

# Le rôle des facteurs individuels dans la mise en place d'une démarche de responsabilisation : freins ou forces motrices ?

ALISON CAILLÉ<sup>1</sup> ET CHRISTINE JEOFFRION<sup>2</sup>

Face à l'évolution du monde du travail (concurrence accrue, digitalisation, compétitivité, injonction à l'innovation, etc.) mais également aux aspirations émergentes des salariés (quête de sens, reconnaissance, besoin d'accomplissement au travail, soif d'apprendre et de se développer en continu, etc.), les entreprises expérimentent de « nouveaux » modes d'organisation et modèles managériaux. Ainsi, les démarches d'innovation managériales fondées sur « l'empowerment » des travailleurs sont de plus en plus prisées dans les organisations qui souhaitent combiner l'amélioration de leur performance et du bien-être de leurs salariés. *L'empowerment* est apparu en France dans les années 2000, sous la forme de modèles de démocratie participative avec la revendication d'un gain de pouvoir et de contrôle des communautés. Appliqué au contexte du travail, *l'empowerment* est généralement traduit par des termes tels que « responsabilisation », « habilitation » ou encore « autonomisation ».

De façon générale, *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). Selon Boudrias et Bérard (2016), il fait référence « au fait qu'un transfert de pouvoirs et de responsabilités est

---

<sup>1</sup> Université de Tours, Laboratoire QualiPsy.

<sup>2</sup> Université Grenoble Alpes, LIP/PC2S.

effectué par les supérieurs hiérarchiques au profit de leurs subalternes. Il est alors question d'habiliter les individus à prendre eux-mêmes en charge une part de la gestion de leur travail » (p. 106). D'après Lawler (1992), l'habilitation des salariés est permise par une délégation de pouvoir de la part du superviseur, mais également par le partage d'informations importantes au regard du contexte de travail et de connaissances nécessaires à l'accomplissement des tâches ainsi que par des formes de récompenses (monétaires ou non) témoignant l'appréciation vis-à-vis des contributions apportées. De nos jours, cette approche suscite particulièrement l'intérêt des gestionnaires dans la mesure où elle permettrait de maximiser à la fois la performance organisationnelle et le bien-être des collaborateurs (Boudrias et Bérard, 2016 ; Lawler, 1992 ; Maynard et al., 2012). En effet, dans la mesure où les initiatives des collaborateurs sont devenues des sources essentielles d'avantage concurrentiel pour les organisations (Verrier et Bourgeois, 2016), l'optimisation de leur pouvoir d'agir au travers de l'*empowerment* semble attractive.

Dès lors, la question est de savoir si ces pratiques d'habilitation répondent aux besoins et aux attentes de tous les salariés ? Quel est le rôle des travailleurs eux-mêmes dans la mise en place de ces démarches innovantes de « responsabilisation » ? Et comment l'organisation peut-elle accompagner les managers ayant pour mission de mener à bien ce changement de modèle managérial ?

## 1. Contexte organisationnel de l'étude : une démarche de responsabilisation au sein d'une usine aéronautique

L'intérêt majeur de notre étude est qu'elle s'inscrit dans un dispositif de recherche-action déployé durant 3 ans dans le cadre d'une thèse Cifre<sup>3</sup>. Ce dernier s'est tenu au sein d'une usine de production appartenant à une grande entreprise aéronautique française qui expérimente, depuis près de 5 ans, une démarche de « responsabilisation » des salariés ayant pour vocation d'articuler bien-être et performance. Cette usine emploie environ 3 300 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 cooptés 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. À terme, l'objectif de l'entreprise est de déployer et de généraliser cette démarche de responsabilisation des salariés à l'ensemble du site de production.

---

<sup>3</sup> Convention Industrielle de Formation par la REcherche.

