante : que se passe-t-il lorsque, dans un environnement donné, avec un niveau de prescription donné, le management cherche à atteindre les objectifs de l'organisation en accordant davantage d'autonomie aux salariés ?

Pour penser cette question, et esquisser une conceptualisation de l'autonomisation, nous proposons

de mobiliser le modèle des capacités initié par l'économiste Amartya Sen (1999, 2008) et repris progressivement par de nombreuses disciplines, dont les sciences du management (Sferazzo & Ruffini, 2019). Ce cadre théorique est entièrement dédié à la conceptualisation de ce qui permet à des individus ou groupes d'individus de se saisir de ressources pour accéder à la liberté, c'est-à-dire la possibilité de faire des choix ayant de la valeur pour eux-mêmes. Il explore aussi la distinction entre ce qu'il est en théorie possible de faire et ce que l'on a le pouvoir de faire réellement. Appliqué au contexte d'une organisation, il permet de considérer la dimension « capacitante » ou au contraire « décapacitante » d'un contexte de travail (Fernagu-Oudet et Batal, 2016 ; Véro et Zimmermann, 2018). Cette grille de lecture sera mobilisée pour rendre compte du cas d'une organisation publique – Pôle Emploi – qui, en adoptant une nouvelle démarche de pilotage, demande explicitement une organisation du travail plus autonome dans ses agences. Les données recueillies auprès de l'encadrement et des conseillers de dix agences différentes nous permettront de rendre compte des évolutions induites par ce surcroît d'autonomie officiellement accordé.

Notre revue de littérature (1) montrera en quoi le concept de *capabilité* permet une lecture enrichie du concept d'autonomie au travail et plus à même d'en comprendre la logique processuelle. Nous présenterons ensuite plus précisément l'étude de cas (2), avant de montrer comment l'autonomie se met en place à travers la manière dont une nouvelle ressource (le modèle de pilotage basé sur l'autonomie) se concrétise ou non en de nouvelles possibilités d'agir et en de nouvelles réalisations de valeur (3). Cela nous conduira, en discussion (4), à montrer que le surcroît d'autonomie peut déclencher un double mouvement de découverte des nouvelles marges et de mise en œuvre de stratégies visant à entretenir et développer les marges accordées. L'autonomie devient alors finalité pour les salariés en même temps qu'elle ouvre d'autres voies pour atteindre les objectifs organisationnels, ou les discuter.

## 1. De l'autonomie au processus d'autonomisation : l'apport du modèle des capacités.

Management participatif, leadership transformationnel, management par les objectifs, entreprise libérée... de nombreuses innovations managériales ont en commun de faire appel à l'autonomie des salariés dans le cadre de leur activité (Gilbert, Teglborg et Raulet-Croset, 2017 ; Mattelin-Pierrard, Bocquet et Dubouloz, 2020). Selon les auteurs et les disciplines qui l'utilisent, ce concept peut prendre différentes acceptions (De Terssac et Maggi, 1996). Pour les gestionnaires, il s'agit de « la capacité de chacun à prendre en charge lui-même une partie du flux, une zone de production ou une unité de transformation, bref un champ local de complexité, de façon autonome et responsable » (Everaere, 2000). Être autonome signifie alors être désigné responsable d'une activité et disposer de marges de manœuvres reconnues. Pour les philosophes l'autonomie renvoie, au fait de « se gouverner soi-même et d'être régi par sa propre loi » (Corsani, 2022), approche « idéale » dans la mesure où, toute personne est toujours partiellement déterminée par les autres et n'est jamais complètement indépendante, *a fortiori* dans les organisations. En se situant entre ces deux types d'approche, on peut suivre Zimmermann (2011, p.210) selon qui « (...) l'autonomie

est ce qui restait de la liberté dans la cadre de la modernité organisée», ou De Terssac et Maggi qui estiment que ce reste est une « fausse autonomie », « encapsulée » dans les règles de contrôle (1996, p.250) et qui s'opposerait à une vision plus radicale de l'autonomie comme « espace de liberté de décision que le sujet collectif cherche à construire et à affirmer » (Ibid., p.250).

On le voit, l'autonomie n'est pas un état statique. Elle résulte d'interactions et de négociations qui en permanence conduisent à en définir la portée entre contingences instrumentales et désirs d'émancipation, entre autonomie requise et autonomie conquise. Ce processus implique des acteurs porteurs de significations et d'intérêts divergents voire antagonistes. Il peut s'agir de pallier les difficultés inhérentes à la prescription et au contrôle du travail (Koenig et al., 2016), d'assurer la régulation des activités et limiter ainsi aléas et incidents (Coutarel et al., 2015) ou de permettre la négociation autour des règles de production (Reynaud, 1997, 1999). Il peut s'agir également d'augmenter la motivation en favorisant, par l'autonomie, le développement de compétences (Hackman et Oldham, 1976), le développement personnel (Fernagu-Oudet et Batal, 2016, p. 377), ou le renforcement du sentiment d'autodétermination (Deci et Ryan, 2012). Il peut s'agir enfin, de lier autonomie et participation à l'atteinte d'un idéal d'émancipation (Corsani, 2022), ou au contraire, dans une vision très critique, de rechercher des effets d'assujettissement par intériorisation des normes (Courpasson, 2005).

Parce que l'autonomie n'est pas un concept statique nous préférons ici parler de mouvement d'autonomisation et nous proposons de l'analyser à l'aune du modèle des capacités<sup>1</sup> initié par Amartya Sen (1999, 2008). Initialement pensé pour étudier les freins au développement économique et à l'émancipation d'individus et de populations vulnérables, il examine justice et liberté entendues comme la possibilité réelle de réaliser des choix satisfaisants. Au cœur de l'analyse se trouve le concept de capacité. Transposé au contexte organisationnel, il renvoie à :

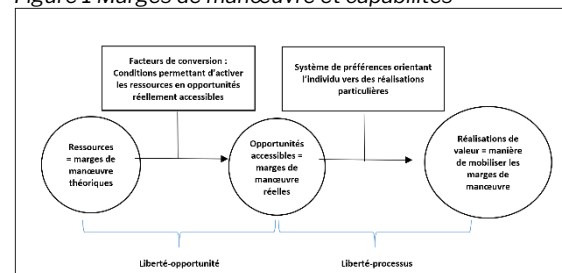
- 1) l'ensemble des opportunités qui s'offrent réellement aux individus – en éliminant les opportunités qui sont offertes en droit ou en théorie mais qui sont concrètement inaccessibles – on parle alors de *liberté-opportunité* pour désigner les *marges de manœuvre* effectivement mobilisables par les salariés.
- 2) la possibilité de se saisir de cet ensemble d'opportunités pour faire ce qui a du sens pour soi, que ce soit professionnellement (appliquer sa conception du travail bien fait...) ou en termes de développement personnel (se réaliser intellectuellement, émotionnellement), sans que ce sens soit surdéterminé par autrui – on parle alors de *liberté-processus*. Dans le cadre organisationnel, la liberté-processus résulte

nécessairement d'une interaction entre l'individu qui vise des réalisations pour lui-même et l'organisation qui attend que la liberté-opportunité soit utilisée pour atteindre une performance organisationnelle.

D'une manière générale, l'approche par les capacités questionne ce qu'un individu est en capacité de faire et, ce faisant, ce qui l'empêche de faire. Ce cadre d'analyse est de plus en plus fréquemment mobilisé pour rendre compte de situations organisationnelles, et notamment de processus d'émancipation du travail subordonné (Fernagu-Oudet et Batal, 2016 ; Sferrazzo et Ruffini, 2021 ; Véro et Zimmermann, 2018). Il repose sur trois catégories conceptuelles qui s'articulent. Les individus disposent de *ressources* qu'ils peuvent mobiliser. Ces ressources peuvent être internes à l'individu (un corps, des savoir-faire...) ou externes (un budget, des outils, des autorisations...). Mais on ne peut se limiter à l'examen de ces ressources pour conclure à la liberté ou à l'autonomie. Sen pointe en effet le fait que les individus ne peuvent pas toujours réellement activer ces ressources. Il faut donc s'intéresser également aux *facteurs de conversions*, c'est-à-dire à l'ensemble des conditions organisationnelles, sociales, techniques qui déterminent les marges de manœuvre réelles. Lorsqu'il est possible d'activer ces ressources, l'individu peut alors se lancer dans des actions qui visent une *réalisation de valeur* (i.e. *obtenir un résultat qui a de la valeur à ses propres yeux*). Une illustration typique se retrouve régulièrement dans la littérature (Bonvin, 2005) : il ne suffit pas de mettre des vélos à la disposition des individus (ressource) pour élargir l'espace dans lequel ils peuvent se mouvoir ; encore faut-il que des conditions soient réunies telles que le fait de savoir-faire du vélo, l'existence de routes, l'absence de réprobation sociale à l'égard de la pratique cycliste... (facteurs de conversions individuels, techniques, sociaux ...) et qu'ils aient l'idée, le besoin ou l'envie d'aller quelque part (réalisation de valeur).

