

LA FORMALISATION DU CONTRÔLE DANS LES ORGANISATIONS PRÔNANT UNE AUTONOMIE RADICALE

[Céline Desmarais](#), [Jean Weidmann](#), [Isabelle Agassiz](#), [François Gonin](#), [Mario Konishi](#),
[Paula Nestea](#), [Manon Petermann](#)

ARIMHE | « RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise »

2022/1 n° 46, Vol. 11 | pages 25 à 54

ISSN 2259-2490

DOI 10.3917/rimhe.046.0025

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-rimhe-2022-1-page-25.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour ARIMHE.

© ARIMHE. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Article de recherche

La formalisation du contrôle dans les organisations prônant une autonomie radicale.

Céline DESMARAIS⁸, Jean WEIDMANN⁹, Isabelle AGASSIZ¹⁰, François GONIN¹¹, Mario KONISHI¹², Paula NESTEA¹³ et Manon PETERMANN¹⁴

Résumé :

Cet article s'interroge sur la forme que prennent les dispositifs de contrôle dans les organisations prônant une autonomie radicale : ceux-ci sont-ils une négation masquée de l'autonomie affichée ou peuvent-ils au contraire soutenir l'autonomie ? Pour répondre à cette question, nous analysons les modalités de contrôle organisationnel qui se développent dans des organisations qui se réclament de l'entreprise libérée ou qui ont développé un programme ambitieux lié aux nouvelles façons de travailler et leur effet sur l'autonomie des acteurs. Pour cela, nous analysons des études de cas réalisées dans 7 organisations de Suisse romande. Des interviews, une mesure du niveau d'autonomie, des observations non-participantes ainsi que des focus groups ont été réalisés. L'analyse montre que ces organisations développent des formes de contrôles concertés, mais que l'effet du contrôle sur l'autonomie subjective dépend plus des modalités de mise en œuvre du contrôle que de sa nature.

Mots clés :

Entreprise libérée, nouvelles façons de travailler, contrôle, autonomie.

⁸ Professeure ordinaire, University of Applied Sciences and Arts Western Switzerland, HEIS-SO, IIIDE - celine.desmarais@heig-vd.ch

⁹ Professeur associé, University of Applied Sciences and Arts Western Switzerland, HEIS-SO, IIIDE - jean.weidmann@heig-vd.ch

¹⁰ Adjointe scientifique, University of Applied Sciences and Arts Western Switzerland, HEIS-SO, IIIDE - isabelle.agassiz@heig-vd.ch

¹¹ Professeur ordinaire, University of Applied Sciences and Arts Western Switzerland, HEIS-SO, IIIDE - francois.gonin@heig-vd.ch

¹² Collaborateur scientifique, University of Applied Sciences and Arts Western Switzerland, HEIS-SO, IIIDE - mario.konishi@heig-vd.ch

¹³ Assistante académique, University of Applied Sciences and Arts Western Switzerland, HEIS-SO, IIIDE - paula.nestea@heig-vd.ch

¹⁴ Collaboratrice scientifique, University of Applied Sciences and Arts Western Switzerland, HEIS-SO, IIIDE - manon.petermann@heig-vd.ch

Article de recherche : **La formalisation du contrôle dans les organisations prônant une autonomie radicale** - Céline DESMARAIS, Jean WEIDMANN, Isabelle AGASSIZ, François GONIN, Mario KONISHI, Paula NESTEA et Manon PETERMANN

Abstract:

This article examines the form that control mechanisms take in organizations advocating radical autonomy: are they a masked negation of the autonomy displayed or can they, on the contrary, support autonomy? To answer this question, we analyze the modalities of organizational control in liberated companies or organizations that have developed an ambitious program related to the New Ways of Working and their effect on the autonomy of the actors. To do so, we analyze case studies carried out in 7 organizations in western Switzerland. Interviews, measurement of the level of autonomy, non-participant observations and focus groups were conducted. The analysis shows that the organizations develop concertive control. But the effect of control on subjective autonomy depends more on its modalities of implementation than on its nature.

Key words:

Liberated Company, New Ways of Working, Control, Autonomy.

Introduction

Depuis une vingtaine d'années, il existe un regain d'intérêt pour des modèles d'organisation prônant des formes radicales d'autonomie des collaborateurs et des équipes : entreprise libérée (Peters, 1992 ; Getz et Carney, 2009), holocratie (Robertson, 2015) et sociocratie (Endenburg et al., 1998), organisations agiles (Barrand, 2006), organisations opaques (Laloux, 2014), nouvelles façons de travailler désignées par *New Way of Working* (Aroles et al., 2015). L'intérêt pour ces modèles s'est accentué dans la dernière décennie (Millikin et al., 2010) en raison d'un contexte où les développements technologiques rapides, la digitalisation et la globalisation accroissent l'incertitude et la concurrence économique et demandent aux entreprises agilité et capacité d'innovation (Ughetto, 2018). Les dirigeants qui ont amorcé ce virage avec succès deviennent des figures d'inspiration incitant de nouvelles organisations à tenter l'aventure. Les promoteurs de ces approches revendiquent de favoriser, de manière plutôt radicale, l'autonomie des individus et/ou des équipes avec une rhétorique sur la liberté. Certains présentent une vision critique du contrôle organisationnel (Getz et Carney, 2009). Pourtant, le contrôle est une raison d'être essentielle des organisations comme structures formelles (De Vaujany et al., 2021). Les spécialistes en contrôle organisationnel considèrent qu'il est possible d'accorder des droits décisionnels importants aux employés, tout en les obligeant à rendre compte de l'exercice de ce pouvoir discrétionnaire (Lewis et al., 2019). Or, la littérature qui s'intéresse au développement de l'autonomie dans les organisations contemporaines ne questionne guère les systèmes de contrôle (Herbert, 2009 ; Ughetto, 2018). Cette omission alimente un courant critique qui accuse certaines entreprises de développer des formes sophistiquées de surveillance et d'exploitation ou encore de masquer un pouvoir accru des dirigeants sous un nouveau discours séduisant (Collectif des Mécréants, 2015 ; Picard, 2015).

L'objectif de cet article est donc de mieux comprendre la nature et les modalités de fonctionnement des dispositifs de contrôle mis en œuvre dans les organisations qui prônent une autonomie radicale de leurs collaborateurs. Ceux-ci sont-ils une négation masquée de l'autonomie affichée, une forme d'hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 1993) ou peuvent-ils au contraire soutenir l'autonomie, et, dans ce cas, à quelles conditions ? Pour répondre à ce questionnement, nous avons réalisé une recherche empirique sous forme d'études de cas auprès de sept organisations situées en Suisse romande qui se réclament d'une transformation en cours vers une autonomie radicale. Au total, 55 entretiens semi-directifs ont été menés.

Dans une première partie, nous présentons des éléments théoriques permettant de comprendre les formes d'autonomie et de contrôle et leurs interactions, avant de présenter la méthode de notre recherche, puis les principaux résultats que seront enfin discutés.

1. Formes et enjeux de l'autonomie et du contrôle dans les organisations

Dans cette partie, après avoir défini les différentes formes que peut prendre l'autonomie dans les organisations et ses enjeux, nous présentons les concepts organisationnels qui promeuvent une autonomie radicale, dont nous analysons ensuite les systèmes de contrôle compatibles avec son développement.

1.1. L'autonomie dans les organisations

L'autonomie dans le travail a longtemps été analysée comme résultant des tactiques des travailleurs pour échapper aux régulations qui les enserrent (Weil et Dubet, 2020). Depuis les années quatre-vingt-dix, les organisations se sont mises à la revendiquer comme un levier d'efficacité et de compétitivité : elle permet des décisions plus rapides et mieux adaptées aux problèmes locaux et des gains de productivité dans la ligne hiérarchique. De nombreux travaux confirment ces bénéfices : les équipes autogérées seraient plus productives et performantes que les autres (Cohen et Ledford, 1994 ; Kirkman et Rosen, 1999) ; elles favoriseraient la satisfaction, l'engagement (Kirkman et Rosen, 1999) et le bien-être des collaborateurs (Batt, 2004 ; Cohen et Ledford, 1994 ; Colle et al., 2017 ; Kirkman et Rosen, 1999). En contrepartie, l'autonomie est susceptible de produire du stress à travers l'incertitude sur le niveau de performance attendu (De Jong et al., 2001) ou la pression liée à la responsabilisation (Wall et al., 1986).

Le concept d'autonomie doit cependant être clarifié. Il est, en effet, utilisé pour qualifier des réalités à la fois structurelles, subjectives et comportementales. Or, les anglophones distinguent l'autonomie qui renvoie aux dispositions individuelles à être autonome (l'autonomie comportementale) et la responsabilisation (*empowerment*) qui renvoie aux conditions organisationnelles et collectives favorisant l'autonomie au travail des collaborateurs. La responsabilisation à son tour peut être appréhendée sous deux angles (Lewis et al., 2019) : la responsabilisation structurelle et la responsabilisation psychologique. Cela nous conduit à distinguer trois formes d'autonomie : l'autonomie comportementale, l'autonomie structurelle (*structural empowerment*) et l'autonomie subjective (*psychological empowerment*). L'autonomie structurelle consiste en la décentralisation formelle de la décision et de l'autorité et la faible formalisation des processus de travail (Lewis et al., 2019). Il s'agit donc des modalités structurelles favorisant l'autonomie des acteurs. L'autonomie subjective renvoie à une expérience subjective et collective au sein d'une organisation, par laquelle les collaborateurs ont le sentiment d'être réellement autonomes avec pour conséquence l'augmentation de leur motivation intrinsèque (Lewis et al., 2019). Ceux-ci estiment avoir un impact sur les objectifs de leur travail et considèrent qu'ils exercent des choix dans la manière d'exercer leurs rôles. Cette autonomie peut cependant différer selon les rôles et les

niveaux de décision. Bailey et Adiga (1997) ont conçu une mesure de l'autonomie subjective au sein d'une équipe reposant sur deux dimensions. La première renvoie à la nature de l'activité et distingue l'autonomie technique (processus liés aux produits, à l'équipement ou à la production) de l'autonomie administrative/managériale (processus et gestion de groupe, comme la gestion des plannings). La deuxième fait référence à la portée dans le temps des décisions prises de manière autonome : elle distingue l'autonomie opérationnelle comme la maintenance d'une machine, l'autonomie tactique, par exemple le choix d'un équipement dont l'investissement a été programmé, et l'autonomie stratégique comme la planification des équipements dans les cinq prochaines années. Quant à l'autonomie comportementale, elle envisage l'autonomie comme un attribut des individus qui seraient plus ou moins autonomes (Bekker, 1993). Elle consiste à réguler son propre comportement plutôt que de favoriser une régulation externe par l'environnement (Gagné, 2003). Cette notion est alors liée aux expériences de vie de l'individu et à ses caractéristiques personnelles. Les organisations qui cherchent à octroyer de l'autonomie à leurs collaborateurs ont ainsi l'ambition de créer une autonomie structurelle qui aurait pour conséquences de favoriser l'autonomie subjective des collaborateurs et ainsi de favoriser le développement de l'autonomie comportementale de chacun. Cependant l'autonomie structurelle n'est ni une condition suffisante, ni même une condition nécessaire à l'autonomie subjective (Lewis et al., 2019) et le développement de l'autonomie comportementale en contexte d'autonomie structurelle n'est pas davantage automatique.