## 2. Objectif de l'étude

Dans ce contexte organisationnel en pleine 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 dite libérée (Getz et Carney, 2012), privilégient le recueil d'anecdotes glorifiantes auprès de « *leaders libérateurs* » et de mises en récits peu problématisées pour alimenter sa « philosophie » (Landivar et Trouvé, 2017). Dans le même temps, ces « nouveaux » modèles managériaux 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. Or, ce sont bien souvent les premiers concernés par les changements organisationnels opérés. À la différence d'analyses de terrain exploratoires déjà menées (e.g. Getz et Carney, 2012 ; Landivar et Trouvé, 2017), notre étude se situe dans une perspective d'accompagnement au changement : nous n'avons donc pas seulement interrogé les personnes expérimentant ou ayant expérimenté la démarche d'innovation managériale en cours d'implémentation, mais aussi celles qui travaillaient au sein de secteurs dits « classiques » dans l'entreprise et pouvant être amenés à évoluer progressivement vers ce mode de fonctionnement.

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 « habitantes » de leurs managers, nous avons cherché à explorer comment se vivent concrètement ces expérimentations. Dans une optique d'accompagnement au changement, nous nous sommes alors appuyées sur la théorie de l'équilibre quasi-stationnaire de Lewin (1959), qui appréhende le groupe comme un système en état d'équilibre « quasi-stationnaire », c'est-à-dire un état d'équilibre entre des forces égales en grandeur et opposées en direction, les unes étant favorables au changement (forces motrices) et les autres étant défavorables à celui-ci (freins au changement). Il s'est agi dès lors d'identifier les principaux facteurs 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. Nous avons présenté dans un autre article ces freins et leviers dans une perspective organisationnelle (Caillé et Jeoffrion, 2021). Nous opterons dans cette contribution pour une perspective individuelle afin de mettre en lumière les freins et leviers relatifs aux individus eux-mêmes vis-à-vis d'une démarche d'innovation managériale. Au sein des organisations, il n'est pas rare que les gestionnaires attribuent le succès ou l'échec d'une démarche de responsabilisation aux individus eux-mêmes, à leur détermination (ou à leur manque de détermination), voire à leurs traits de personnalité... Mais qu'en est-il véritablement ? De fait, nous proposons ici un dispositif méthodologique s'appuyant sur une démarche scientifique afin de « délibérer » sur le rôle des facteurs individuels dans la mise en place d'une démarche de responsabilisation.

### 3. Méthodologie

#### 3.1. Procédure d'échantillonnage et de recueil des données

Au moment de l'enquête, la démarche de responsabilisation était en cours de déploiement au sein de l'usine et les managers adoptant des pratiques habilitantes n'étaient pas tous identifiés et identifiables en tant que tels dans l'entreprise. Dans ce contexte, il s'avérait difficile de quantifier le nombre exact de personnes et d'équipes engagées dans cette démarche, d'autant plus que les changements d'équipes étaient fréquents (taux de rotation du personnel important). Nous avons donc interrogé un échantillon de salariés représentatif de l'entreprise dans son entier. Du fait de ces changements fréquents et des nombreux échanges entre les salariés sur ces pratiques, le fait qu'ils aient ou non personnellement expérimenté des pratiques managériales habilitantes n'a pas été pris en compte dans la constitution de l'échantillon, mais sera néanmoins mentionné dans les extraits d'entretien.

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.). En accord avec les acteurs du terrain, nous avons évalué à 30 le nombre minimum d'entretiens à réaliser pour couvrir 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). Une fois obtenu l'accord du volontariat des personnes

sélectionnées, les entretiens ont été programmés en fonction des disponibilités liées aux contraintes de production industrielle.

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, la co-construction d'une réflexion sur une thématique bien précise (Markova, 2003) et la mise en lumière des normes collectives et groupales (Duchesne et Haegel, 2004), 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 (13 managers et 7 managés) d'une durée moyenne d'une heure, et 17 entretiens collectifs (avec 20 managers et 88 managés) 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 transcrit.