La figure 1 résume les principales articulations conceptuelles proposées par l'approche par les capacités

Figure 1 Marges de manœuvre et capacités



Il nous semble que le processus d'autonomisation, lorsqu'il découle d'une initiative managériale, peut être analysé en termes de capacités. L'organisation allège le niveau de prescription (par exemple, des procédures moins strictement définies ou l'octroi de

<sup>1</sup> Nous utiliserons dans ce texte le néologisme « capacités » plutôt que le terme « capacité » pour désigner le concept issu du modèle de Sen. Nous souhaitons ainsi éviter les confusions avec le sens commun qui serait réducteur (aptitudes, possibilités) ou le sens juridique qui serait trompeur (aptitude définie par la Loi de conclure un acte juridique valable) que pourrait introduire l'usage du terme « capacité ». La notion de capacité au

sens de Sen peut évoquer une proximité avec la notion de Capacité au sens de l'approche par les ressources de la stratégie d'entreprise, dans la mesure il s'agit bien de caractériser la possibilité d'activer et de combiner des ressources ; mais le niveau d'analyse (individu ou entreprise) et les finalités (liberté individuelle et construction d'un avantage compétitif) sont très différents.

responsabilités), ce qui peut être interprété comme une ressource nouvelle dans la mesure où cela étend ce que les salariés sont autorisés à faire et donc leurs marges de manœuvre théoriques. Mais cela ne se traduit par des opportunités nouvelles et donc par des marges de manœuvre réelles que si les salariés ont la possibilité de convertir cette ressource : il faut pour cela qu'ils en aient les compétences et que leur environnement le permette, voire les y encourage. Lorsque c'est le cas on peut parler d'environnement capacitant (Fernagu-Oudet, 2012; Véro et Zimmermann, 2018). Alors seulement, ils sont mis en capacité de mobiliser les marges de manœuvre réelles pour viser des réalisations de valeur, qui elles-mêmes devront être négociées avec l'organisation. L'autonomisation des salariés renvoie donc au processus d'octroi et d'exploration des marges de manœuvre, puis de négociation des actions à entreprendre. Il s'agit là d'un projet à la fois managérial et politique visant la performance de l'organisation en s'appuyant sur davantage de possibilités de réalisation de valeur pour les individus.

Comme le résume Van der Klink et al. (2016, p. 74, traduit par nos soins) « *le cœur du concept de capacité réside dans la combinaison de plusieurs acceptations possibles du verbe "pouvoir" : être capable de, avoir l'opportunité de, être autorisé à. De fait, "être capable de" renvoie à un ensemble d'aptitudes, "avoir l'opportunité de" et "être autorisé à" renvoient aux interactions avec le contexte qui donne la possibilité d'utiliser ses ressources et aptitudes et de saisir les opportunités* ». C'est cette conception extensive du pouvoir d'agir, que nous assimilons à l'autonomie. Elle enrichit selon nous la compréhension de l'autonomisation, en ce sens qu'elle permet de s'interroger sur ce que les individus, lorsqu'ils en ont la possibilité, sont capables d'apporter en termes de réalisations de valeur, sans que cette réalisation de valeur s'apprécie nécessairement et uniquement au regard de la prescription. Autrement dit, l'autonomisation ne vise pas seulement à faire fonctionner l'organisation telle qu'elle a été conçue, mais à améliorer son fonctionnement à partir des ressources que sont en mesure d'apporter les individus, tout en permettant à ceux-ci de se réaliser peut-être davantage à travers leur activité.

Ce cadre conceptuel enrichit également la compréhension de l'autonomisation en donnant des clés pour l'analyse processuelle : tout est affaire ici d'évolution du cadre (qui accorde ou non des ressources supplémentaires), de possibilités et de choix individuels, et d'interactions : l'autonomie ne se décrète pas, elle se construit « chemin faisant », et c'est en ce sens que l'on peut dire qu'elle « s'apprend ». On le voit, penser l'autonomisation en termes de capacités amène à nuancer l'analyse. Les individus ne sont pas autonomes ou non, libres ou non... Ils le sont toujours d'une certaine manière et à un certain degré. Par conséquent, il ne s'agit pas de conclure de manière définitive que des modèles d'organisation autonomisent les individus tandis que d'autres les enferment. Il s'agit plutôt d'observer le processus qui s'enclenche lorsqu'une organisation décide de déplacer le curseur en accordant officiellement plus d'autonomie : que se passe-t-il en termes de marges de manœuvre réelles ? Que font les individus de ces marges de manœuvre supplémentaires ? Quelles réalisations de valeur en résulte-t-il pour les individus et pour l'organisation ?

C'est à partir du cas de Pôle Emploi, organisation parapublique de type bureaucratique, que nous proposons d'explorer ce phénomène. Au milieu des années 2010, a été mise en place un nouveau système de management reposant sur la responsabilisation collective à l'égard des missions de service public à accomplir et un recul de la prescription du travail, dans le but de produire un service plus réactif et plus adapté aux usagers et aux contextes locaux. La question est alors de savoir si cette autonomie accordée déclenche un processus d'autonomisation, et, si oui, de quelle nature et pour produire quels résultats.

## 2. Etude de cas : une politique d'autonomisation des conseillers, des équipes et des agences chez Pôle Emploi.

Dans la veine de l'invitation de Langley (2007) à étudier des processus plutôt que des états stables, notre projet consiste à comprendre comment les salariés se saisissent des marges de manœuvre dégagées par un recul de la prescription du travail et ce faisant, comment les acteurs transforment une organisation puis, le cas échéant, l'entretiennent et la stabilisent. Afin de bien percevoir la dynamique temporelle dans ce processus, les tâtonnements, les jeux politiques, les bricolages auxquels les acteurs s'adonnent, le choix a été fait de recourir à une méthodologie qualitative reposant sur l'étude de cas, comme l'ont fait avant nous Fox et Pichault (2017), Mattelin-Pierrard et al. (2020) ou encore Dubouloz (2014) qui en se référant à Langley (1999) utilise des récits d'événements rétrospectifs complétés par des analyses documentaires et des observations ponctuelles.

Le cas retenu pour observer ces phénomènes est le cas du changement de modèle managérial déployé par Pôle Emploi à partir de 2016. Comme l'indique la documentation interne, (Pôle Emploi, 2016), le modèle dit de « pilotage par les résultats » consiste à donner de l'information aux agences au sujet des performances qu'elles atteignent. Ces performances sont appréhendées par 14 indicateurs mesurés à l'échelle nationale et déclinés jusqu'au niveau des agences locales. Ces indicateurs permettent notamment d'établir des points de comparaison avec des groupes d'agences soumis aux mêmes types d'environnement. Les promoteurs de cette démarche ambitionnent ainsi l'appropriation au plus près du terrain de la performance et laissent aux opérateurs le soin d'innover pour trouver les réponses adéquates. Il s'agit sur le principe d'une rupture franche avec les pratiques managériales précédentes. Alors qu'auparavant, la stratégie se déclinait sous la forme de prescriptions standards donnant lieu à « un mode de pilotage focalisé sur les moyens et les activités » (par exemple : « chaque demandeur d'emploi doit être reçu par son conseiller une fois par mois »), il s'agit désormais d'adapter l'action à la performance visée en « engageant un mouvement de plus grande personnalisation de l'accompagnement des demandeurs d'emploi. L'« attention portée aux résultats » est présentée comme « le corollaire logique de ces nouvelles marges de manœuvre ». Il ne s'agit pas comme dans un système classique de management par les objectifs de contractualiser des performances à atteindre et d'animer un système d'incitations car la démarche se limite ici à donner de l'information qui permet de solliciter l'autonomie individuelle et collective afin d'imaginer des solutions visant à corriger les écarts.