1.2. Des concepts qui promeuvent une autonomie radicale

Il existe deux approches principales qui théorisent les démarches des organisations vers une autonomie importante : l'entreprise libérée et les nouvelles façons de travailler désignées par *new ways of working* (NWoW).

On observe un intérêt croissant pour l'entreprise libérée et une hausse des publications scientifiques sur le sujet, notamment durant la dernière décennie. Ce concept est abordé sous des appellations variées : entreprise libérée (Getz, 2009 ; Getz et Carney, 2012), holocratie (Robertson, 2015 ; Van De Kamp, 2014), organisation opale (Laloux, 2015) ou encore organisation spaghetti (Foss, 2003). Il s'agit de la formalisation de principes d'organisation tirés d'expériences pionnières radicales d'entreprises ayant mis en exergue les valeurs de liberté. Mattelin-Pierrard, Boquet et Dubouloz (2020) montrent que ces terminologies caractérisent un concept unique. Les différentes approches qu'elles désignent décrivent des attributs organisationnels communs. Dès 2005, Lam (2005) a montré, par exemple, la parenté théorique existant entre l'holocratie et l'entreprise libérée. Par ailleurs, il est frappant d'observer que les mêmes exemples emblématiques de l'entreprise libérée, comme Oticon, Favi et Gore, sont mobilisés par différents auteurs pour illustrer une partie de ces concepts (holocratie, organisation

spaghetti, organisation opale, entreprise libérée) (Mattelin-Pierrard et al., 2020). Aujourd'hui, la multiplicité des appellations semble se réduire et le terme d'entreprise libérée paraît s'imposer, y compris dans la littérature de langue anglaise. Nous utiliserons donc ici le terme d'entreprise libérée pour désigner l'ensemble de ces approches. Au sein de ces modèles, l'holocratie (Robertson, 2015), commercialisée sous la marque déposée « *Holacracy* », occupe cependant un statut un peu à part. Cette approche qui puise l'essentiel de son inspiration dans la Sociocratie (Endenburg et al., 1998) formalise plus que les autres conceptualisations les modalités organisationnelles de mise en œuvre de l'entreprise libérée autour d'une organisation en cercles, à partir de rôles précis et de modalités spécifiques de prise de décision. Cette structuration est alors mobilisée couramment par les organisations qui souhaitent « libérer » leur management même si elles ne se réfèrent pas explicitement à l'holocratie. Ainsi, Mattelin-Pierrard, Boquet et Dubouloz (2020, p.41) définissent-ils l'entreprise libérée comme « la combinaison d'une philosophie humaniste, d'une structure de type adhocratique, de processus qui assurent l'autonomisation et la responsabilisation des employés, et de pratiques de management démocratique basées sur la confiance ».

Par rapport à l'entreprise libérée, le courant des nouvelles façons de travailler (NWoW) met davantage l'accent sur l'autonomie liée aux temps et aux lieux, en lien étroit avec la digitalisation des processus de travail. Ce courant peut donc sembler promouvoir une autonomie moins radicale que l'entreprise libérée. Cependant ces projets portent également sur des dimensions culturelles et managériales (Jemine et al., 2019). Taskin, Ajzen et Donis (2017) définissent les NWoW comme un ensemble (1) de pratiques de flexibilité spatio-temporelle, (2) de pratiques de management dit « participatif », (3) de modes de travail collaboratif et (4) de technologies de l'information et de la communication (TIC) soutenant ces formes organisationnelles. Ainsi, si l'autonomie développée est d'abord liée aux temps et aux lieux, les organisations mobilisent cette approche comme une première étape dans le développement d'une autonomie radicale comme dans les ministères Belges (Vanhée, 2015). Mais pour cela, il est nécessaire qu'elles développent des pratiques permettant cette autonomie.

En effet, les organisations qui prônent une autonomie radicale sont souvent accusées de rester au niveau des discours et de ne guère transformer leurs pratiques ou leur système de pouvoir. Afin de s'assurer que les organisations qui se réclament de l'entreprise libérée ou des NWoW développent une autonomie structurelle élevée, il est donc important de revenir aux pratiques concrètes. Caroline Mattelin Pierrard (2019) a réalisé une analyse approfondie de la littérature sur les pratiques associées à l'entreprise libérée, qu'elle a ensuite croisée avec des avis d'experts : des dirigeants d'entreprises libérées ou des consultants ayant réalisé des interventions dans ces contextes. Cette analyse débouche sur la mise en exergue de six pratiques managériales typiques : l'existence d'équipes autogouvernées, la transparence de l'information, l'auto-direction (les

Article de recherche : La formalisation du contrôle dans les organisations prônant une autonomie radicale - Céline DESMARAIS, Jean WEIDMANN, Isabelle AGASSIZ, François GONIN, Mario KONISHI, Paula NESTEA et Manon PETERMANN

salariés déterminent leurs tâches eux-mêmes), la prise de décision participative, le droit à l'erreur et le soutien personnalisé aux collaborateurs (par exemple par des coachs). Les organisations considérées dans cet article sont celles qui, d'une part, se définissent comme des entreprises libérées ou qui ont développé un important projet dans le cadre du NWoW et qui, d'autre part, ont déployé les six pratiques associées à l'entreprise libérée.

1.3. Les systèmes de contrôle organisationnel dans les organisations prônant une autonomie radicale

Selon Chêne et Le Goff (2017), les organisations qui prônent une autonomie radicale renoncent à l'obsession contemporaine du contrôle, mais ne peuvent pas s'en passer. Certains auteurs, principalement dans le cadre de l'entreprise libérée, évoquent la disparition des contrôles remplacés par la confiance a priori et l'auto-direction (Getz et Carney, 2012). Ces discours s'appuient sur une définition implicite du contrôle comme un ensemble de dispositifs de surveillance basés sur une faible confiance vis-à-vis des employés. Cependant, toute organisation se préoccupe nécessairement du contrôle pour gérer à grande échelle et faire face à des enjeux de prévisibilité (Ughetto, 2018). En langue française, le contrôle renvoie à la surveillance. En revanche, en langue anglaise, *control* signifie avant tout « maîtrise ». L'approche académique du contrôle se rattache à cette seconde signification : la définition du contrôle la plus communément adoptée par les chercheurs renvoie à la coordination des comportements en lien avec les objectifs de l'organisation. Tannenbaum (1969) le définit comme un ensemble de processus qui aident à canaliser les comportements individuels dans le sens des objectifs de l'organisation. Cela présuppose l'action de quelque chose ou de quelqu'un sur le comportement, l'action ou la pensée d'une personne ou d'un groupe de personnes. Le contrôle y est envisagé comme un processus de réduction de l'incertitude (Silva, 2003). La dialectique entre autonomie et contrôle voit ces deux logiques comme potentiellement antagonistes et contradictoires. Cependant, certaines formes de contrôle sont conciliables avec l'autonomie et peuvent même en encourager certains aspects (Simons, 1995). En ce qui concerne les communautés de pratiques, par exemple, la question de la conciliation entre une approche émergente qui favorise l'autonomie et l'auto-organisation et un contrôle formel qui assure l'encastrement des choix réalisés dans l'organisation est soulevée par la plupart des travaux sur le sujet (Agterberg et al., 2010). Dans les équipes, le fait de donner de l'autonomie aux collaborateurs accentue le besoin de formaliser les objectifs et de coordonner les collaborateurs ou les équipes (Ezzamel et Wilmott, 1998 ; Simons, 1995). Ainsi, ce n'est pas la présence de contrôle formel qui entrave le développement de l'autonomie. La question porte sur la nature et les modalités des contrôles qui la favorisent.

Article de recherche : La formalisation du contrôle dans les organisations prônant une autonomie radicale - Céline DESMARAIS, Jean WEIDMANN, Isabelle AGASSIZ, François GONIN, Mario KONISHI, Paula NESTEA et Manon PETERMANN

Les dispositifs de contrôle qui favorisent l'autonomie sont, d'une part, des contrôles spécifiques et, d'autre part, des contrôles traditionnels. Otley (1994) considère que les organisations en général doivent évoluer d'une approche *top/down* du contrôle vers une approche dans laquelle l'autocontrôle, la responsabilisation et l'innovation ont au moins une importance égale. Ainsi, pour renforcer l'autonomie, les organisations développent-elles des contrôles spécifiques, tournés vers l'auto-contrôle ou les contrôles collaboratifs. Dès 1985, Tompkins et Cheney évoquaient l'émergence d'une nouvelle forme de contrôle organisationnel se développant dans les « organisations plates » et les équipes autonomes : le contrôle concerté (*concertive control*). Celui-ci est réalisé non plus par le management mais par les collaborateurs eux-mêmes. Cette approche est au cœur du modèle d'une holocratie qui met l'accent sur les modalités formelles d'alignement des comportements individuels et collectifs (Battistelli, 2019). Cependant, les contrôles classiques peuvent également soutenir l'autonomie, comme c'est le cas pour les outils de mesure de la performance qui peuvent améliorer la clarté des rôles, et les systèmes de contrôles interactifs basés sur la délibération (Lewis et al., 2019).