### 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 quatre dimensions du *leadership* habilitant identifiées par Ahearne et *al.* (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 (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). La relecture attentive de chacune des transcriptions d'entretiens a donné lieu à une recherche de « transversalité thématique » de façon à classer les *verbatim* recueillis dans les catégories thématiques identifiées. Dans le



cadre de cette étude, notre grille d'analyse était fondée sur deux catégories majeures : d'une part les freins – d'ordre individuel – relatifs à la mise en place d'une démarche de responsabilisation, et d'autre part les leviers individuels 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. Résultats

Les propos recueillis dans le cadre de cette étude qualitative nous ont amenées à relever des points de vigilance en lien avec les attentes, perceptions, croyances et attitudes des individus, mais ils nous ont également permis de mettre en évidence les ressources pouvant être mobilisées par l'organisation pour accompagner individuellement les managers et les collaborateurs vers la démarche de responsabilisation. Nous allons décrire ci-après ces freins et ces leviers individuels en nous appuyant sur des *verbatim* représentatifs du discours des participants.

### 4.1. Freins individuels associés à la démarche de responsabilisation

L'analyse des entretiens nous a permis d'identifier trois types de freins individuels : 1) les différences inter-individuelles vis-à-vis de l'autonomie et des responsabilités ; 2) les représentations négatives de la responsabilisation et une culture du « chef » ; 3) la

difficile remise en question managériale pour favoriser le partage du pouvoir et des responsabilités (cf. Tableau 1).

Dans le discours des personnes interviewées, nous avons souvent retrouvé l'idée selon laquelle la responsabilisation était une approche intéressante, mais que cela dépendait des personnes à qui on la proposait. Ainsi, l'investissement dans une démarche de responsabilisation devrait émaner d'un souhait de la personne, car il existe des différences inter-individuelles vis-à-vis des besoins d'autonomie et de responsabilités au travail. En effet, pour certains, l'autonomie a tendance à être perçue comme une marque de confiance permettant de gérer de manière autonome les missions quotidiennes, et parfois aussi comme une forme de défi. Pour d'autres, l'autonomie peut être vécue comme une responsabilité supplémentaire, un poids à gérer en plus du travail prescrit, source de tension ou de pression, qui pourrait dès lors générer de l'inconfort, voire du mal-être au travail.

Également, les perceptions et croyances des salariés peuvent constituer des freins vis-à-vis de la démarche de responsabilisation. La notion d'« usine libérée », qui a été employée au départ par certains « leaders libérateurs » (terme employé par Getz et Carney, 2012) dans l'entreprise a suscité de la méfiance car elle a été associée à un manque de cadre, une forme de laxisme et un manque d'autorité de la part du responsable hiérarchique. En effet, selon Grosjean et al. (2016), l'usage du mot « libéré » en contexte professionnel implique une forme d'affranchissement des contrôles et d'une structuration forte au profit d'une confiance « aveugle ». En outre, certaines personnes ont rapporté des expériences négatives en lien avec cette approche, car le fait d'avoir « élargi le cadre » au cours des premières expérimentations de responsabilisation a pu générer quelques incompréhensions

et frustrations, liées à un sentiment d'injustice, du fait de pratiques managériales proches du « laisser-faire ». En lien avec ces représentations négatives de la responsabilisation, nous avons pu constater au sein de cet environnement industriel une culture forte du « chef » en tant qu'expert technique, tout-sachant et tirant sa légitimité de son statut hiérarchique. Cette « culture du chef » (Hervé, 2015) est particulièrement prégnante dans le milieu industriel et peut constituer un frein aux évolutions des postures managériales si les salariés ne sont pas prêts à avoir en face d'eux un manager qui accepte de ne pas tout savoir et qui ne s'appuie pas exclusivement sur son autorité hiérarchique pour gérer son équipe, mais plutôt sur son style de *leadership*.