Par ailleurs, l'accompagnement par le management, les contraintes territoriales, les dynamiques collectives pouvant changer d'une agence à une autre, le processus d'autonomisation peut s'y dérouler de façon différente. Observer ces variations permet d'enrichir la compréhension du phénomène d'autonomisation que nous cherchons à préciser.

#### Encadré méthodologique : recueil des données

La recherche a été menée dans le cadre d'un appel à proposition de recherche lancé par Pôle Emploi portant sur « les changements managériaux à Pôle Emploi : pilotage par les résultats, déconcentration et marges de manœuvre des acteurs de terrain ».

La méthodologie choisie (et négociée avec le « commanditaire »), repose sur une série d'entretiens individuels et collectifs menée dans 10 agences locales entre octobre 2017 et janvier 2018 soit deux ans après le démarrage du processus. Dans chaque agence, lors d'une visite de deux jours, nous avons systématiquement interrogé, selon un schéma semi-directif, les acteurs suivants :

- Le directeur de l'agence (qui sera désigné sous l'acronyme DA par la suite).
- Deux responsables d'équipe (REP)
- Quatre conseillers affectés aux différents métiers : conseillers gestionnaires de droits (CGDD), conseillers entreprises (CENT) et conseillers demandeurs d'emploi (CDE).

Ces entretiens réalisés sur des plages d'une heure, ont été complétés par une restitution « à chaud » des premiers constats tirés sur le fonctionnement de l'agence auprès d'un focus-groupe de 90 minutes rassemblant 4 à 6 conseillers auquel nous avons demandé de réagir afin de valider les résultats et de faire émerger une représentation collective du système de pilotage, de sa mise en œuvre effective et de ses effets sur la performance.

Les thèmes suivants ont été abordés lors de ces entretiens :

- la mise en œuvre de la démarche de pilotage par les résultats et l'utilisation des indicateurs
- le dialogue instauré au sujet de ces résultats entre la tutelle, la direction de l'agence et les conseillers,
- l'évolution de l'autonomie effectivement laissée par le système aux différents niveaux,
- le rôle du management dans l'animation de la démarche et enfin,
- l'évolution des pratiques et activités des agences, des équipes et des conseillers.

Sur chacun de ces thèmes, nous avons tenté de relier systématiquement les verbatim aux catégories conceptuelles du modèle des capacités telles que nous les avons comprises et présentées dans la revue de littérature. Nous nous sommes ainsi demandé si les unités de sens renvoyaient à une évolution vers des marges de manœuvre supérieures « en théorie » (les ressources), à des éléments qui agissaient positivement ou négativement sur l'ampleur de ces marges de manœuvre (les facteurs de conversion), ou aux usages qui étaient faits de ces marges de manœuvre réelles (réalisations de valeur).

Au total, ce protocole de recueil de données qualitatives a permis de mener 77 entretiens semi-directifs et 10 entretiens collectifs auprès des conseillers. 118 personnes ont été rencontrées pour les besoins de cette recherche.

Le projet est de décrire la façon dont l'autonomie se met en place et d'expliquer comment elle se construit. En cela, le projet s'inscrit dans le cadre générique des analyses de processus (Grenier et Josserand, 2014 ; Hussenot, Bouty et Hernes, 2019 ; Langley, 2007). Nous manquons certes de profondeur temporelle pour détailler la séquence des événements, des actions, des décisions qui ont conduit à une situation donnée. Cette séquence ne peut ici être reconstruite que par les discours qui ont pu être collectés à un seul moment mais qui portaient néanmoins sur l'origine de ces pratiques, les détails concrets de leur mise en œuvre et la dynamique à venir. En revanche, nous sommes en mesure de regarder comment une même innovation managériale, conçue de façon centralisée, est reçue et interprétée dans 10 contextes différents, par une centaine de salariés dont les actions sont censées être modifiées. De même, nous avons peu d'informations sur les séquences postérieures, mais la dynamique observée laisse entrevoir les futurs possibles de l'autonomie réelle visée par le modèle de management par les résultats. Cet ensemble de données nous permet, comme le suggère Langley (1999), de construire le récit (*narrative strategy*) de l'autonomisation plus ou moins réussie des agents et des agences de Pôle emploi.

Pour rendre compte de ces dynamiques processuelles, nous avons tout d'abord opéré un codage thématique des données recueillies autour des 5 thèmes constitutifs de la grille d'entretien mentionnés dans l'encadré ci-dessus. Ensuite, dans une approche dite « faible » de l'analyse de processus (Hussenot, Bouty et Hernes, 2019), nous nous sommes centrés sur la période clairement définie par un changement bien identifié (le déploiement du nouveau modèle de management) et nous cherchons à repérer les motifs (*patterns*) récurrents parmi les différents contextes observés. Plus précisément, nous avons cherché à repérer les effets des tensions entre un modèle de départ prescriptif dont les réminiscences ne peuvent être effacées instantanément et un modèle nouveau qui émerge progressivement. Pour cela nous avons cherché à tirer parti des différents niveaux d'analyse possibles (l'organisation, l'agence, l'individu) mis au regard des différentes catégories conceptuelles constitutives de l'analyse de l'autonomie par les capacités : ressources, facteurs de conversion, réalisations de valeur.

### 3. Résultats : un processus d'autonomisation différencié

Le cas est présenté de façon à rendre compte du processus d'autonomisation à partir des catégories du cadre d'analyse des capacités proposé précédemment. En cohérence avec ce cadre synthétisé dans la figure 1, la restitution est organisée de façon à mettre en évidence la liberté-opportunité (niveau réel des marges de manœuvres), et la liberté-processus (manière d'utiliser les marges de manœuvre réelle). Un troisième point porte sur un élément qui ouvre la porte à un dépassement du modèle d'analyse : l'utilisation de l'autonomie pour entretenir l'autonomie elle-même, notamment en amplifiant les facteurs de conversion.

#### 3.1 Les formes de la liberté-opportunité : exploration des marges de manœuvre dégagées par le recul de la prescription du travail

Les données recueillies montrent qu'il n'y a pas d'appropriation homogène des marges de manœuvre

permises par le nouveau modèle de pilotage. Selon les agences, mais aussi selon les conseillers, l'autonomisation censément initiée par l'octroi de nouvelles marges de manœuvre théoriques connaît une intensité et des contours variables. Il n'est pas rare que la démarche n'ait finalement aucun effet. La présentation des résultats ci-dessous n'a cependant pas pour but de montrer si le nouveau modèle produit les effets capacitants escomptés, mais de présenter les contrastes et les tensions que nous avons observés autour du processus d'autonomisation et de les relier à des éléments d'explication issus du modèle théorique explicité ci-dessus.

### 3.1.1 Le nouveau modèle de management : une ressource potentielle octroyée aux agences et aux conseillers

Le nouveau modèle de management progressivement mis en place chez Pôle emploi à partir de 2016 peut être interprété comme une ressource donnée aux acteurs du niveau local. De fait, la direction générale autorise et encourage explicitement l'autonomisation des agents. Décliné dans le plan stratégique « Pôle Emploi 2020 : ensemble innovons pour l'emploi », il vise « la personnalisation de l'offre de service », l'« action au plus près des territoires » et repose sur « le pari de la confiance avec des marges de manœuvres renforcées », « l'attention portée aux résultats », « l'innovation », « la transparence et l'ouverture » (Pôle Emploi, 2016). Il repose sur quelques principes simples : la communication régulière des résultats atteints par les agences, du temps libéré pour mieux accompagner les demandeurs d'emplois, mais également pour permettre en interne la mise en place d'un dialogue managérial, la formation de l'encadrement de proximité à des démarches participatives, le développement des compétences des agents, la mise en place de systèmes de remédiation pour « accompagner » les agences en difficulté en leur « suggérant » des actions correctives.

De l'information, du temps, de la formation sont autant de ressources qui apparaissent avec le nouveau modèle de management et qui visent à relâcher la prescription directe du travail. Certes, des indicateurs du type « taux de premiers paiements dans les délais », « nombre de retours à l'emploi » ou encore « taux de satisfaction des demandeurs d'emploi et des employeurs sur les services numériques »<sup>2</sup> cadrent l'action en précisant les missions de Pôle emploi, mais l'autonomisation est attendue. Lorsqu'elle est saisie, l'analyse de l'évolution de ces indicateurs et de leur écart par rapport à une cible prédéterminée est opérée en interne à l'agence ; chaque équipe de conseillers sous la houlette de son responsable, est supposée travailler à concevoir des actions appropriées et à les mettre en œuvre. Le réalisme des objectifs est débattu, et des réflexions s'ouvrent sur les dimensions de la performance à prioriser et les actions ciblées à entreprendre.