Toutefois, le maintien de formes de contrôle classiques et le développement de nouvelles formes de contrôle dans les organisations qui cherchent à développer une autonomie radicale, alimentent un débat sur le caractère illusoire de l'autonomie subjective résultant de la mise en œuvre d'une autonomie structurelle. Ainsi, selon certains auteurs, les appels à l'autonomie dans les organisations contemporaines masquent le maintien, voire le renforcement du contrôle (De Vaujany et al., 2021). Un certain nombre de chercheurs soulignent l'émergence de nouvelles formes de contrôle ou d'auto-contrôle dont la pression est moins visible mais l'efficacité similaire, voire supérieure, à celle des contrôles classiques (Rousseau et Ruffier, 2017). Le contrôle concerté peut en ressortir comme plus puissant que les contrôles bureaucratiques tout en étant moins visible (Tompkins et Cheney, 1985 ; Barker, 1993). Le contrôle par les pairs augmente l'efficacité et la force du contrôle exercé, parce qu'il est aligné avec les systèmes de valeur des équipes et parce que les collaborateurs sont peu conscients de la force avec laquelle celui-ci influence leur action (Baker, 1993). Allant plus loin encore, Fleming et Sturdy (2011) évoquent l'émergence d'un contrôle subjectif qui porte sur la personne elle-même : le contrôle néo-normatif. Ce contrôle, qui naît dans des organisations affichant une valorisation du plaisir, du *fun* et de l'autonomie des collaborateurs, est également souvent masqué. Les individus sont invités à être eux-mêmes, tout en s'auto-contrôlant à tous les niveaux. Gilbert, Raullet-Croset et Teglberg (2020) analysant l'évolution du contrôle dans deux entreprises libérées, ont observé le maintien de formes atténuées de contrôle hiérarchique exercé de manière largement informelle par des coachs ou des animateurs. En s'appuyant sur la distinction réalisée par Barley et Kunda (1992) entre contrôle rationnel (s'appuyant sur les comportements) et contrôle normatif (s'appuyant sur les valeurs, les émotions et les pensées), ils

analysent l'évolution des contrôles dans les deux organisations comme un basculement vers un contrôle de type normatif. Les analyses qui mettent l'accent sur la force des contrôles qui émergent dans les entreprises libérées (Collectif des Mécréants, 2015) et les organisations développant les NWoW (de Vaujany et al., 2021) sont fréquemment mobilisées dans une posture critique de ces transformations organisationnelles. Elles en dénoncent l'hypocrisie et en questionnent les intentions cachées. Elles vont jusqu'à y voir une nouvelle forme d'asservissement volontaire soutenu par la manipulation qui favorise l'autocensure.

Ainsi, au-delà de la nature des contrôles observables, l'intention avec laquelle ils sont instaurés et mis en œuvre semble une dimension essentielle (Adler et Borys, 1996 ; Tessier et Otley, 2012). Si le ressenti du contrôle par les employés peut être positif, même dans un contexte de haute formalisation (Adler et Borys, 1996), ce sont les enjeux et les intentions des contrôles qui font la différence. Ainsi, Benoît (2016) oppose les contrôles capacitants et les contrôles coercitifs. Pour l'auteur, les premiers sont basés sur une confiance a priori vis-à-vis des collaborateurs. En tablant sur les compétences et l'intelligence des collaborateurs, ils ont pour objectif de les aider à mieux faire face aux difficultés et à répondre aux questions qui surgissent dans le travail quotidien. Pour Benoît (2016), le dialogue est ainsi un élément central de ces systèmes de contrôle. Chêne et Le Goff (2017) mettent l'accent sur l'existence de contrôles concertés ou coopératifs qui sont en accord avec une posture de confiance raisonnée dans les entreprises libérées. Dans ce cadre, le contrôle est susceptible de renforcer la confiance et la collaboration, ce qui va à l'encontre d'une conception des nouvelles formes de contrôle comme étant essentiellement manipulatrices. Cela conforte la proposition considérant que les systèmes de contrôle organisationnels dépendent de l'intention de leurs concepteurs : ils peuvent être utilisés soit pour contraindre, soit pour habiliter. La perception et l'interprétation des acteurs semblent alors jouer un rôle important. En effet, les systèmes de contrôle organisationnels peuvent être perçus très différemment par leurs destinataires : de manière négative, positive ou neutre (Tessier et Otley, 2012). Or, comme le soulignent Deci et Ryan (2000), lorsque les individus interprètent une situation comme étant « contrôlante », leurs comportements ne sont plus motivés de manière auto-déterminée. Ainsi, pour analyser les formes de contrôles qui se déploient dans les organisations prônant une autonomie radicale, il est nécessaire d'analyser les contrôles formels et informels qui s'y déploient, mais également la manière dont ces contrôles sont perçus.

2. Méthodologie : étude de cas dans 7 organisations de Suisse romande

Afin de mieux comprendre l'impact des formes de contrôle sur l'autonomie subjective, nous avons mené des études de cas dans 7 organisations situées en Suisse romande. Les données ont été recueillies par entretiens, observations et focus groupes.

2.1. Constitution de l'échantillon

Nous avons constitué un échantillon de 7 organisations de tailles, d'histoires et de secteurs d'activité différents. Ces entreprises ont été identifiées grâce à la médiatisation de leur transformation ou lors de conférences. Notre échantillon (Tableau 1) comprend la plupart des entreprises de Suisse romande qui se sont fait connaître récemment comme favorisant une autonomie radicale de leurs collaborateurs. Toutes se réclament d'une approche innovante.

Tableau 1 : Caractéristiques des organisations ayant fait l'objet de l'étude de cas

Organisation, secteur d'activités	Nombre salariés	Début de la pratique	Approche de l'autonomie radicale	Secteurs concernés en priorité
G Energie et réseaux	1700	2015	NWoW évoluant vers entreprise libérée dans certains secteurs	Surtout secteurs administratifs et peu d'équipes de terrain
K Métallurgie	80	2015	Entreprise libérée	D'abord la direction puis les équipes
L Développement web	170	2015	Entreprise libérée (Holacratie)	Toute l'organisation
O Service aux entreprises	90	2018	Entreprise libérée (Holacratie)	Toute l'organisation
P Aide humanitaire	35	2016	Entreprise libérée (Holacratie)	Toute l'organisation
R Réinsertion professionnelle	270	2015	Entreprise libérée	Equipe de direction puis toute l'organisation
T Insertion sociale et professionnelle	150	2017	Entreprise libérée	Un groupe de travail gouvernance

2.2. Choix de l'étude de cas

L'étude de cas est « une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans laquelle des sources d'information multiples sont utilisées » (Yin, 1984, p. 23). Elle vise à rendre compte du caractère évolutif et complexe des phénomènes concernant un système social comportant ses propres dynamiques (Mucchielli, 1996). Elle permet d'observer le jeu d'un grand nombre de facteurs qui interagissent. Cette méthode est donc appropriée à l'analyse des interactions entre contrôle et autonomie. Le but de l'étude de cas est de développer, de nuancer ou d'enrichir une théorie et non de la valider (Mucchielli, 1996). L'objectif ici est donc de

compléter les théories existantes en les confrontant au phénomène nouveau des entreprises libérées et du NWoW. Nous avons mené une étude de cas multiple. L'objectif de cette méthode consiste à identifier des phénomènes récurrents parmi un certain nombre de situations, mais aussi des différences entre les situations. L'étude de cas requiert un niveau élevé d'interaction entre les données observées, les acteurs étudiés et le chercheur académique (Hlady-Rispal, 2015).

Les investigations de terrain ont été menées entre la mi 2018 et la fin 2019. La méthode a été conçue de manière à comprendre la dynamique de transformation vécue par l'organisation au global, notamment en interviewant le dirigeant ou d'autres parties prenantes du changement. Ensuite nous avons approfondi la situation d'une ou de plusieurs équipes particulièrement concernées par la nouvelle organisation. Les équipes sélectionnées étaient désignées comme les plus autonomes au sein de l'organisation. Un certain nombre d'organisations ont démarré leur transformation par l'équipe de direction ou le cercle de gouvernance avec l'objectif de faire descendre les pratiques dans un second temps. C'est la raison pour laquelle les équipes de direction sont plus représentées dans notre étude.

2.3. Mode de recueil des données

Pour chaque équipe étudiée, nous avons utilisé un ensemble de sources que nous avons ensuite croisées : une analyse documentaire, des entretiens semi-directifs, des questionnaires, des observations non participantes et des focus groupes. L'analyse documentaire a porté sur des documents présentant la transformation : manifeste, constitution ou grands principes de fonctionnement, guides ou manuels de management, chartes des valeurs, ou encore supports de communication interne (flyer, site internet, support Powerpoint). Les entretiens ont eu lieu auprès des dirigeants ou chargés de conduite du changement et des membres d'au moins une équipe par organisation. Dans chacune des 12 équipes concernées, nous avons interviewé au moins la moitié des membres. Nous avons réalisé entre 2 et 6 entretiens par équipe en fonction de sa taille, des conditions de faisabilité et de la saturation des informations. Concernant le choix des personnes interviewées, nous avons cherché à mener des entretiens auprès de la totalité des membres de l'équipe. Si cela n'était pas possible, nous avons construit un échantillon sur la base de la diversité des situations (âge, genre, ancienneté, métiers). Le guide d'entretien individuel a porté sur les avantages, inconvénients et conditions de bon fonctionnement d'un système autonome ou autogéré (Annexe 1).

En dehors des équipes de l'organisation O, chaque équipe retenue pour l'étude a été destinataire d'un questionnaire portant exclusivement sur le degré d'autonomie subjective au travail (Bailey et Adiga, 1997), afin de compléter les analyses réalisées dans les entretiens et soutenir les comparaisons entre entreprises (Annexe 2). 42 personnes ont répondu au questionnaire, soit un taux de réponse de 69 %. Excepté pour

Article de recherche : La formalisation du contrôle dans les organisations prônant une autonomie radicale - Céline DESMARAIS, Jean WEIDMANN, Isabelle AGASSIZ, François GONIN, Mario KONISHI, Paula NESTEA et Manon PETERMANN

O, nous avons également mené dans chaque équipe une observation non participante d'une réunion. L'objectif était de confronter les discours sur l'autonomie et le contrôle avec les pratiques observables. La grille d'observation (Annexe 3) portait sur le partage du temps de parole et les modalités de prise de décision. Le résultat de ces observations nous a permis d'amender certaines analyses sur l'autonomie et le contrôle issues des entretiens en confrontant les propos tenus aux comportements observés.