Sur ce point, plusieurs salariés interviewés ont exprimé leurs doutes quant à la volonté des managers (de tous niveaux) de s'engager dans une approche managériale innovante telle que la responsabilisation, qui implique, de fait, un partage du pouvoir et des responsabilités entre le responsable hiérarchique et les membres de son équipe. Les managers jouent un rôle central dans l'impulsion d'une démarche de responsabilisation, car cette dernière vient modifier leur zone de pouvoir, et sans remise en question de leur posture managériale, aucun changement ne pourra être opéré. Cette conception managériale implique une remise en cause de la posture hiérarchique verticale type « commande et contrôle », avec un « chef expert, tout-sachant » pour aller vers une horizontalisation des pratiques basée sur un dialogue ouvert et une posture qui encourage davantage de participation et de collaboration. Il ne s'agit donc plus d'envisager les encadrants d'équipe comme des chefs dont l'activité consisterait à superviser, contrôler et sanctionner le travail des équipes opérationnelles. Les participants « managés » ont été les plus nombreux

à faire remonter ce point de vigilance, mais certains managers de proximité (N+1) ont également exprimé leurs difficultés à mettre en place des initiatives de responsabilisation lorsque leur propre manager (N+2) n'était pas enclin à ce mode de fonctionnement.

**Tableau 1. Verbatim d'entretiens – Freins individuels de la responsabilisation**

Différences inter-individuelles vis-à-vis de l'autonomie et des responsabilités	« Parce qu'il y a des personnes qui aiment bien être dirigées et qu'on s'occupe d'elles. Ça dépend des caractères. Parce que forcer quelqu'un pour aller dans quelque chose qu'il n'a pas envie, ça ne sert pas à grand-chose, ça peut enlever la motivation. » (Opérateur). « Pour certains, ça vient naturellement, et pour d'autres, ils en ont moins envie et seront donc moins amenés à être autonomes » (Opérateur – Unité pilote sur la démarche de responsabilisation).
Croyances négatives sur la responsabilisation et culture du chef prégnante	« Je trouve que ça a trop libéré peut-être aussi, les personnes font un peu ce qu'elles veulent et n'importe quoi, ça a ses limites quand même. [...] Il faut garder les limites, libérer c'est bien, mais pas trop, sinon c'est dangereux. Le manager reste un manager, il y a des règles à respecter. » (Opérateur). « Je pense que le chef devrait imposer » (Opérateur) ; « un chef c'est : tu fais ça, et tu fais ça. Voilà comment je vois les choses, et voilà comment on est demain. » (Technicien) ; « Le chef aura toujours son mot à dire parce que ça reste un chef et à la base le chef, il est là pour trancher donc normalement il doit savoir la meilleure solution. » (Opérateur)
Difficile remise en question de la posture managériale	« Après aujourd'hui, est-ce que tout le monde a envie d'y aller ? Parce qu'il ne faut pas se voiler la face, il y a des managers aussi qui veulent garder la main... parce que c'est quand même une remise en question et se dire, je lâche prise un peu sur ce que je tiens dans ma main. Est-ce que tous les managers sont prêts à y aller ? » (Manager de proximité – Unité pilote sur la démarche de responsabilisation). « C'est bien beau de travailler 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. » (Manager de proximité).

#### 4.2. Leviers individuels associés à la démarche de responsabilisation

Quoi qu'il en soit, pour faire face à ces obstacles d'ordre individuel, plusieurs ressources individuelles chez les salariés peuvent être mobilisées par l'organisation afin de leur

permettre de s'adapter aux changements en cours. Ces leviers individuels concernent aussi bien les managers que les collaborateurs « managés » (cf. Tableau 2).

Comme nous l'avons déjà mentionné, les *managers* jouent un rôle central dans la mise en place d'une démarche de responsabilisation, notamment parce qu'elle dépend en majeure partie de leur capacité à remettre en question leur posture managériale. Pour beaucoup d'encadrants d'équipe, le fait de devenir manager représente une évolution de carrière significative qui marque leur identité professionnelle. Comme le travail occupe un rôle particulièrement important dans la construction identitaire des travailleurs français (Davoine et Méda, 2008 ; Pezé, 2008), une remise en cause professionnelle impliquerait une remise en cause personnelle. Par conséquent, les managers auraient besoin d'être accompagnés sur le plan de leur développement personnel au travers de formations afin de les aider à mieux se connaître, à découvrir leurs modes de fonctionnement, les déclencheurs de leur motivation et la façon dont ils voient le monde (coaching), à interagir avec les autres (communication non violente) ou encore à apprendre à gérer leurs émotions. Cet accompagnement managérial semble être en cours auprès des managers de premier niveau au sein de l'usine de production aéronautique investiguée puisque plus de la moitié des *Teams Leaders* (managers de proximité) ont suivi une « école du *leadership* » (55 sur 90), mais certains participants insistent sur le fait que cette transformation managériale devrait également s'appliquer aux managers de plus hauts niveaux dans la hiérarchie de façon à permettre un changement du système dans son ensemble.