*« Donc sur ce territoire moi j'ai carte blanche sur les actions que j'ai envie de mettre en place à destination des entreprises ou des demandeurs d'emploi. Évidemment, je vais demander le feu vert si j'ai besoin d'argent au*

*budget ou à ma DT [Direction territoriale], ou en termes de stratégie ou de, voilà ! Mais c'est open » (DA)*

En ce sens, on peut dire que les agents se saisissent des marges proposées par le modèle afin de construire une interprétation d'une situation donnée et d'adapter les moyens d'action.

*« En arrivant chez Pôle emploi, j'étais loin d'imaginer la liberté d'action que j'allais pouvoir avoir. Je me rends compte aujourd'hui que ma liberté est très grande à partir du moment où tout est cohérent et que cela amène quelque chose. Même si parfois ça ne l'amène pas, au moins, on aura essayé quelque chose. » (REP)*

*« Lorsque les conseillers sont en accompagnement purement et simplement, ils gèrent leurs plages. Je veux voir deux personnes, j'en vois deux. Je veux me garder du temps derrière pour faire de l'administratif, très bien. Je veux voir cinq personnes, j'en vois cinq. Ils ont cette autonomie-là et de pouvoir aussi en parallèle travailler sur de la construction... je ne sais pas, d'un atelier, d'une animation, d'un club, ou autre, enfin voilà. Ils ont quand même cette marge de manœuvre qui est quand même réellement importante, intéressante et satisfaisante. » (DA)*

### 3.1.2 Convertir les ressources en marges de manœuvre réelles

Convertir l'autonomie accordée en autonomie réelle suppose que soient levées certaines contraintes. En l'occurrence, l'organisation reste très centralisée, le management de proximité n'est pas toujours ouvert à l'autonomisation des membres de leurs équipes et l'outillage informatique reste porteur de prescriptions.

Il est ainsi souvent difficile de convertir ces ressources pour obtenir plus d'autonomie réelle. L'organisation reste encore très centralisée et structurée par des processus de travail qui n'ont pas été supprimés et qui peuvent entraver l'autonomisation. Les marges de manœuvre accordées ne sauraient conduire à s'affranchir des fondamentaux de l'activité des agents :

*« La marge de manœuvre, ou l'autonomie du conseiller dans ses activités, je la trouve quand même réellement importante. Je veux dire, aujourd'hui, un conseiller, mis à part les activités communes de l'agence sur*

<sup>2</sup> Il s'agit de 3 exemples choisis parmi la liste des 14 « indicateurs de convention tripartite » ou ICT, présents dans la convention établie entre l'Etat, l'UNEDIC et Pôle Emploi signée pour la période 2015-2018.

*lesquelles ils sont obligés de tourner, je pense à l'accueil, je pense peut-être à des animations collectives, comme vous venez de l'évoquer, sur du téléphone parce qu'on participe aussi à la plateforme téléphonique au niveau régional, donc mis à part ces activités communes... » (DA)*

L'autonomisation est par ailleurs souvent freinée par des injonctions d'origine politique relayées au niveau local par la direction générale (« former 500 000 demandeurs d'emploi en 6 mois », « positionner les demandeurs d'emplois sur les emplois en tension »), injonctions qui peuvent « pleuvoir » pour reprendre l'image utilisée par un Directeur d'agence :

*« On sait quelles sont les orientations, on sait quels sont les indicateurs autres et puis, voilà, on fait notre cuisine, j'allais dire locale, etc., mais sur tout ça, il y a d'autres projets qui tombent et puis, ça pleut, on est là dans une période où ça pleut bien ! » (DA)*

A l'échelle plus locale, les choix de management opérés par l'encadrement de proximité expliquent aussi très largement la possibilité de prendre des initiatives. Les managers locaux se montrent en effet plus ou moins insistants sur le respect de standards d'activité, plus ou moins vigilants sur l'atteinte des résultats ou enfin plus ou moins enclins à favoriser la découverte par les conseillers eux-mêmes des écarts à la cible et des façons d'y remédier. Certains encouragent l'autonomie :

*« Si je résume, aujourd'hui, je vais faire un planning d'un conseiller placement. Je lui dis : « Voilà, tu as un planning. Tu as environ deux demi-journées d'activité contrainte dans la semaine, une fois d'accueil, une fois pour les inscriptions. Le reste, c'est de l'accompagnement du demandeur d'emploi. [...] tu en fais ce que tu veux. », avec toujours comme objectif de rendre service aux demandeurs d'emploi » (REP)*

D'autres restent plus directifs, du fait de leur maîtrise technique, ou d'un manque d'adhésion à la démarche.

*« [...] on est managé par un REP issu de l'indemnisation, donc il comprend très bien du coup. C'est l'avantage, qu'il comprend très bien notre travail. Mais c'est lui qui drive, c'est lui qui distribue*

*dans un ordre précis avec une idée bien précise ou par rapport aux chiffres, etc., [...] et tout le monde n'est pas forcément autonome. Donc, du coup, il faut forcément un chef pour faire le chef, c'est normal » (CGDD)*

*« Moi, j'ai de l'autonomie sur mon portefeuille. Après, nous sommes dans le [territoire X], avec un pilotage particulier.*

*- C'est-à-dire ?*

*Cela me gêne un peu d'en parler. Nous avons un DT très proche.*

*- Très présent ?*

*Très « cadrant ». Là où ailleurs, il y aurait des marges de manœuvre, Dans le [territoire X], c'est très descendant. Je pense que nous avons moins de marge de manœuvre ici qu'ailleurs. Je viens du [territoire Y], où j'étais en totale autonomie. Lorsque je suis arrivée ici, il y a quatre ans, je me suis demandé quel était ce fonctionnement. Là, on retrouve un peu d'autonomie, et je vois une évolution, mais nous sommes dans le [territoire X]<sup>3</sup> (CDE)*

Enfin, l'outillage informatique sans lequel le travail n'est pas possible est lui aussi porteur de prescriptions. Il induit des gestes métiers (échange téléphonique avec un demandeur d'emploi par exemple) qui font l'objet d'un enregistrement systématique à des fins de reporting d'activité. De même, des systèmes d'alerte peuvent désigner des priorités sur les actions à entreprendre, rentrant ainsi en contradiction avec la volonté affichée d'autonomisation.

*« Oui. Tout est tracé. Forcément, ils doivent pouvoir mesurer, derrière. Ce que l'on saisit est tracé. Après, si vous passez un coup de fil à un demandeur, et que vous ne le rentrez pas dans le système, ce n'est pas tracé, mais il faut le faire » (CDE)*

Ces contradictions entre autonomie déclarée et marges de manœuvre réelles peuvent être dépassées par les conseillers lorsqu'ils ont la capacité de reprendre la main sur leurs priorités et de mobiliser leurs savoir-faire.

Les conseillers disposent ainsi des marges de manœuvre nécessaires, lorsqu'ils sont suffisamment expérimentés pour cela, pour aller piocher dans la « boîte à outils » de Pôle emploi les dispositifs d'accompagnement pertinents compte tenu des besoins des demandeurs d'emplois :

lesquelles les cultures locales seraient plus ou moins favorables au « cadrage » des comportements.