Nous avons enfin réalisé au moins un focus groupe par organisation pour échanger sur nos premiers résultats et approfondir les perceptions positives et négatives sur l'autonomie et le contrôle. Le tableau 2 récapitule les méthodes employées pour chacune des sept études de cas.

Tableau 2 : Méthodes employées pour les études de cas

	Equipes		Entretiens par projet		Nb de questionnaires	Observations non participantes	Focus groupes
	Nb	Type	Nb	Dont porteur du projet			
G	2	Projets Site technique	4 6	Responsable de département	7	1 Séance de gestion de projet (debout)	2
K	4	Direction Ventes Qualité Production	5 3 3 4	PDG	10	3 Réunions de service classiques	4
L	1	Solutions e-learning	6	Co-fondateur	4	1 Séance triage 1 Meeting gouvernance	1
O	1	Cercle de support transversal	4	PDG	0	Non réalisée	1
P	2	Cercle général Cercle fundraising et marketing	4 3	Directeur	6	2 Séances de gestion de projet	3
R	1	Direction	6	Directeur	5	1 Séance triage 1 Réunion décisionnelle	1
T	1	Gouvernance	7	PDG	10	1 Réunion de gouvernance	1
Total	12		55		42	11	13

2.3. Mode d'analyse des données

Pour chacun des 7 cas, nous avons réalisé une analyse en 3 étapes. La première a consisté en une analyse des principes et des caractéristiques de chaque organisation : caractérisation des intentions et du calendrier de la transformation engagée ; validation de la présence des six pratiques caractéristiques des entreprises libérées (équipes autogouvernées, transparence de l'information, auto-direction, prise de décision participative, droit à l'erreur et soutien personnalisé aux collaborateurs) selon la grille de Mattelin Pierrard (2019). A cette étape, nous avons éliminé deux organisations initialement envisagées dans notre échantillon pour ne retenir que les 7 cas de l'étude. Dans une deuxième étape, nous avons analysé chaque cas en profondeur. L'analyse des entretiens a principalement porté sur l'autonomie et le contrôle perçus. La grille d'analyse, conçue à partir de la théorie, a ensuite été complétée de manière inductive lors des premiers codages. Les 15 premiers entretiens ont été codés par trois chercheurs. Les codages ont ensuite été ajustés par accord mutuel. Les 40 entretiens suivants ont été répartis entre les trois chercheurs. L'annexe 4 présente la grille de codage adoptée. Les codages ont été réalisés avec NVivo 12 Plus. A partir de la grille d'observation des réunions d'équipe, nous avons complété nos informations sur l'autonomie et le contrôle. Nous avons notamment ajusté notre appréciation du niveau de formalisation des contrôles au vu de ces résultats. Nous avons également exploité le questionnaire d'analyse subjective en comparant les taux obtenus par chacune des équipes. Enfin l'étape 3 a été consacré au feed-back des équipes. Nous avons alors confronté les résultats ressortant de l'étape 2 avec chaque équipe lors des focus group dans l'objectif d'approfondir notre compréhension des situations et confronter nos interprétations. Nous avons notamment abordé la coexistence du contrôle formel et de l'autonomie subjective et discuté de leur compatibilité.

3. Résultats : formes de contrôle et autonomie radicale

Nos résultats nous ont permis de clarifier les formes d'autonomie et de contrôle à l'œuvre dans ces organisations prônant une autonomie radicale. Nous avons identifié deux cas dans lesquels l'autonomie subjective se déploie de manière très différente. Un lien a pu enfin être établi entre les modalités de contrôle et l'autonomie subjective.

3.1. Similarité et diversité des formes d'autonomie et de contrôle mises en œuvre

Les 7 entreprises de notre échantillon ont mis en œuvre une démarche de changement destinée à augmenter l'autonomie structurelle. Les étapes suivies sont très similaires. Elles ont toutes connu une première phase de réflexion et de documentation qui a concerné l'équipe de direction. Le démarrage des projets a ensuite été formalisé à travers la conception de documents décrivant les modes de management à développer : charte,

Article de recherche : La formalisation du contrôle dans les organisations prônant une autonomie radicale - Céline DESMARAIS, Jean WEIDMANN, Isabelle AGASSIZ, François GONIN, Mario KONISHI, Paula NESTEA et Manon PETERMANN

manifeste, grands principes, constitution, modèle managérial... Une phase de communication interne et, parfois, externe de ces intentions puis de diffusion des documents a ensuite eu lieu. Cette phase de lancement est postérieure à 2015 pour toutes les entreprises de l'étude. Les analyses des discours et des documents sur la transformation montrent que ces organisations revendiquent toutes un changement de modèle majeur par rapport à leur environnement. La plupart d'entre elles n'a pas suivi un modèle à la lettre et a préféré développer des pratiques hybrides, issues de plusieurs sources théoriques et de bonnes pratiques tirées de l'expérience. Cinq entreprises (L, O, T, R, P) considèrent la transformation comme étant une extension de leur culture managériale antérieure. « *C'était déjà très horizontal, c'était déjà très auto-organisé* » (L2, développeur, 43 ans, homme). Il s'agit d'organisations qui interviennent dans le secteur social, humanitaire ou dans les techniques de l'information et de la communication (TIC) et d'une entreprise de service dont le dirigeant souhaitait conserver « *l'esprit start up* » (O1, PDG). Pour les deux autres (G, K), le changement est considéré comme plus radical ou disruptif, car ce sont des organisations de plus grande taille, implantées de longue date dans des secteurs d'activité aux modèles plutôt bureaucratiques.

L'analyse des résultats du questionnaire montre que les organisations étudiées connaissent des degrés d'autonomie subjective variables (Tableau 3). L'une (L) se caractérise par un très haut niveau d'autonomie. La majorité (en grisé clair dans le tableau) présente un niveau moyen d'autonomie (entre 5,02 et 6,23). Enfin, deux d'entre elles se situent au-dessous de la moyenne (G et K).

Tableau 3 : Moyennes des degrés d'autonomie subjective (échelle de 0 à 10)

Organisation	n*	Autonomie générale	Technique	Administrative et managériale	Opérationnelle	Tactique	Stratégique
L	4	8.24	8.81	7.39	9.25	6.45	8.79
R	5	6.23	7.31	4.95	8.42	4.23	5.37
P	6	6.09	6.81	5.22	7.25	4.70	5.91
T	10	5.02	5.96	3.82	6.84	2.96	4.29
K	10	4.77	5.21	4.31	6.19	3.68	4.07
G	7	3.53	4.21	3.31	7.19	1.60	1.35

* Nombre d'équipes par organisation

Pourtant, dans toutes les équipes étudiées, le sentiment de bénéficier d'une autonomie exceptionnelle par rapport aux autres entreprises a été exprimé. Beaucoup ont déclaré ne plus pouvoir travailler dans une organisation classique après avoir goûté à cette liberté.

Article de recherche : La formalisation du contrôle dans les organisations prônant une autonomie radicale - Céline DESMARAIS, Jean WEIDMANN, Isabelle AGASSIZ, François GONIN, Mario KONISHI, Paula NESTEA et Manon PETERMANN

« Dans un système normal, c'est compliqué d'aller dire au directeur général qu'il se trompe et qu'on n'est pas d'accord avec ce qu'il dit » (R2, responsable RH, 32 ans, femme).

« On peut apporter une contribution personnelle, notre pierre à l'édifice, c'est valorisant » (K5, opérateur de production, 58 ans, homme).

Dans toutes les 7 organisations, on observe une coexistence de différentes sources de contrôle : autocontrôle, contrôle par les pairs, par le collectif ou encore par la hiérarchie et contrôle normatif par les valeurs (Tableau 4).

Tableau 4 : Les sources de contrôle dans les 7 organisations de l'étude

Source du contrôle	Élément contrôlé	Nature du contrôle	Outils
Autocontrôle	Résultats, Responsabilités, niveau de décision	Par les valeurs Néo-normatif	Communication des résultats de chacun, <i>time sheet</i> Définition des rôles
Contrôle par les pairs	Comportements Tenue des rôles transversaux	Par les valeurs Par les pairs	Transparence de l'information grâce à des outils collaboratifs et partage de certaines informations (salaires, notes de frais...)
Contrôle par le collectif	Construction de règles communes Résolution de problèmes Coordination de l'activité, des tâches.	Par consensus	Communication des résultats des individus et/ou des équipes Délimitations des prises de décision Modalités spécifiques de réunion (<i>scrum</i> , <i>holocratie</i> ...)
Par la hiérarchie	Résultats Accompagnement global de l'activité Déviance comportementale	Contrôle hiérarchique Contrôle par les valeurs	Processus traditionnel d'évaluation Entretiens, échanges informels

L'auto-contrôle est très largement cité (35 occurrences) et revendiqué. Dans certaines équipes, l'existence d'indicateurs clairs de performance facilite ce type de contrôle et son usage : « Si je facture assez et que je respecte les règles (temps de travail, temps facturé...) je fais ce que je veux » (L4, chef de projet, 35 ans, homme). La définition de rôles, mobilisée dans la plupart des entreprises de l'étude, permet de définir le périmètre de l'auto-contrôle. Les rôles permettent de cadrer l'action de chacun, d'anticiper l'interaction entre les différents rôles, et donc de coordonner l'action. L'auto-contrôle se réalise également sous l'égide des normes et des valeurs du groupe. Le contrôle par les pairs est important dans toutes les organisations observées. Quant au contrôle par le collectif, il s'instaure essentiellement dans les réunions d'équipe mais également dans les processus de travail. Certaines organisations, notamment celles qui ont mis en place

Article de recherche : La formalisation du contrôle dans les organisations prônant une autonomie radicale - Céline DESMARAIS, Jean WEIDMANN, Isabelle AGASSIZ, François GONIN, Mario KONISHI, Paula NESTEA et Manon PETERMANN

des pratiques de l'holocratie, ont formalisé très rigoureusement l'ordre du jour des séances de travail : revue des tâches et activités de chacun, production des règles collectives sur la base des difficultés relevées, résolution de problèmes concrets. Cela permet à l'équipe d'assurer une large partie du rôle de contrôle dévolu au manager dans une organisation classique. Enfin, le contrôle hiérarchique exercé par le manager, le chef de projet, un service fonctionnel, un dirigeant ou encore un coach, demeure présent dans toutes les équipes. Certains niveaux de régulation perdurent au sein des organisations étudiées, même quand les dirigeants demandent à ne plus être considérés comme tels et alors que les managers ou les services support sont remplacés par des coachs ou des animateurs, comme chez T, R, L, P, O. Ainsi il existe des formes informelles de contrôle hiérarchique dans la plupart des organisations étudiées. Dans K et G, les contrôles hiérarchiques traditionnels perdurent en partie.