Les collaborateurs représentent également des acteurs-clés pour la mise en œuvre d'une démarche de responsabilisation dans la mesure où c'est sur eux que repose la prise en charge de responsabilités supplémentaires. L'accompagnement des travailleurs proposé par l'organisation peut dès lors se traduire par des formations, soit de l'ordre du développement personnel, soit de l'ordre

du développement professionnel. Sur le plan des compétences techniques, les collaborateurs sont généralement en demande de formation et le rôle de l'entreprise est de favoriser l'accès à ces formations professionnelles pour leur permettre de monter en compétence (condition indispensable pour la responsabilisation). Le développement de la polyvalence – poly-compétence – est également un élément essentiel pour aller vers davantage d'autonomie au travail et cet élargissement des compétences, permettant de parer à la répétitivité des tâches, est souvent apprécié par les opérateurs dans les ateliers. Même si les caractéristiques de l'emploi restent les mêmes, les formations à la polyvalence ne peuvent qu'être encouragées pour renforcer la motivation et l'implication des travailleurs. Sur le plan du développement personnel, les compétences relationnelles des collaborateurs peuvent être développées, dans une optique de responsabilisation, en leur proposant des formations pour leur permettre de mieux se connaître et d'identifier leurs « talents » pour mieux cerner leurs aspirations professionnelles. De même, il peut s'agir de formations ayant pour objectif d'améliorer les interactions entre collègues (et donc le travail collectif) comme par exemple la communication non violente. D'après certains participants, le fait de développer l'empathie des individus – en étant à l'écoute du besoin de l'autre – et de valoriser la bienveillance sur le lieu de travail, pourrait faciliter les relations interpersonnelles sur le lieu de travail.

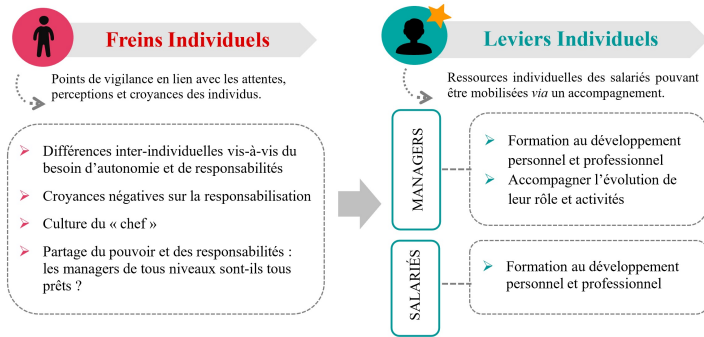
**Tableau 2. Verbatim d'entretiens – Leviers individuels de la responsabilisation**