<sup>3</sup> Afin de conserver l'anonymat des interlocuteurs, nous ne précisons pas ici les territoires en question. L'interlocuteur fait référence à des régions françaises dans



« On a quand même des aides, des mesures qu'on peut mettre en place, qu'on peut proposer pour nous aider. [...] Après, je pense qu'il faut... il faut enfin, savoir s'en servir, il faut savoir les proposer aussi [...] » (DA)

Mais il peut s'agir aussi de savoir jongler avec le temps et les priorités :

« Il y a toujours du travail à faire, en fait. On peut checker nos [activités en] attente dans « activité et pilotage », on doit dédier une heure de travail par jour à ça, mais c'est pas écrit ça. C'est une heure de travail si possible, si on a plus de travail en activité pilotage, on va dédier plus de temps. Il faut être assez flexible, et savoir naviguer entre les activités et savoir prioriser, c'est surtout ça, avoir du recul, une vue d'ensemble sur le stock agence, et tout ce qui est prioritaire, et à ce moment-là, il faut combler les trous, pour gérer au mieux en équipe, le partage de l'activité pour essayer d'être à jour, en fait » (CDE)

Il peut s'agir enfin de « bricoler » le système d'informations : Il est par exemple possible de faire passer du temps consacré à une activité non tracée pour une activité valorisée par le système. Le temps passé à chercher de l'information par exemple peut être enregistré en temps passé en entretien :

« Lorsque nous intervenons sur un dossier. [...] Il est possible que l'on entre une information dans un dossier. C'est considéré comme un entretien, mais c'est juste une information que l'on a rentrée [dans le système informatique] » (CDE)

### 3.2 La liberté processus : L'exercice de l'autonomie pour atteindre des réalisations de valeur

L'autonomie est donc contrainte, mais elle existe et des marges de manœuvre réelles sont exploitables. Dans une perspective d'autonomisation et d'accès à une forme de liberté, c'est l'usage qui en est fait qui doit maintenant être observé.

Cet usage dépend des motivations qui poussent les conseillers à l'action. Il faut sur ce point davantage aller chercher du côté du goût pour le « travail bien fait » et du sens de la mission de service public que du côté des incitations monétaires ou des perspectives de carrière quasiment inexistantes dans cette organisation aux pratiques de GRH très objectivantes au sens de Pichault et Nizet (2013). Le sentiment d'autodétermination que la démarche procure est également régulièrement mentionné : se sentir autonome et responsable de ses choix est valorisé, en opposition au poids souvent ressenti du contrôle et de la prescription.

« Que l'[indicateur] soit bon ou pas, ça va changer quoi ? Rien du tout ! Si ce n'est moi, mon bénéficiaire personnel, en me disant que j'ai bien fait mon travail, (...) je préfère entendre un « merci » de la personne qui part avec un sourire, que de savoir que l'[indicateur] est bon » (CGDD)

De la même manière, certains conseillers expriment leur satisfaction à « être plus utiles » et à définir ainsi leur propre vision de la performance :

« C'est cela. Oui, on se sent utile. C'est vraiment quelque chose qui me manquait avant. Ce n'était pas concret. Cela me manquait. Je m'en suis rendu compte vraiment en arrivant ici. Finalement, le fait d'aider les gens... Bon, ce n'est pas tous les jours parce qu'il y en a forcément qui ne sont pas contents, mais au final on y trouve quand même une satisfaction » (CDE)

Lorsque la motivation n'est pas là, la démarche d'autonomisation s'arrête :

« Tout dépend des agents. Vous avez des agents qui sont fortement intéressés par ce qui se passe au niveau de l'offre, de la stratégie de Pôle Emploi, et d'autres qui font leur travail, mais qui n'ont pas plus d'intérêt que ça pour aller plus loin dans la réflexion » (REP)

On constate néanmoins que les marges sont saisies pour prendre des initiatives. Des prestations innovantes émergent dans le service aux demandeurs d'emplois ou aux entreprises, mais également de nouvelles façons de catégoriser les usagers et leurs besoins, de les approcher, ou encore des façons plus efficaces de planifier et prioriser les activités...

« Alors moi, je ne suis pas très académique, je fais un petit peu en fonction de la personne. Si la personne a besoin de deux rendez-vous par mois, ben alors, elle a deux rendez-vous par mois (...). Voilà. Ce n'est peut-être pas toujours ce qu'on demande de faire, mais c'est ma façon de faire à moi » (CDE)

Par ailleurs, à une échelle plus collective, les agences retravaillent leurs transversalités pour favoriser la coopération entre les différents métiers (une bonne indemnisation est nécessaire au démarrage d'une recherche active d'emploi comme la connaissance des offres d'emplois facilite le placement des demandeurs d'emplois).

« Ici, on a quand même une bonne cohésion de groupe qui

*fait que si jamais j'ai des profils intéressants, je vais voir les collègues en fonction des employeurs qu'ils ont [...] ou pour dire : « Prends le CV, la personne est dispo, elle est motivée, si tu as une offre. » [...] Ou bien, si jamais on veut faire une candidature spontanée, on appelle le collègue qui s'occupe des entreprises concernées pour savoir un petit peu au niveau du ciblage si c'est intéressant de cibler plutôt tel ou tel employeur par rapport aux perspectives de recrutement » (CDE)*

On le voit, de la même manière que l'activation des ressources était variable, les réalisations de valeur prennent des formes différenciées selon les systèmes de préférences des individus (certains conseillers ayant un rapport plus « utilitariste » à leur emploi, d'autres ne croyant plus aux opportunités supposées d'une énième réforme managériale).

*« Je bosse toujours pareil. Il y a des prestations. Qu'il y ait des objectifs ou pas, je les utilise en fonction des besoins des demandeurs et non pour remplir des cases » (CDE)*

### 3.3 L'autonomie pour elle-même : les stratégies d'entretien des capacités

Un troisième ensemble de résultat concerne les activités observées qui ne conduisent pas directement à des réalisations mais qui visent à renforcer l'autonomie. L'exercice de l'autonomie conduit les équipes à mettre en place des boucles d'apprentissage qui renforcent leurs capacités. Deux mécanismes sont à l'œuvre. Explorer l'autonomie attendue par l'organisation permet tout d'abord de lancer des boucles d'apprentissage qui renforcent les savoir-faire individuels et collectifs ajustent les finalités poursuivies. Cela permet ensuite de tenir à distance les velléités prescriptrices de la direction générale ou de l'environnement et d'expérimenter pour soi la satisfaction liée à la réalisation d'un travail ayant de la valeur. Dans un cas comme dans l'autre, viser des réalisations ayant de la valeur pour soi et pour l'organisation permet de soutenir l'autonomisation et l'attention portée aux résultats permet cette convergence.

#### 3.3.1 L'autonomie utilisée pour renforcer les savoir-faire

La responsabilisation induite par le nouveau modèle de management crée les conditions d'apprentissages qui passe par l'exploration des relations de cause à effet entre actions et résultats, mais aussi par l'imitation de « bonnes pratiques » repérées notamment grâce à la communication des performances d'agences supposées comparables.

*« Si je suis au-dessus [de la performance attendue], j'ai peut-être des pratiques intéressantes qui pourraient être mutualisées. Si je suis en dessous, [...] je vais*

*regarder dans les autres groupes qui sont en vert pour appeler le Directeur ou la directrice [d'une autre agence] pour lui dire : « Dans cet indicateur [...] Est-ce que tu as fait quelque chose de particulier pour arriver à être dans les 10 % des meilleurs ? » (DA)*

*« Donc ça, vous voyez, c'est ouvert à tous et on échange régulièrement là-dessus. On sait où on en est d'ailleurs, par rapport aux objectifs, aux attendus et les efforts à fournir, le cas échéant. Voilà. Et on échange aussi, sur comment... ben, quelle action on peut mener, si on voit qu'il y a une baisse, ou une augmentation ; on cherche à comprendre pourquoi, ou qu'est-ce qui s'est passé, si on a moins de recrutement » (CDE)*

Ces efforts d'apprentissage sont utiles à la conception d'actions innovantes, mais elles répondent également à une appétence pour la découverte elle-même et la construction de sens. Collecter de l'information, l'analyser, décider, tester, dans un but de progression et de développement individuel et organisationnel sont en soi des réalisations de valeur.

De façon notable, l'expérience de ces apprentissages conduit parfois à un renforcement de la démarche. Les équipes se donnent alors d'elles même de nouveaux objectifs et construisent leurs propres instruments de mesures de la performance pour mieux les suivre et continuer de progresser.

*« Voilà. Il y a plein d'indicateurs qu'on peut construire et je pense que les conseillers s'emparent plus facilement de la performance attendue par rapport à la réalisation d'un événement ou d'une manifestation, ou d'un projet qu'on a décidé de mettre en œuvre sur un trimestre ou sur un semestre ; avec des indicateurs locaux qu'ils vont mesurer eux-mêmes » (DA)*

On assiste également à des stratégies locales visant à tirer le meilleur parti du nouveau modèle de management : les équipes les plus expertes apprennent à viser les indicateurs sur lesquels il est possible d'agir et à délaissier ceux qui ne dépendent pas directement des décisions locales.