3.2. Deux cas contrastés d'autonomie et de contrôle

Pour mieux saisir les liens existants entre les diverses modalités de contrôle et les formes d'autonomie, nous présentons une comparaison de deux cas contrastés, G et L, présentant respectivement les niveaux les plus faibles et les plus élevés d'autonomie subjective. G, entreprise du service public de Suisse romande employant plus de mille collaborateurs, a lancé en 2015 un projet visant à développer l'autonomie en s'appuyant principalement sur les principes du NWoW. Elle a autorisé le télétravail sans limites et a cessé de contrôler le temps de travail, tout en promouvant une nouvelle posture managériale moins directive et davantage tournée vers l'accompagnement. Elle a développé de nombreuses formations pour soutenir le changement de ses pratiques managériales et l'autonomie des équipes. L'une des deux équipes analysées est une petite équipe de 6 personnes, essentiellement composée de géomètres et de dessinateurs, qui a été créée au moment du démarrage du projet d'autonomie en représentant une expérience pilote d'équipe autonome dans une organisation au fonctionnement plutôt bureaucratique. L'autonomie se traduit par une répartition quotidienne du travail réalisé par l'équipe, la liberté de chacun concernant ses horaires de travail avec des décisions collectives pour l'encadrer, le choix collectif des périodes de vacances, l'absence de contrôle hiérarchique de l'activité sur le terrain. L'autonomie subjective porte essentiellement sur les dimensions opérationnelles. Son niveau est le plus faible au sein de notre échantillon : 3,53. L'autonomie stratégique (décision de long terme) et tactique (moyen terme) sont très faibles. Cela se traduit par un sentiment partagé de manque de reconnaissance organisationnelle des efforts accomplis, de faible information de la part du centre et d'isolement vis-à-vis de l'organisation.

« Au sein de notre équipe, nous sommes libres de nous répartir le travail et de décider ensemble des congés, nous gérons ensemble les horaires de travail » (G1, géomètre, 55 ans, homme).

Article de recherche : La formalisation du contrôle dans les organisations prônant une autonomie radicale - Céline DESMARAIS, Jean WEIDMANN, Isabelle AGASSIZ, François GONIN, Mario KONISHI, Paula NESTEA et Manon PETERMANN

Malgré cela, les membres expriment une forte autonomie subjective, associée à une forte satisfaction au travail. Tous les membres de l'équipe concernée indiquent qu'ils ne veulent plus travailler dans un contexte classique.

« On s'organise entre nous » (G1, géomètre, 55 ans, homme).

« On ne travaille plus pour un chef, mais directement pour le client » (G3, dessinatrice, 31 ans, femme).

« Aujourd'hui, dans notre travail, l'essentiel c'est le travail accompli, alors qu'avant le chef mettait son nez dans tout » (G5, géomètre, 47 ans, homme).

« Je me sens plus vivant » (G4, géomètre, 37 ans, homme).

« Le fait de ne plus avoir de chef, ça libère tout l'intellect » (G2, dessinateur, 29 ans, homme).

« Si on me proposait une promotion et que je dois quitter cette équipe, je ne pense pas que j'accepterais » (G4, géomètre, 37 ans, homme).

Le contrôle formel se traduit par des indicateurs collectifs et individuels d'activité (nombre de chantiers, cadre financier de l'activité). Concernant la répartition des rôles et la régulation de l'activité, l'équipe les gère de manière informelle. Ces éléments de contrôle sont perçus comme capacitants.

« Nous nous entraînons beaucoup » (G2, dessinateur, 29 ans, homme).

« S'il y a quelque chose que je ne sais pas faire, je demande à un collègue et il m'explique » (G5, géomètre, 47 ans, homme).

« Je travaille mieux et plus depuis que nous sommes intégrés dans cette équipe » (G3, dessinatrice, 31 ans, femme).

En revanche, la place du supérieur hiérarchique est problématique. Malgré les résultats excellents, il tente de contrôler, par exemple le respect de certaines procédures ou encore la documentation des chantiers, et son ingérence est mal perçue.

« Le point négatif est que notre responsable de département essaie trop de contrôler notre travail. Il n'a pas trouvé sa place dans la nouvelle organisation » (G3, dessinatrice, 31 ans, femme).

Ainsi, dans l'organisation G, l'autonomie est organisée localement au niveau de l'équipe. On constate que la perception du contrôle est différente entre l'équipe, qui le vit comme capacitant, et de la hiérarchie, pour laquelle il est coercitif.

La situation ressort comme contrastée en comparaison avec L qui est une entreprise de développement web et comprend plus de 100 collaborateurs répartis dans plusieurs agences. L'enquête a porté sur une équipe francophone de 8 personnes, dont 6 interviewées, spécialisée dans le *solution learning*. L privilégie l'autonomie depuis sa fondation. En 2015 elle est passée à l'holocratie. L'organisation est conçue en cercles, avec en moyenne neuf rôles attribués par collaborateur. L'autonomie structurelle est très importante dans cette organisation au sein de laquelle il n'y a aucun manager. Les rôles sont construits et partagés collectivement. Ainsi, l'assistante de l'équipe qui avait plutôt des compétences administratives s'est orientée vers un rôle dans le marketing : « Ici, tu

Article de recherche : La formalisation du contrôle dans les organisations prônant une autonomie radicale - Céline DESMARAIS, Jean WEIDMANN, Isabelle AGASSIZ, François GONIN, Mario KONISHI, Paula NESTEA et Manon PETERMANN

peux construire tes propres rôles, s'il y a des besoins » (L5, assistante, 32 ans, femme). Une volonté que cette entreprise soit innovante et humaine est affirmée : le contrôle des heures est destiné à éviter que les collaborateurs ne fassent des heures supplémentaires et chacun peut réduire son temps de travail s'il le souhaite. Si une fonction devient inutile, la personne est invitée à rechercher un nouveau rôle dans l'entreprise. Dans l'équipe étudiée de G, le niveau d'autonomie subjective est de 8,2, les résultats obtenus pour les 4 équipes de G étant les plus élevés de notre échantillon. Les collaborateurs ont le sentiment de contribuer au fonctionnement de l'organisation dans sa globalité. Comme pour L, les collaborateurs estiment difficile de travailler dans une autre organisation : *« Du jour où tu t'es émancipé de tes parents, tu ne peux plus retourner en arrière »* (L2, développeur, 43 ans, homme). Les modalités du contrôle formel de G sont conformes au modèle de l'holocratie avec un contrôle organisationnel lié à la structure des rôles et des modalités de décision très formalisées. La personne titulaire d'un rôle a autorité pour demander à ses collègues les contributions lui permettant d'atteindre ses objectifs. Il existe également des contrôles formels plus classiques : les collaborateurs notent ce qu'ils font de leur temps de travail et le nombre d'heures qu'ils facturent. S'ils respectent ce cadre, ils sont libres de choisir leurs activités. Chacun des cercles suit ses objectifs collectifs. En raison de la forte présence du contrôle formel, les modalités de contrôle informel sont rares. Par ailleurs, il existe un débat constant au sein des équipes sur les modalités de contrôle, ses finalités, ses effets.

« Le collectif construit des règles quand les personnes sont confrontées à des difficultés ou quand l'autonomie d'une personne pose problème à une autre » (L6, développeur, 48 ans, homme).

Toutes les personnes interrogées soulignent l'importance des valeurs partagées. Le sentiment que le contrôle est capacitant est unanime. La progression personnelle et le développement des compétences encouragés par l'organisation ressort comme une source de satisfaction.

« Les réunions sont faites aussi pour vérifier que tout le monde avance dans le même sens, mais c'est pour aider chacun à s'améliorer et pas pour surveiller notre travail » (L5, assistante, 32 ans, femme).

Une comparaison entre les deux organisations G et L (Tableau 5) montre que l'existence d'un contrôle formel important dans l'entreprise L peut aller de pair avec une très forte autonomie, dans la mesure où ce contrôle est conçu de manière à être capacitant. Inversement, dans l'entreprise G, la persistance d'un contrôle hiérarchique informel contribue à limiter l'autonomie subjective.

Article de recherche : La formalisation du contrôle dans les organisations prônant une autonomie radicale - Céline DESMARAIS, Jean WEIDMANN, Isabelle AGASSIZ, François GONIN, Mario KONISHI, Paula NESTEA et Manon PETERMANN

Tableau 5 : Points de comparaison entre les organisations G et L

	Autonomie structurelle	Autonomie subjective	Contrôle formel	Contrôle informel	Contrôle capacitant
G	Limitée aux aspects opérationnels	Limitée aux aspects opérationnels	Moyen, centré sur les indicateurs d'activité	Relativement important. L'essentiel du contrôle hiérarchique est informel	Le contrôle collectif et entre pair est perçu comme capacitant, le contrôle hiérarchique comme coercitif
L	Très importante	Très importante	Elevé avec de nombreux dispositifs et un débat permanent sur ces dispositifs	Essentiellement à travers les valeurs partagées	Le contrôle est perçu comme capacitant.