<p>Accompagnement des managers</p>	<p>« Aujourd'hui, le travail sur les responsables de ligne de niveau 1 avec les équipes et tout, il y en a eu un paquet entre les cycles et les formations, surtout sur l'accompagnement, la démarche de responsabilisation. Par contre des fois, on me met des managers au-dessus de moi, je vais te dire, qu'ils fassent une journée, déjà ce serait bien. » (Manager de proximité).</p> <p>« Quand j'ai fait la formation au leadership, dans le groupe où j'étais, c'est revenu souvent la notion de dire à quand le basculement quoi. On est un certain nombre à avoir fait la formation, mais en fin de compte, est-ce que ça a été les bonnes personnes pour faire le basculement ? » (Manager de proximité).</p> <p>« Toutes ces formations sur le <i>leadership</i>, sur la communication non violente, qui sont très intéressantes... Tout ça, ça nous donne plein d'armes pour pouvoir faire grandir nos équipes et comprendre vraiment leurs besoins. » (Manager de proximité).</p>
<p>Accompagnement des collaborateurs</p>	<p>« C'est de favoriser l'accès à la formation aussi pour les gens qui le souhaitent. Être acteur de la polyvalence, de la poly-compétence, aujourd'hui, c'est quelque chose qui est vachement demandé par les gens. » (Opérateur).</p> <p>« Aujourd'hui, communiquer, comme on est nombreux, c'est juste primordial. Passer des bons messages, et donner envie à la personne en face de toi de t'écouter, et aussi de s'entraider. Chacun a son besoin, toi tu as ton idée, la personne en face a son idée, on essaye de compiler, au final, ce n'est pas toujours bien expliqué, on n'a pas toujours employé les bons mots, la personne peut percevoir ça comme ça, et en même temps, on peut la vexer. Donc l'intérêt de la communication non violente, c'est de comprendre le besoin de chacun, et pour moi, ça nous aiderait vraiment à grandir. » (Technicien).</p>

## 5. Discussion

Pour conclure, nous proposons le schéma suivant qui résume les freins et les leviers individuels associés à la mise en place d'une démarche de responsabilisation.

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



En définitive, l'évolution du modèle managérial des entreprises contemporaines vers une plus grande responsabilisation des salariés est soumise à plusieurs facteurs d'ordre individuel qui peuvent constituer des obstacles au changement. Nos résultats mettent notamment en avant la difficulté associée au fait de vouloir confier davantage d'autonomie et de responsabilités à des collaborateurs qui n'en expriment ni le besoin ni l'envie ou bien qui considèrent que cela ne relève pas de leur champ de responsabilité, mais de celui de leur « chef ». Les caractéristiques individuelles des travailleurs semblent jouer un rôle essentiel par rapport à leur perception des pratiques d'habilitation. Par exemple, Humborstad et *al.* (2014) ont souligné l'importance de prendre en compte l'orientation des buts d'accomplissement des travailleurs (Dweck et Leggett, 1988). D'après ces auteurs, les individus ayant des buts d'accomplissement fortement orientés vers l'apprentissage (c'est-à-dire dont le but est d'apprendre, de comprendre et de progresser) ont tendance à être plus réceptifs aux pratiques d'habilitation par rapport à ceux ayant des buts d'accomplissement tournés vers la performance (c'est-à-dire dont le but est d'obtenir des jugements favorables sur sa compétence par rapport aux autres, avec



une valorisation de soi) dans la mesure où les responsabilités supplémentaires seront perçues comme un *challenge* et une opportunité de développer leurs compétences en s'adaptant à de nouvelles situations de travail. Bien que difficilement objectivable, la prise en compte de ces différences inter-individuelles relatives à l'orientation des buts d'accomplissement semble être un critère pertinent à prendre en compte pour adapter, au mieux, les pratiques d'habilitation aux attentes et besoins des travailleurs. De la même façon, les croyances négatives associées à la démarche de responsabilisation entretiennent, d'une certaine façon, une forme de résistance au changement chez les salariés qui auront tendance à rejeter toute expérimentation de ce type sous prétexte qu'elle génère systématiquement un manque de cadre et du laxisme de la part des managers.