*« Après, je ne suis pas non plus maso quoi. Si je suis mauvais à un endroit, je ne vais pas le laisser de côté pour tendre la deuxième joue et puis il n'y a aucun intérêt. Mais bon, moi ça ne me gêne pas de dire voilà, on laisse de côté, on ne s'attarde pas plus que ça là-*

*dessus, par contre, on met l'accent sur ça et ça. C'est évident que ma marge de manœuvre elle est là. Et de dire, si je n'atteins pas l'objectif, je ne l'atteins pas, ce n'est pas grave, mais je fais en sorte en termes d'évolution, qu'on voit qu'il y a une progression qui tend à faire qu'on arrive » (REP)*

La capacité des conseillers et de leur encadrement à jouer avec les marges constituent ainsi une accumulation de facteurs de conversion permettant de dépasser le niveau d'autonomie initialement accordée, ou en tout cas de lui donner une forme non imaginée ex ante.

### 3.3.2 Gagner la confiance pour tenir à distance la prescription

La crédibilité et la légitimité de l'organisation sont très souvent évoquées comme des éléments clés pour obtenir, renforcer ou maintenir l'autonomie. L'atteinte de résultats renforce non seulement la satisfaction personnelle, mais aussi la confiance du siège envers les équipes locales.

*« On ne s'en rend pas toujours compte, parce que quelquefois, on est pris dans le quotidien, il y a des choses qui nous agacent, parce qu'on est quand même des humains et on ne peut pas non plus être tout le temps au top. En prenant un peu de recul, on est quand même très, très bien. C'est important de s'en rendre compte » (DA)*

L'enjeu est de conserver l'autonomie et d'éviter une reprise en main par le siège :

*« Non, ça ne me dérange pas de voir les [indicateurs] Par contre, ça me dérangerait si on était dans l'orange ou dans le rouge, qu'on me dise « eh là, ça ne va pas du tout, là, machin ! » (CDE)*

Présenter des résultats positifs renforce aussi la légitimité de Pôle Emploi vis-à-vis de l'opinion et des pouvoirs publics. Cela permet de tenir la prescription à distance et de lever certaines des entraves identifiées précédemment. Ainsi, l'atteinte de résultats répond à la nécessité permanente de se justifier pour préserver la légitimité de l'organisation tout entière.

*« J'en ai parlé [...] avec le rédacteur en chef du journal local, parce que notre Directeur Territorial nous demande aussi de faire voir ce que l'on fait lorsque l'on fait une manifestation. Justement pour changer un peu notre image, pour montrer que l'on n'est pas juste assis derrière des bureaux » (DA)*

*« On a des témoignages à la télé où vous avez l'employeur qui dit : « heureusement qu'il y a le Bon Coin, parce que Pôle emploi ne m'a trouvé personne ». [...] la satisfaction du demandeur d'emploi, elle reste et c'est cela qui va faire aussi qu'à un moment donné, on va peut-être se dire : « Pôle emploi, on maintient ou on ne maintient pas ? » (REP)*

Dans ces conditions, les différences entre agences (ou entre équipes au sein de agences) sont reliées aux réalisations : plus une agence atteint la cible qui lui est fixée, plus elle construit sa légitimité auprès des usagers (demandeurs d'emploi, entreprises), plus elle s'évite des mesures d'« accompagnement » de la part du niveau territorial, qui conduisent de fait à un retour à des actions prescrites. Il en va de l'entretien de son autonomie, entendue comme un état précieux en soi, mais aussi comme le moyen de continuer à contribuer.

*« Comme dit, moi, pour moi les chiffres s'ils sont en vert, tant mieux, et je vais faire ce que je veux. Enfin, vraiment, je le dis comme je pense et s'ils sont rouges, oh ! Faut faire un plan d'action. On va nous demander ci, on va nous demander ça et je n'aurai pas le temps de faire autre chose. Parce qu'aujourd'hui, si c'est dans le vert, moi, ça me permet parfois, je suis submergée de travail, mais en tout cas, d'être peut-être plus dans cet accompagnement du conseiller et moins directive, il faut faire ça, plus de faire émerger aussi leurs envies, qu'est-ce qu'on pourrait faire, enfin. On peut innover, parce que ça peut être vite routinier. Là, on arrive à deux ans [...] on a créé beaucoup de choses et maintenant, on refait. Donc voilà, et on a trouvé beaucoup de solutions, c'est très bien, mais je pense qu'on a envie de faire autre chose maintenant, moi la première, voilà » (REP)*

## 4. Discussion

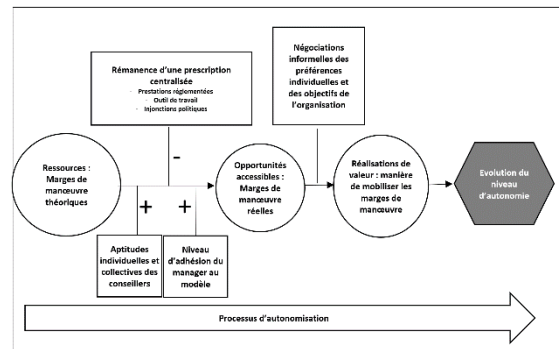
Notre terrain a permis d'observer une organisation qui bascule d'un modèle de management prescriptif vers un modèle de management appelant davantage à l'autonomie. Le matériau recueilli montre des individus et des équipes dans la phase de « mise en usage » de cette innovation managériale (Mattelin-Pierrard, Battistelli et Dubey, 2020). Nos résultats présentent trois éléments qui méritent d'être discutés notamment parce qu'ils apportent une réponse à l'invitation d'Hatchuel à proposer une conceptualisation simple des « autonomies et des apprentissages croisés » (2015, p.134). Ils permettent tout d'abord (4.1) de souligner l'intérêt du modèle des capacités pour rendre compte d'un processus d'autonomisation. Ils permettent ensuite

(4.2) de mettre en exergue une contribution à la littérature relative à l'autonomie et enfin (4.3) d'insister sur la nécessité de ne pas faire de l'autonomisation une injonction purement rhétorique, mais au contraire un processus à piloter.

#### 4.1 De nouvelles manières de travailler dans un environnement capacitant

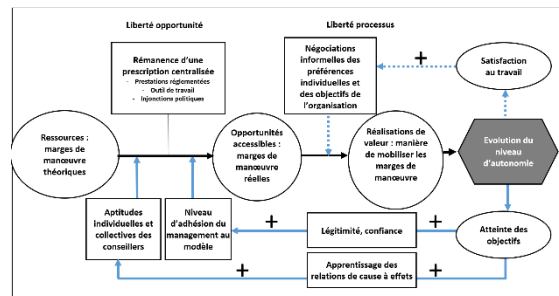
Les résultats montrent que le modèle des capacités de Sen (1999, 2008) permet d'organiser le compte rendu d'observations relatives à un processus organisationnel d'autonomisation en termes de ressources, facteurs de conversion et exercices des libertés-opportunités et liberté-processus. Ce faisant, cette recherche apporte une confirmation empirique à la proposition théorique de Van der Klink et al. (2016) ou Sferrazzo et Ruffini (2021). On le voit, lorsqu'ils sont mis en capacité de le faire, lorsque les facteurs de conversions sont réunis (décentralisation effective, aptitudes individuelles et collectives, niveau d'adhésion du manager au modèle...), les agents individuellement ou collectivement inventent de nouvelles façons d'organiser leur activité, réinterprètent les finalités de leur travail et peuvent accéder à des réalisations de valeur. Ils le font à la fois pour améliorer la performance de l'organisation, mais également de façon à agir selon leur conception du « travail bien fait », à se développer professionnellement, ou à éviter de s'user dans des routines. En cela le cas étudié et la grille de lecture mobilisée permettent d'articuler les différentes littératures relatives à l'autonomie : idéal d'émancipation et d'autodétermination (Deci et Ryan, 2012 ; Hackman et Oldham, 1976), enjeux de compétences et de capacité à faire face à l'imprévu ou au non-prescriptible (De Terssac, 2012 ; Everaere, 2000, 2007 ; Fernagu-Oudet, 2012). Nous montrons également les tensions possibles entre volonté d'autonomisation et maintien de modalités de contrôle par la hiérarchie ou par la mesure systématique des performances atteintes (Courpasson, 2005 ; Coutrot, 2012). Ce cas montre la possibilité d'une autonomisation grâce à l'« attention portée aux résultats ». Lorsque la performance attendue ne heurte pas les valeurs des membres de l'organisation ; lorsque la performance attendue est suffisamment pluridimensionnelle pour prendre en compte d'éventuelles ambiguïtés ou contradictions ; lorsqu'elle n'est pas mobilisée pour servir un système d'incitation mais pour servir la prise d'initiatives et enfin lorsque la démarche est assortie de ressources sur lesquels les collectifs et les individus peuvent s'appuyer, alors l'autonomisation est possible. Il serait très abusif d'affirmer que ces conditions sont systématiquement toutes réunies chez Pôle Emploi. Le fait d'avoir travaillé sur dix agences, donc dix contextes différents, permet justement de mieux cerner ce qui se passe ou pas lorsqu'elles ne le sont pas.