3.3. Les liens entre le contrôle formel et l'autonomie subjective.

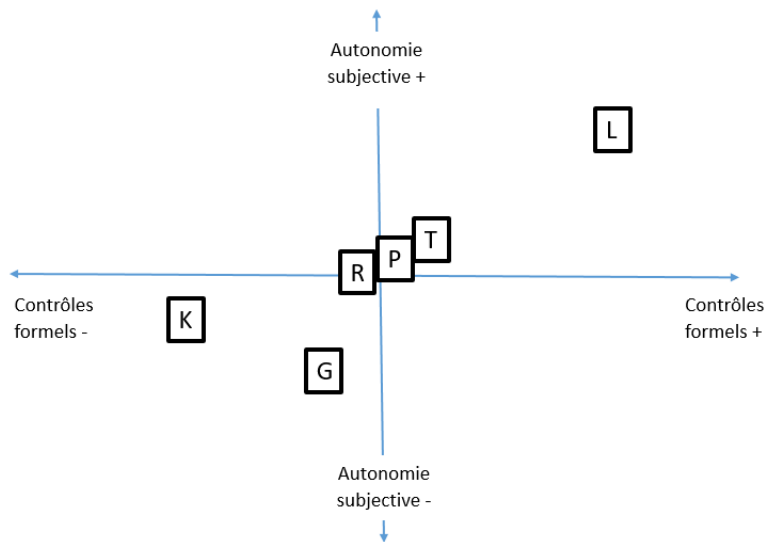
Afin d'approfondir l'analyse, nous avons défini trois niveaux d'intensité des contrôles formels (faible, moyen et élevé), en fonction du nombre de contrôles formels cités par les répondants permettant d'appréhender leur importance dans le fonctionnement quotidien. Une forte intensité est liée au fait que les collaborateurs sont partie-prenantes des dispositifs de contrôle formels, ce qui les amène à en parler longuement. Ces positionnements dans les 6 organisations pour lesquelles nous avons mené cette analyse (Figure 1), nous conduisent à questionner le lien entre contrôle formel et autonomie subjective. Plusieurs répondants ont, de plus, considéré que le cadre est une condition au développement de l'autonomie subjective. De même, une partie des interviewés, tout en exprimant leur satisfaction vis-à-vis de l'autonomie octroyée, mettent l'accent sur leur besoin de contrôle

« Ce qui est paradoxal, c'est qu'on a construit un système qui est très cadré. J'ai compris il y a longtemps qu'effectivement, si on n'était pas clair sur le comment on fait, on ne peut pas donner l'autonomie aux gens. Tu enlèves les chefs, mais chacun doit pouvoir savoir comment faire. » (R1, dirigeant, 62 ans, homme).

« On a des apprentis qui n'arrivent pas à se décoller des notifications de leurs téléphones. Dans ce cas, qui leur dit quoi ? Quelle règle s'applique ? » (O3, responsable de communication, 37 ans, femme).

« Travailler dans une organisation plate c'est un petit peu plus compliqué parce qu'il y a moins de cadre structurant » (T4, responsable opérationnelle, 42 ans, femme).

Figure 1 : Positionnement du contrôle formel et de l'autonomie subjective



L'intention affichée des dirigeants, mais aussi la transparence des informations et la mise en œuvre d'une concertation sur les dispositifs mis en œuvre semblent jouer un rôle dans le lien entre contrôle formel et autonomie subjective. L'importance du partage d'information sur les notes de frais (P) ou de la mise à disposition des documents de travail sur les espaces numériques partagés (L, O, P) a été soulignée. Les collaborateurs mettent l'accent sur l'entraide qu'ils trouvent au sein de leur équipe et l'intérêt de partager sur leur travail avec des collègues.

« Nous restons vigilants en permanence sur ce que font les autres, ce qui est très appréciable » (P4, responsable fundraising, 42 ans, homme).

« Le contrôle chez nous est remplacé par la transparence de l'information : par exemple, les notes de frais ne sont pas contrôlées mais elles sont disponibles pour tous, ce qui empêche les collaborateurs d'abuser car ils sont sous le regard des autres » (P3, Dirigeant, 59 ans, homme).

Nos résultats peuvent ainsi laisser supposer que le contrôle formel non seulement n'entrave pas l'autonomie subjective, mais qu'il la soutient.

4. Discussion : enseignements et limites des pratiques d'autonomie radicale

La recherche menée apporte des enseignements concernant l'importance du contrôle dans le développement de l'autonomie subjective. Elle présente cependant des limites liées à la nature de l'échantillon et au contexte culturel national de l'étude.

4.1. De l'importance du contrôle dans le développement de l'autonomie subjective

La recherche que nous avons menée montre que les 7 organisations de l'étude prônant une autonomie radicale développent un ensemble de modalités de contrôle formel et informel, certaines d'entre elles étant spécifiques à ces formes organisationnelles, d'autres étant présentes dans la plupart des organisations. Dans les formes de contrôle formel spécifiques relevées, l'auto-contrôle, le contrôle par le collectif et, dans certains cas, par les pairs sont mis en exergue. L'ensemble de ces dispositifs vise à faire en sorte que les collaborateurs intériorisent les enjeux et le système de contrainte de l'organisation. Le système de valeurs joue également un rôle essentiel de contrôle informel et semble ressortir comme un préalable à l'intériorisation du système de contraintes et des modalités de fonctionnement attendues. Les dispositifs de contrôle organisationnel à travers la formalisation des rôles, des redevabilités, des modalités de prise de décision jouent également un rôle très important. Ces organisations ne se contentent pas de ces modalités de contrôle concerté. Elles s'appuient également sur des contrôles plus classiques et notamment des indicateurs retraçant l'activité et les résultats. En outre, se maintiennent des formes atténuées de contrôle hiérarchique, même quand elles ne sont pas exercées par les managers eux-mêmes. Ces formes de contrôles semblent cependant plus limitées dans les organisations qui ont fortement formalisé les systèmes de décision et de rôles. Nos résultats rejoignent les observations de Gilbert, Raulet-Croset et Teglberg (2020) concernant l'évolution du contrôle dans les entreprises libérées. Dans les 7 organisations de l'étude, nous avons retrouvé un accroissement du contrôle néo-normatif, tel que Barley et Kunda (1992) le définit, et un maintien de formes atténuées de contrôle hiérarchique observés également par ces auteurs. Par ailleurs, au-delà de l'autonomie structurelle, il semble que les modalités du contrôle formel dessinent, en creux, le contour de l'autonomie subjective. L'holocratie en ressort comme une forme organisationnelle favorisant l'autonomie subjective en partie par ses systèmes de contrôle hyper formalisés. Ainsi, des contrôles formels, même nombreux et très présents dans le quotidien des collaborateurs, peuvent soutenir le développement de l'autonomie subjective, avec pour réserve qu'ils aient été pensés en ce sens et qu'ils portent sur les éléments adéquats.

Plus que la nature des contrôles, c'est la manière dont ils sont mis en œuvre qui, selon nos résultats, fait la différence. Les contrôles ne sont pas intrinsèquement « bons ou mauvais », mais dépendent de l'intention dans laquelle ils sont utilisés et de la

perception qu'en ont les salariés (Chêne et Le Goff, 2017). Ce qui semble avoir permis aux contrôles observés de soutenir l'autonomie, c'est qu'ils ont été conçus avant tout comme capacitants. En effet, dans les organisations où l'autonomie subjective est élevée, les contrôles sont destinés à permettre aux collaborateurs de situer leur travail et leurs résultats au sein de l'équipe et de l'organisation. Ils visent à leur permettre de faire le lien entre les activités réalisées au niveau local et les résultats globaux de l'organisation. Leur objectif est de permettre à chaque collaborateur de progresser et de développer ses compétences. Ils sont alignés avec d'autres dispositifs allant dans ce sens, comme la formation, le temps pour développer des projets personnels, ou encore la possibilité d'exercer un rôle pour lequel on a une appétence sans forcément détenir pleinement les compétences nécessaires. Ces dispositifs de contrôle formels sont soumis à discussion et leurs formes et enjeux peuvent être débattus au sein des équipes, afin, notamment, d'affiner leur capacité à accompagner le développement des collaborateurs. Ils sont alors utilisés dans une perspective heuristique, allant même jusqu'à susciter des discussions sur le travail et ses enjeux, comme Abord de Chatillon et Desmarais l'avaient déjà mis en évidence (2017). Ces éléments nous permettent de les qualifier de contrôles capacitants, tels que Benoit les caractérise (2016). Ils sont essentiellement perçus par les collaborateurs interviewés comme un soutien et une opportunité permettant de mieux contextualiser leur propre travail.

4.2. Limites, critiques et pistes d'approfondissement

Notre étude présente plusieurs limites. La première porte sur la portée généralisatrice de nos résultats, qui se heurte aux spécificités des organisations étudiées. D'une part, nous avons centré l'analyse sur des entreprises ayant développé les six pratiques caractéristiques des entreprises libérées (équipes autogouvernées, transparence de l'information, auto-direction, prise de décision participative, droit à l'erreur et soutien personnalisé aux collaborateurs) selon la grille de Mattelin Pierrard (2019), en éliminant deux entreprises qui s'en éloignent. La recherche demanderait à être approfondie, par exemple, en procédant à une analyse comparative, afin de mieux saisir en quoi les pratiques de contrôle et d'autonomie pouvaient se différencier ou converger. D'autre part, la culture nationale semble avoir joué un rôle, laissant supposer l'influence d'une variable neutralisée dans notre échantillon composé exclusivement d'organisations de Suisse romande. Or, la culture suisse privilégie le cadre et la structure, ce qui peut expliquer, tant par un goût culturel pour la formalisation que par une plus grande diffusion de ces modèles par des prescripteurs, pourquoi les entreprises se tournent plus volontiers vers des modèles dérivés de l'holocratie qui supposent la définition d'un cadre formel de l'autonomie. Des travaux restent donc à mener afin d'identifier l'influence de la culture nationale sur le choix de la forme organisationnelle, mais aussi sur les liens entre contrôle formel et autonomie subjective.