À propos des managers, il semblerait qu'une remise en question de leur « posture » et de leurs pratiques doive nécessairement s'opérer pour permettre le partage du pouvoir et des responsabilités inhérentes à l'habilitation des salariés. D'après les salariés eux-mêmes, sans une démarche volontaire de la part des responsables hiérarchiques (de tous niveaux), aucun changement de modèle managérial ne pourra être envisagé. Plusieurs initiatives de développement personnel ont alors été évoquées par les participants. Toutefois, nos résultats tendent à suggérer qu'un changement de modèle managérial n'implique pas seulement une évolution de la « posture » des managers (accompagnement individuel), mais également un engagement de la ligne managériale avec une clarification de leur « nouveau » rôle. D'après Ughetto (2018), « pour les membres de l'encadrement, chaque jour disciplinés davantage par les grandes entreprises à fonctionner de façon directive, devenir animateur de communautés représente assurément autre chose qu'une conversion au catéchisme comportemental des nouvelles organisations. Cela recouvre des apprentissages, une évolution des compétences, que la ligne managériale doit accompagner. » (p. 147). L'engagement

dans une démarche de responsabilisation des collaborateurs suppose l'implication du management de première ligne en tant que facilitateur du changement au plus près du terrain, mais aussi, l'engagement du niveau supérieur dans sa capacité à laisser les marges de manœuvre nécessaires aux managers de terrain (Ughetto, 2018). Dès lors, l'organisation a un rôle à jouer en clarifiant le rôle qu'elle attribue aux managers en même temps qu'elle les accompagne au développement des compétences associées.

En bref, le développement des compétences techniques et relationnelles des collaborateurs – qu'ils soient managers ou non – constitue un pilier central pour la responsabilisation. En étant proposé et soutenu par l'organisation, cet accompagnement individuel des travailleurs leur permettra d'acquérir de nouvelles compétences nécessaires pour se sentir à l'aise avec la prise en charge de responsabilités supplémentaires ou avec l'adoption de nouveaux rôles.

## Conclusion

L'objectif de notre recherche était d'examiner les freins et les leviers liés aux facteurs individuels dans la mise en place d'une démarche de responsabilisation.

L'intérêt pratique de cette recherche s'envisage dans une logique de changement non seulement au sein de l'organisation étudiée mais aussi dans d'autres types d'organisations, dont la culture est en cours d'évolution sur la question du management et dont le modèle managérial est en phase de transformation avec la définition de nouveaux rôles managériaux tels que « *coach* », « *facilitateur* » ou « *animateur de communauté* » (Ughetto, 2018). Un nombre croissant d'organisations – de grande ou de petite taille, dans le secteur privé comme public – souhaite s'orienter vers un modèle managérial plus participatif et habilitant sans pour autant savoir com-

ment s'y prendre et par où commencer. Il s'est agi ici d'apporter des clés de compréhension aux organisations, pour leur permettre d'impulser un changement managérial ou d'essayer une démarche innovante déjà engagée, en tenant compte du point de vue des salariés dans une perspective de co-construction de l'innovation managériale. Notre recherche apporte en cela des recommandations managériales concrètes en indiquant les obstacles devant être levés et les leviers à actionner pour engager un changement vers la situation souhaitée.

Malgré ces contributions théoriques et pratiques, notre étude présente quelques limites. En effet, nos résultats ont été recueillis dans un contexte organisationnel bien spécifique – celui d'une industrie aéronautique – ce qui rend nos conclusions difficilement généralisables à toutes les organisations. Dès lors, l'étude des attentes et perceptions des salariés vis-à-vis du *leadership* habilitant et l'identification des obstacles et des leviers d'une démarche de responsabilisation au sein d'autres organisations « responsabilisantes » françaises pourraient être suggérées comme future piste d'investigation. Le recueil de données comparatives permettrait de distinguer les éléments propres au contexte industriel de ceux qui pourraient être généralisés au contexte culturel français. C'est d'ailleurs ce que nous avons proposé dans une autre recherche (Caillé et *al.*, 2020) en comparant l'influence du *leadership* habilitant sur le bien-être au travail et l'engagement organisationnel des salariés en fonction de leur appartenance à une organisation dite « classique » ou bien « habilitante ».