Nous avons tenté de synthétiser ces mécanismes dans la figure 2.



#### 4.2 Une finalité émergente : maintenir et renforcer l'autonomie.

Nos résultats montrent ensuite qu'au-delà du mécanisme déclencheur – le recul de la prescription – et de la présence d'acteurs en quête d'émancipation, le processus se prolonge parfois localement par des mécanismes d'apprentissage qui ont pour effet de maintenir et de renforcer l'autonomie. Ces mécanismes sont de deux ordres différents qui se complètent et se présentent comme des boucles de rétroaction amplifiant l'autonomie, au-delà de ce que les concepteurs du dispositif pouvaient attendre. La figure 3 tente de modéliser ces boucles.



La première boucle (en lignes continues) porte sur le cœur du modèle des capacités lui-même. En saisissant les marges de manœuvre accordées, les salariés peuvent atteindre des résultats, conceptualiser et constater les relations de cause à effet entre les actions (entreprises ou projetées) et les résultats atteints. Ce faisant, ils développent des aptitudes et des compétences qui leur permettent de mieux saisir encore les marges de manœuvre (Fernagu-Oudet, 2012 ; Perrenoud, 2002). De la même manière, l'atteinte des résultats permet de renforcer la légitimité de la démarche d'autonomisation et de renforcer la confiance du management. C'est alors le style de management qui évolue. Dans un cas comme dans l'autre, ce sont les facteurs de conversion qui progressent, ce qui élargit l'autonomie réelle dont les salariés peuvent bénéficier. On voit également qu'en faisant un usage de l'autonomie compatible avec les objectifs de l'organisation, les salariés apprennent également à mieux jouer sur les libertés concédées et se lancent dans l'exploration des potentialités du système. Parallèlement, l'organisation gagne également à apprendre à tolérer ces écarts et à accueillir, lorsqu'elles se présentent, les initiatives bienvenues des salariés en lâchant prise sur la prescription.

La seconde boucle d'apprentissage (en pointillé) porte sur ce qui a de la valeur pour les salariés. En saisissant les



marges de manœuvre accordées, ces derniers découvrent des possibilités d'augmenter la satisfaction tirée du travail bien fait et ceci d'autant plus qu'il y a peu d'écarts entre les différentes conceptions du travail « bien fait ». On connaît depuis longtemps l'incidence de l'autonomie, de la responsabilisation, de l'enrichissement et de l'élargissement du travail sur la motivation (Hackman et Oldham, 1976). On voit ici émerger l'idée d'une reconquête par les salariés du sens du travail dès lors que la prescription se relâche et que la coordination des efforts s'appuie sur des retours d'information réguliers et organisés sur les résultats constatés. Ceci suppose toutefois que les cibles de performance soient, d'une part, alignées sur leurs valeurs et, d'autre part, que la performance soit atteinte. Si ces conditions ne sont pas réunies, alors la frustration et les conflits de rôles peuvent probablement inhiber la dynamique d'autonomisation.

### 4.3 L'autonomisation, un apprentissage collectif ?

Ces boucles de rétroaction constituent à notre sens un apport de la recherche à la littérature sur l'autonomie et sur la mise en pratique des processus d'autonomisation. L'autonomie n'est pas seulement une innovation managériale que l'on implémente une fois pour toute, comme le réglage stabilisé d'un niveau de liberté accordée. Il s'agit au contraire d'un processus qu'on enclenche et qui peut s'amplifier ou au contraire se tarir. La littérature insiste sur le fait que l'autonomie ne doit pas être une injonction creuse : elle ne peut s'exercer que dans un environnement capacitant (Véro et Zimmermann, 2018) sans quoi le modèle peut fonctionner « à l'envers » : plus de responsabilité, moins de liberté réelle, plus de mise en situation d'incompétence et plus de culpabilisation. Ces boucles de rétroaction permettent d'avancer dans la compréhension de ces mécanismes d'apprentissage (Hatchuel, 2015) et de formuler la proposition selon laquelle les salariés ont leur rôle à jouer dans l'émergence de cet environnement capacitant en saisissant les marges, en gagnant la confiance de l'encadrement et en développant leurs compétences. L'autonomie n'est donc ni jamais complètement décrétée, ni jamais complètement conquise, elle résulte d'une coopération entre l'organisation et les salariés. Il s'agit clairement d'une relation qui se construit.

Cet article permet ainsi de reconsidérer la manière dont libérer le travail permet de mieux répondre aux objectifs et à la mission de l'organisation. La logique n'est plus ici de décentraliser la résolution des problèmes là où ils se posent concrètement, mais de s'appuyer sur le potentiel de réalisation de valeur des individus, potentiel lui-même lié à l'étendue des capacités. On peut imaginer de multiples ressources qui peuvent être ainsi mobilisées : des connaissances, des savoir-faire, des réseaux personnels, des formes de coopération et de collaboration, des idées innovantes, qui toutes peuvent contribuer à la réalisation de la mission d'une manière qui n'aurait pu être imaginée par des concepteurs éloignés. Au-delà des moyens à mettre en œuvre pour atteindre un objectif, c'est aussi la définition même de l'objectif qui peut être amenée à s'enrichir d'un sens nouveau.

Il convient dès lors d'attirer l'attention sur le risque de polarisation entre des salariés compétents et qui savent jouer la carte de l'action collective pour lesquels une dynamique positive peut s'enclencher et des salariés

plus fragiles ou moins enclins à la coopération pour lesquels la dynamique capacitante précédemment évoquée peut conduire à la mise à l'écart. On rejoint sur ce point, appliqué au cas de l'autonomie au travail, les préventions formulées par Forrier et al. (2018) au sujet de l'employabilité durable. Lorsque l'autonomie est déclarée mais qu'elle ne débouche pas sur des marges de manœuvre réelles, non seulement l'organisation peut manquer la performance espérée, mais aussi mettre les salariés dans des situations inconfortables, décevantes et pathogènes caractéristiques du travail « empêché » (Clot, 2015), voire stressantes lorsque les attentes sont aussi élevées que la latitude décisionnelle effective est faible (Karasek, 1979). A l'extrême, l'environnement peut se révéler « décapacitant » (Fernagu-Oudet et Batal, 2016) ou « paradoxant » (Arnoud, Krohmer et Falzon, 2018) destructeurs de la capacité d'apprentissage, de la prise d'initiative et potentiellement dangereux pour la santé physique et mentale (Coutarel et al., 2015).