Article de recherche : La formalisation du contrôle dans les organisations prônant une autonomie radicale - Céline DESMARAIS, Jean WEIDMANN, Isabelle AGASSIZ, François GONIN, Mario KONISHI, Paula NESTEA et Manon PETERMANN

De la même façon, on peut supposer que la culture organisationnelle et le secteur d'activités jouent un rôle qui reste à clarifier et à conforter. Théoriquement, les approches de l'entreprise libérée et du NWoW laissent penser qu'il est possible de développer une autonomie radicale dans tout type d'organisation. Cependant, la mesure des niveaux d'autonomie subjective avec l'échelle de Bailey et Adiga (1997) montre des différences importantes selon les équipes et les organisations de notre étude. Si l'analyse demande à être approfondie et complétée par des données quantitatives sur un échantillon plus important que celui retenu pour notre recherche exploratoire, l'hypothèse d'une variation du niveau d'autonomie subjective en fonction du métier ou encore du statut peut être formulée. Concernant les 7 organisations de l'étude, l'entreprise qui affiche le plus haut niveau d'autonomie, L, appartient au secteur du développement informatique et celles qui affichent des niveaux plus faibles appartiennent au secteur industriel. Dans l'entreprise G, nous avons observé l'existence de décalages entre les systèmes d'autonomie et de contrôle, et entre les transformations au niveau des équipes et celles menées dans les services fonctionnels ou dans la hiérarchie. Everaere (2007) avait ainsi mis en évidence que 85 % des cadres contre 23 % des ouvriers non qualifiés évaluaient leur autonomie comportementale comme très importante. Le lien entre contrôle formel et autonomie subjective peut-il ainsi varier en fonction de ces différents facteurs ?

Cela nous conduit à pousser plus loin le questionnement de nos résultats. En effet, la principale critique qui est faite aux entreprises libérées et aux démarches de NWoW est de déguiser, sous l'apparence de la liberté de choisir son travail, des formes de contrôles des collaborateurs qui seraient plus puissantes mais moins visibles (Barker, 1993). Les contempteurs de l'entreprise libérée s'inscrivent dans cette analyse en dénonçant une approche qui peut être manipulatoire (Collectif des Mécéants, 2015). Cette critique s'inscrit dans la tradition intellectuelle de la sociologie française qui conçoit l'organisation dans une perspective dialectique et conflictuelle, comme résultant de la coexistence d'acteurs sociaux aux intérêts divergents. Les rapports de pouvoirs y sont envisagés comme centraux (Brunel, 2003). Dans les 7 organisations étudiées, les collaborateurs sont, dans leur très grande majorité, convaincus de bénéficier d'une autonomie exceptionnelle. La plupart d'entre eux estiment qu'ils ne pourraient ou ne voudraient plus travailler dans une organisation au management plus traditionnel. Pour autant, nombreux sont ceux qui considèrent qu'ils travaillent davantage que dans un fonctionnement sans autonomie radicale, et il existe quelques voix critiques qui dénoncent des pressions informelles vers un modèle de conduite auquel ils n'adhèrent pas totalement. Plus que cela, dans toutes les organisations, les interviewés (dirigeants comme collaborateurs) ont évoqué la situation de collaborateurs qui n'ont pas su ou pas voulu s'adapter à la nouvelle donne et qui ont quitté l'organisation, soit volontairement, soit par un licenciement. Ainsi, la question de la pression normative des systèmes de

Article de recherche : La formalisation du contrôle dans les organisations prônant une autonomie radicale - Céline DESMARAIS, Jean WEIDMANN, Isabelle AGASSIZ, François GONIN, Mario KONISHI, Paula NESTEA et Manon PETERMANN

contrôle informels reste posée et demande de prolonger la recherche. Si elle peut conforter le rôle du contrôle formel soumis à la discussion dans le développement de l'autonomie, elle amène à s'interroger sur la nécessité de développer et d'institutionnaliser des contre-pouvoirs au sein de ces organisations prônant une autonomie radicale.

Conclusion

Les résultats de notre recherche exploratoire auprès de 7 organisations de Suisse romande mettent en évidence que la formalisation de systèmes de contrôles, non seulement n'entrave pas le développement de l'autonomie, mais la soutient. Les différentes formes de contrôle formel dessinent en creux les contours de l'autonomie des acteurs. Dans les entreprises qui sont caractérisées par une autonomie subjective élevée, on observe que les contrôles informels sont plus rares, tandis que les contrôles formels font l'objet de délibérations sur leur nature et leurs objectifs avec une intention générale d'en faire des outils de progression individuelle et collective. Ces résultats peuvent expliquer certains échecs dans les tentatives de développer des modèles d'autonomie radicale sans développer une ingénierie de contrôle capacitant. En effet, cela laisse alors la place à des dispositifs de contrôle informels qui peuvent favoriser les luttes de pouvoir.

Références

- Abord de Chatillon E., Desmarais C. (2017), Espaces de discussion, management et épuisement professionnel, @ *GRH*, n°23, p.13-36.
- Adler P.S., Borys B. (1996), Two types of bureaucracy: Enabling and coercive, *Administrative Science Quarterly*, vol.1, n°41, p.61-89.
- Agterberg M., Van Den Hooff B., Huysman M., Soekijad M. (2010), Keeping the wheels turning: The dynamics of managing networks of practice, *Journal of Management Studies*, vol.47, n°1, p.85-108.
- Aroles J., Mitev N., de Vaujany F.X. (2019), Mapping themes in the study of new work practices, *New Technology, Work and Employment*, vol.34, n°3, p.285-299.
- Bailey D.E., Adiga S. (1997), Measuring manufacturing work group autonomy, *Transactions on Engineering Management*, vol.44, n°2, p.158-174.
- Barker J.R. (1993), Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams, *Administrative Science Quarterly*, vol.38, n°3, p.408-437.
- Barley S.R., Kunda G. (1992), Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse, *Administrative Science Quarterly*, vol.37, n°3, p.363-399.
- Barrand J. (2006), *Le Manager Agile*, Malakoff, Dunod.

Article de recherche : **La formalisation du contrôle dans les organisations prônant une autonomie radicale** - Céline DESMARAIS, Jean WEIDMANN, Isabelle AGASSIZ, François GONIN, Mario KONISHI, Paula NESTEA et Manon PETERMANN

- Battistelli M. (2019), Les apports contrastés de l'holocratie à la démocratie délibérative en entreprise. Une étude ethnographique dans une PME de l'Yonne, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol.8, n°35, p.3-23.
- Bekker M.H. (1993), The development of an autonomy scale based on recent insights into gender identity, *European Journal of Personality*, vol.7, n°3, p.177-194.
- Benoit B. (2016), *Le contrôle capacitant : le cas du réseau de coopération et d'action culturelle français à l'étranger*, Thèse de Doctorat, Paris, CNAM.
- Brunel V. (2003), *Les managers de l'âme. Le développement personnel : gestion de la subjectivité et modèle régulateur dans l'entreprise*, Thèse de Doctorat, Paris, Université Paris 7.
- Brunsson N. (1993) Ideas and actions: Justification and hypocrisy as alternatives to control *Accounting, Organizations and Society*, vol.18, n°6, p.489-506.
- Chêne A.C., Le Goff J. (2017), Les entreprises peuvent-elles faire confiance à la confiance ?, *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, vol.23, n°56, p.185-204.
- Cohen S.G., Ledford Jr G.E. (1994), The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment, *Human relations*, vol.47, n°1, p.13-43.
- Colle R., Corbett-Etchevers I., Defélix C., Perea C., Richard D. (2017), Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises « libérées » tiennent-elles leurs promesses ?, *Management & Avenir*, n°93, p.161-183.
- Collectif des Mécéants (2015), *Entreprise Libérée : la fin de l'illusion. Une lecture critique de la mode de l'entreprise libérée, un préalable à l'entreprise délibérée* - www.e-rhorg/documents/lafindelillusion.pdf.
- De Jong A., De Ruyter K., Streukens S., Ouwersloot H. (2001), Perceived uncertainty in self-managed service teams: an empirical assessment, *International Journal of Service Industry Management*, vol.12, n°2, p.158-183.
- De Vaujany F.X., Leclercq-Vandelannoite A., Munro I., Nama Y., Holt R. (2021), Control and Surveillance in Work Practice: Cultivating Paradox, in 'New' Modes of Organizing, *Organization Studies*, vol.42, n°5, p.675-695.
- Deci E.L., Ryan R.M. (2000), The « what » and « why » of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour, *Psychological Inquiry*, vol.11, n°4, p.227-268.
- Endenburg G., Lindenhovius J., Bowden C. (1998), *Sociocracy: The Organization of Decision-making: 'no Objection' as the Principle of Sociocracy*, Eburon, Deft.
- Everaere C. (2007), Proposition d'un outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail, *Revue Française de Gestion*, n°11, p.45-59.
- Ezzamel M., Willmott H. (1998), Accounting for teamwork: A critical study of group-based systems of organizational control, *Administrative Science Quarterly*, vol.2, n°43, p.358-396.

Article de recherche : La formalisation du contrôle dans les organisations prônant une autonomie radicale - Céline DESMARAIS, Jean WEIDMANN, Isabelle AGASSIZ, François GONIN, Mario KONISHI, Paula NESTEA et Manon PETERMANN

- Fleming P., Sturdy A. (2011), 'Being yourself' in the electronic sweatshop: new forms of normative control, *Human Relations*, vol.2, n°64, p.177-200.
- Foss N.J. (2003), Selective intervention and internal hybrids: Interpreting and learning from the rise and decline of the Oticon spaghetti organization, *Organization Science*, vol.14, n°3, p.331-349.
- Fox F., Pichault F. (2017), Au-delà des *success stories*, quel processus de libération ?, *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, vol.23, n°56, p.87-107.
- Gagné M. (2003), The role of autonomy support and autonomy orientation in prosocial behavior engagement, *Motivation and Emotion*, vol.27, n°3, p.199-223.
- Getz I., Carney B.M. (2012), *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Paris, Fayard.
- Getz I. (2009), Liberating leadership: How the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted, *California Management Review*, vol.51, n°4, p.32-58.
- Gilbert P., Raulet-Croset N., Teglborg A.C. (2020), Quelles formes de contrôle dans l'entreprise libérée ? Deux études de cas, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol.9, n°40, p.3-23.
- Herbert I. (2009), Business transformation through empowerment and the implications for management control systems, *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, vol.13, n°3, p.221-244.
- Hlady-Rispal M. (2015), Une stratégie de recherche en gestion. L'étude de cas, *Revue Française de Gestion*, n°253, p.251-266.
- Jemine G., Dubois C., Pichault F. (2019), From a new workplace to a new way of working: legitimizing organizational change, *Qualitative Research in Organizations and Management*, vol.15, n°3, p.257-278.
- Kirkman B.L., Rosen B. (1999), Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment, *Academy of Management Journal*, vol.42, n°1, p.58-74.
- Laloux F. (2015), *Reinventing Organisations*, Lannoo Meulenhoff, Belgique, Diateino.
- Lam A. (2005), Chapter 5: Organizational innovation, in Fagerberg J., Mowery D., Nelson R.R. (dir.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford, Oxford University Press, p.115-147
- Lewis R.L., Brown D.A., Sutton N.C. (2019), Control and empowerment as an organising paradox: implications for management control systems, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol.2, n°32, p.483-503.
- Mattelin-Pierrard C. (2019), *Des antécédents managériaux à la performance sociale de l'entreprise libérée : une lecture intégrative par l'innovation managériale*, Thèse de Doctorat, Annecy, Université Savoie Mont Blanc.