## 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 Empo-

- werment Behavior on Customer Satisfaction and Performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, n° 5, 945-955. <https://bit.ly/2KWZnc8>
- Anadón M. E. (dir.), 2007, *La recherche participative. Multiples regards*, Québec, Presses Universitaires du Québec.
- Bardin L., 2013, *L'analyse de contenu (2e éd.)*, Paris, PUF.
- 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 bientraitance professionnelle : Concepts, modèles dispositifs*, Paris, Dunod, 103-109.
- Caillé A., Courtois N., Galharret J.-M. et Jeoffrion C., 2020, « Influence du leadership habilitant sur le bien-être au travail et l'engagement organisationnel : Étude comparative entre une organisation "habilitante" et une organisation "classique" », *Psychologie du Travail et des organisations*, vol. 26, n° 3, 247-261. <https://bit.ly/3t1GMg2>
- 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 », *Humain et Organisation*, vol. 6, n° 1, 31-48.
- Caillé A. et Jeoffrion C., 2021, « Freins et leviers d'une démarche de responsabilisation : Enquête qualitative auprès de salariés d'une industrie aéronautique », *La revue des conditions de travail* [En ligne], n° 11, à paraître.
- Conger J. A. et Kanungo R. N., 1988, « The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice », *The Academy of Management Review*, vol. 13, n° 3, 471-482. <https://bit.ly/3oinYFW>
- Dahmani A., 2011, « La GRH : Un pivot de la confiance et de l'empowerment. Cas des managers tunisiens », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 81, n° 3, 57-76. <https://bit.ly/36iAWNT>
- Davoine L. et Méda D., 2008, « Place et sens du travail en Europe : Une singularité française ? », *Document de travail du CEE*, n° 96.

- Detchessahar M., 2019, *L'entreprise délibérée: Refonder le management par le dialogue*, Bruyères-le-Châtel, Nouvelle Cité.
- Duchesne S. et Haegel F., 2004, *L'enquête et ses méthodes: Les entretiens collectifs*, Paris, Nathan.
- Dweck C. S. et Leggett E. L., 1988, « A social-cognitive approach to motivation and personality », *Psychological Review*, vol. 95, n° 2, 256-273. <https://bit.ly/2YmhGus>
- Getz I. et Carney B. M., 2012, *Liberté et Cie*, Paris, Fayard.
- Grosjean V., Leichlé J. et Théveny L., 2016, « Les nouvelles formes d'organisation du travail : Opportunités ou illusions ? » *Hygiène et sécurité du travail*, n° 245, 6-9.
- Hervé M., 2015, *Une nouvelle ère. Sortir de la culture du chef*, Paris, Éd. François Bourin.
- Humborstad S. I. W., Nerstad G. L. C. et Dysvik A., 2014, « Empowering leadership, employee goal orientations and work performance: A competing hypothesis approach », *Personnel Review*, vol. 43, n° 2, 246-271. <http://bit.ly/39qy9UN>
- Landivar D. et Trouvé P., 2017, « Éprouver les entreprises libérées », *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels (RIPCO)*, vol. 23, n° 56, 47-61.
- Lawler E. E., 1992, *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Lewin K., 1959, *Psychologie dynamique. Les relations humaines*, Paris, PUF.
- Linhart D., 2015, *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Toulouse, Erès.
- Markova I., 2003, « Les focus groups », in S. Moscovici et F. Buschini (dir.), *Les méthodes des sciences humaines*, Paris, PUF, 221-242.
- Maynard M. T., Gilson L. L. et Mathieu J. E., 2012, « Empowerment-Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research », *Journal of Management*, vol. 38, n° 4, 1231-1281. <https://bit.ly/3cnDtu1>

- Mucchielli A., 2003, *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* (3e éd.), Paris, Armand Colin.
- Pezé M., 2008, *Ils ne mourraient pas tous, mais tous étaient frappés, journal de la consultation « Souffrance au travail » 1997-2008*, Londres, Pearson.
- Ughetto P., 2018, *Organiser l'autonomie au travail : Travail collaboratif, entreprise libérée, mode agile... L'activité à l'ère de l'auto-organisation*, Paris, FYP Editions.
- Verrier G. et Bourgeois N., 2016, *Faut-il libérer l'entreprise ? Confiance, responsabilité et autonomie au travail*, Paris, Dunod.