## Conclusion

Ces résultats et leur discussion contribuent à la littérature relative à la mise en œuvre des innovations managériales axées sur la recherche de plus d'autonomie dans le travail. Comme c'est le cas de toute recherche, ils gagneraient évidemment à être prolongées. Notre effort participe plus de la compréhension de processus d'« autonomisation ordinaire » que de l'étude de ruptures radicales comme d'autres ont pu le faire avant nous (Fox et Pichault, 2017 ; Mattelin-Pierrard, Bocquet et Dubouloz, 2020). Cela ne retire rien à l'intérêt d'une approche processuelle et invite même, à notre sens, à creuser le sillon de l'analyse de processus plus discrets mais aussi probablement plus représentatifs de ce qui se joue dans la plupart des organisations qui se préoccupent d'autonomie sans revendiquer pour autant la mise en place de ruptures managériales à la mode. Il en ressort notamment que si l'autonomie au travail est bien un facteur de performance pour l'organisation et ses membres, elle apparaît surtout comme un concept polymorphe. Thème récurrent de la littérature en sociologie, en psychologie ou en gestion depuis les origines des recherches sur le travail organisé, elle connaît aujourd'hui un net regain d'intérêt, que ce soit au regard du débat sur l'efficacité des organisations, que l'on souhaite plus agiles, organiques, créatives, ou au regard du débat sur la souffrance au travail, qui pose la libération du travail ou la reconquête du sens comme une orientation nécessaire. Notre revue de littérature autant que nos résultats empiriques montrent que l'autonomie ne se décrète pas pour autant, mais qu'elle résulte d'un processus d'autonomisation qui devient l'enjeu essentiel, tant du point de vue analytique que du point de vue managérial. Elle doit se discuter et se négocier, car elle est au cœur d'un enjeu de pouvoir entre les salariés et les employeurs. Mais elle doit aussi se construire, dans la mesure où son mode d'emploi n'existe pas. Elle ne peut se développer qu'à partir d'individus qui disposent des ressources pour la mettre en œuvre, notamment en termes de compétences, et qui décident d'exercer l'autonomie que peut leur conférer l'organisation. Elle 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.



## BIBLIOGRAPHIE

- Arnoud J., Krohmer C., Falzon P. (2018). « Dilemmes et paradoxes, quels effets sur le travail, quelles actions de prévention ? », *Revue française de gestion*, n° 274, p. 165-177.
- Bernstein E., Bunch J., Canner N., Lee M. (2016). « Beyond the holacracy hype », *Harvard business review*, 94, n° 7-8, p. 38-49.
- Bonvin J.-M. (2005). « Sortir de l'homo oeconomicus : la voie anthropologique d'Amartya Sen », *Finance & Bien Commun*, 22, n° 2, p. 73-79.
- Clot Y. (2015). *Le travail à coeur: pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, Paris.
- Corsani A. (2022). « Interroger l'autonomie dans la théorie et dans la pratique », dans HUSSENOT A., LANCIANO E., LORINO P., SAMBUGARO J. (dirs.), *Pratiques de travail et dynamiques organisationnelles*, Presse de l'Université Laval, Québec, p. 217-232.
- Courpasson D. (2005). « Les cadres et la domination douce », dans CABIN P., CHOC B. (dirs.), *Les organisations, état des savoirs*, Editions Sciences Humaines, Auxerre, p. 181-185.
- Coutarel F., Caroly S., Vézina N., Daniellou F. (2015). « Marge de manœuvre situationnelle et pouvoir d'agir : des concepts à l'intervention ergonomique », *Le travail humain*, 78, n° 1, p. 9-29.
- Coutrot T. (2012). « La division du travail : un processus technique et politique », dans ALLOUCHE J. (dir.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 3ème édition, Vuibert, Paris, p. 405-407.
- De Terssac G., Maggi B. (1996). *Autonomie et conception*, Octarès Editions, Toulouse.
- De Terssac G. (2012). « Autonomie et travail », dans JOBERT A., LALLEMENT M., MIAS A. (dirs.), *Dictionnaire du travail*, PUF, Paris, p. 47-53.
- Deci E.L., Ryan R.M. (2012). « Self-determination theory », dans VAN LANGE, P.A.M., KRUGLANSKI, A.W., HIGGINS E.T. (dirs.), *Handbook of theories of social psychology*, Vol. 1, Sage Publications Ltd, Thousand Oaks, CA, p. 416-436.
- Dubouloz S. (2014). « Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH. Une combinaison gagnante », *Revue française de gestion*, 238, n° 1, p. 59-85.
- Everaere C. (2000). « La compétence: un compromis multidimensionnel fragile », *Gestion 2000*, 17, n° 4, p. 53-71.
- Everaere C. (2007). « Proposition d'un outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail », *Revue française de gestion*, 11, n° 180, p. 45-59.
- Fernagu-Oudet S. (2012). « Favoriser un environnement «capacitant» dans les organisations », dans BOURGEOIS E., MORNATA C. (dirs.), *Apprendre au travail*, Presses universitaires de France, Paris, p. 201-213.
- Fernagu-Oudet S., Batal C. (2016). *(R)évolution du management des ressources humaines: des compétences aux capabilités*, Presses Universitaires du Septentrion, Villeneuve d'Ascq.
- Forrier A., De Cuyper N., Akkermans J. (2018). « The winner takes it all, the loser has to fall: provoking the agency perspective in employability research », *Human Resource Management Journal*, 28, n° 4, p. 511-523.
- Fox F., Pichault F. (2017). « Au-delà des success stories, quel processus de libération ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23, n° 56, p. 87-107.
- Getz I. (2016). *L'entreprise libérée : passé, présent et avenir*, Éditions Sciences Humaines, Auxerre.
- Gilbert P., Teglborg A.-C., Raullet-Croset N. (2017). « L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif? », *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, n° 127, p. 38-49.
- Grenier C., Josserand E. (2014). « Analyse de contenu et analyse de Processus », dans THIETARD R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod (4ème édition), Paris, p. 129-165.

- Hackman J.R., Oldham G.R. (1976). « Motivation through the design of work: Test of a theory », *Organizational behavior and human performance*, 16, n° 2, p. 250-279.
- Hatchuel A. (2015). « Apprentissages collectifs et activités de conception », *Revue française de gestion*, 41, n° 253, p. 121-137.
- Hussenot A., Bouty I., Hernes T. (2019). « Suivre et retranscrire l'organisation à partir des approches processuelles », dans GARREAU L., ROMELAER P. (dirs.), *Méthodes de recherche qualitatives innovantes*, Economica, p. 127-147.
- Karasek R.A. (1979). « Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign », *Administrative science quarterly*, 24, n° 2, p. 285-308.
- Koenig G., Vandangeon-Derumez I., Marty M.-C., Auroy Y., Dumond J.-P. (2016). « Compliance with basic rules: The challenge of dialogical, enabling and disciplinary management », *M@n@gement*, 19, n° 1, p. 1-45.
- Langley A. (1999). « Strategies for theorizing from process data », *Academy of Management review*, 24, n° 4, p. 691-710.
- Langley A. (2007). « Process thinking in strategic organization », *Strategic Organization*, 5, n° 3, p. 271-282.
- Mattelin-Pierrard C., Battistelli M., Dubey A.-S. (2020). « Libération d'entreprises et pratiques managériales: quelle (s) temporalité (s) d'adoption? », *AIMS*.
- Mattelin-Pierrard C., Bocquet R., Dubouloz S. (2020). « L'entreprise libérée, un vrai concept ou une simple étiquette? », *Revue française de gestion*, n° 291, p. 23-51.
- Perrenoud P. (2002). « L'autonomie, une question de compétence », *Résonances*, 1, p. 16-18.
- Piazza A., Abrahamson E. (2020). « Fads and Fashions in Management Practices: Taking Stock and Looking Forward », *International Journal of Management Reviews*, 22, n° 3, p. 264-286.
- Pichault F., Nizet J. (2013). *Pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs*, Points.
- Pôle Emploi (2016). « Pilotage par les résultats », Conseil d'Administration de Pôle Emploi du 16 novembre, 2016.
- Reynaud J.-D. (1997). *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris.
- Reynaud J.-D. (1999). *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès Editions, Toulouse.
- Sen A. (1999). *L'économie est une science morale*, La Découverte, Paris.
- Sen A. (2008). « The idea of justice », *Journal of human development*, 9, n° 3, p. 331-342.
- Sferrazzo R., Ruffini R. (2021). « Are Liberated Companies a Concrete Application of Sen's Capability Approach? », *Journal of Business Ethics*, 170, n° 2, p. 329-342.
- Ughetto P. (2018). *Organiser l'autonomie au travail*, FYP Editions, Limoges.
- Van der Klink J.J., Bültmann U., Burdorf A., Schaufeli W.B., Zijlstra F.R., Abma F.I., Brouwer S., Wilt G.J. van der (2016). « Sustainable employability—definition, conceptualization, and implications: a perspective based on the capability approach », *Scandinavian journal of work, environment & health*, 42, n° 1, p. 71-79.
- Véro J., Zimmermann B. (2018). « À la recherche de l'organisation capacitante: quelle part de liberté dans le travail salarié? », *Savoirs*, n° 2, p. 131-150.
- Zarifian P. (2001). *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Editions Liaisons, Rueil-Malmaison.
- Zimmermann B. (2011). *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Economica, Paris.