Article de recherche : **La formalisation du contrôle dans les organisations prônant une autonomie radicale** - Céline DESMARAIS, Jean WEIDMANN, Isabelle AGASSIZ,
François GONIN, Mario KONISHI, Paula NESTEA et Manon PETERMANN

- 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.
- Millikin J.P., Hom P.W., Manz C.C. (2010), Self-management competencies in self-managing teams: Their impact on multi-team system productivity, *The Leadership Quarterly*, vol.21, n°5, p.687-702.
- Mucchielli A. (1996), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Collin.
- Otley D. (1994), Management control in contemporary organizations: towards a wider framework, *Management Accounting Research*, vol.5, n°3-4, p.289-299.
- Peters T.J. (1992), *Liberation management: Necessary disorganization for the nanosecond nineties*, London, Macmillan.
- Picard H. (2015), *Entreprise libérée, parole libérée ?*, Thèse de Doctorat, Paris, Université Paris Dauphine.
- Robertson B. (2015), *Holacracy: The revolutionary management system that abolishes hierarchy*, London, Penguin.
- Rousseau T., Ruffier C. (2017), L'entreprise libérée entre libération et délibération. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, vol.23, n°56, p.109-123.
- Silva R.C.D. (2003), Les nouveaux mécanismes du contrôle organisationnel, *Cadernos Ebape. br*, vol.1, n°2, p.1-23.
- Simons R. (1995), Control in an age of empowerment, *Harvard Business Review*, vol.73, n°2, p. 80-88.
- Tannenbaum R., Davis S.A. (1969), Values, man, and organizations, *Industrial Management Review*, vol. 10, n° 2, p.67-86.
- Taskin L., Ajzen M., Donis C. (2017), New Ways of Working: from smart to shared power, in Muhlbauer V., Harry W.(dir.), *Redefining management: smart power perspectives*, Berlin, Springer, p.65-79.
- Tessier S., Otley D. (2012), A conceptual development of Simons' Levers of Control framework, *Management Accounting Research*, vol.23, n°3, p.171-185.
- Tompkins P.K., Cheney G. (1985), Communication and unobtrusive control in contemporary organizations, *Organizational Communication*, n°13, p.179-210.
- Ughetto P. (2018), *Organiser l'autonomie au travail*, Limoges, FYP Editions.
- Van De Kamp P. (2014), Holacracy. A radical approach to organizational design, in Dekkers H., Leeuwis W., Plantevin I. (dir.), *Elements of the Software Development Process - Influences on Project Success and Failure*, Amsterdam, University of Amsterdam, p.13-26.
- Vanhée L. (2015), *Happy RH : Le bonheur au travail, rentable et durable*, Paris, Eyrolles.

Article de recherche : La formalisation du contrôle dans les organisations prônant une autonomie radicale - Céline DESMARAIS, Jean WEIDMANN, Isabelle AGASSIZ, François GONIN, Mario KONISHI, Paula NESTEA et Manon PETERMANN

Wall T.D., Kemp N.J., Jackson P.R., Glegg C.W. (1986), Outcomes of autonomous workgroups: A long-term field experiment, *Academy of Management Journal*, vol.29, n°2, p.280-304.

Weil T., Dubet A.S. (2020), *Au-delà de l'entreprise libérée, enquête sur l'autonomie et ses contraintes*, Paris, La Fabrique Editions.

Yin R.K. (1984), *Case study research: Design and methods*, Newbury Park, CA, Sage.

Annexe 1 : Guide des entretiens semi-directifs des collaborateurs

Thème	Questions	Relances
Parcours	Pouvez-vous résumer votre parcours professionnel ?	Age, fonction, activité, ancienneté
Gestion du changement	Comment s'est déroulé le changement managérial visant à développer l'autonomie au sein de votre organisation ?	Démarrage du projet, communication, principales modalités de changement.
Niveau d'autonomie individuel	Vous considérez vous comme particulièrement autonome ?	Dans quel domaine êtes-vous particulièrement autonome ? Quelles sont les décisions que vous pouvez prendre seul-e ? quelles sont les limites de cette autonomie ? dans quel domaine souhaiteriez-vous davantage d'autonomie ?
Niveau d'autonomie de l'équipe	Quels sont les domaines dans lesquels votre équipe est autonome ?	Quelles sont les décisions prises au niveau de l'équipe ? Dans quels domaines devez-vous consulter votre équipe pour réaliser votre travail ?
Gestion des cas critiques	Comment cela se passe-t-il en cas de difficulté avec un membre de l'équipe ?	Exemple ? Quelles décisions ont été prises ? Par qui ?
Prise de décision	Comment se prennent les décisions qui concernent l'équipe ?	Type de prise de décision ? Comment cela se passe en cas de désaccord important ?
Avantages de l'autonomie	Quels sont pour vous les principaux avantages de l'autonomie	En termes de bien-être personnel ? De performance ou qualité du travail ? Exemples de bénéfices ?
Inconvénients de l'autonomie	Quels sont pour vous les principaux inconvénients de l'autonomie	Impacts sur votre santé ? Sur la performance ? A court et à long terme ?
Modalités de contrôle	Quels sont les dispositifs qui permettent de s'assurer que votre travail remplit bien les objectifs de l'organisation ?	Avez-vous un système d'autocontrôle ? De contrôle par les pairs ? Comment est-il organisé ?
Contrôle hiérarchique	Quels sont les aspects qui font l'objet de contrôle de la part de votre direction ou hiérarchie ?	Ce contrôle est-il destiné à vous faire progresser ? Vous sentez-vous surveillé ?

Annexe 2 : Support du questionnaire de mesure de l'autonomie subjective

Niveau d'accord avec les affirmations suivantes de pas du tout d'accord à tout-à-fait d'accord.

Périmètre de l'impact décisionnel	Nature de la décision	
	Technique	Administratif
Opérationnel	Ce sont les membres de l'équipe qui décident des méthodes mises en œuvre	Ce sont les membres de l'équipe qui décident des horaires des pauses et des repas
	Ce sont les membres de l'équipe qui décident des priorités de production	Ce sont les membres de l'équipe qui décident de faire des heures supplémentaires si nécessaire
	Ce sont les membres de l'équipe qui décide de ce qui doit être réparé en priorité	Ce sont les membres de l'équipe qui répartissent le travail entre eux
	Ce sont les membres de l'équipe qui décident du niveau de production quotidien	Les membres de l'équipe contactent directement les clients internes ou externes
	Les membres de l'équipe communiquent directement avec les services support externes	
	Ce sont les membres de l'équipe qui réalisent les ajustements des processus de production	
Tactique	Les membres de l'équipe déterminent la planification de la maintenance	Les membres de l'équipe planifient leurs congés
	Les membres de l'équipe peuvent choisir les nouveaux équipements	Les membres de l'équipe planifient la formation
	Les membres de l'équipe décident du niveau de production hebdomadaire ou mensuel	Les membres de l'équipe déterminent l'allocation des augmentations annuelles
	Les membres de l'équipe déterminent les indicateurs les plus importants pour évaluer la performance du groupe	Les membres de l'équipe évaluent leurs pairs Les membres de l'équipe peuvent initier des démarches disciplinaires envers leurs pairs Les membres de l'équipe peuvent licencier Les membres de l'équipe peuvent choisir un leader
Stratégique	Les membres de l'équipe déterminent les équipements nécessaires à la production	Les membres de l'équipe déterminent les formations nécessaires
	Les membres de l'équipe décident du niveau de production annuel	Les membres de l'équipe déterminent le nombre de salariés nécessaires à la production
	Les membres de l'équipe déterminent des améliorations à mettre en œuvre	Les membres de l'équipe déterminent quelles sont les tâches qui leur sont assignées

Article de recherche : **La formalisation du contrôle dans les organisations prônant une autonomie radicale** - Céline DESMARAIS, Jean WEIDMANN, Isabelle AGASSIZ, François GONIN, Mario KONISHI, Paula NESTEA et Manon PETERMANN

Annexe 3 : Grille d'observation du processus de décision

Thème :						
Participant	Initie	Propose	Explique	Approuve	S'oppose	Demande l'avis des autres
P1						
...						
Modalités de prise de décision	unanimité		consensus	majorité	expert	autre mode
Commentaires						

Annexe 4 : Grille de codage des données pour l'autonomie et le contrôle

Autonomie

Sur quoi porte l'autonomie ?	Ressenti de l'autonomie	Autonomie et dynamique d'équipe	Prise de décision	Partage de l'information, écoute...
La tâche L'organisation du travail Les temps et les lieux L'orientation des actions du service Participation aux décisions stratégiques	Sentiment d'avoir gagné en autonomie avec la transformation ou d'être plus autonome que dans les autres organisations ; Sentiment que l'autonomie est réellement octroyée ou non	Autonomie individuelle versus collective	Réellement partagée ou largement monopolisée par un acteur	

Contrôle

Thème	Dimensions analysées
Qui contrôle ?	Pairs, Hiérarchie, Client, Auto-contrôle, Autre
Qu'est-ce qui est contrôlé ?	Comportement (retards, niveaux d'engagement, relations...) Ethique, frugalité Résultats (financiers, autres) Tâches Respect des rôles, des modes de relation, des processus de décision Autre
Comment est organisé le contrôle	Formel pour quoi ? Informel pour quoi ? Place de la transparence dans le contrôle Place de la mesure dans le contrôle Conformité aux règles versus conformité aux normes Quels indicateurs ? Qui les manipule ?
Sur quoi porte le contrôle	Niveau individuel ? Niveau collectif ? Articulation des 2 ?
Conséquences du contrôle	Recadrage, Licenciement, Autre
Ressenti du contrôle Intentions du contrôle	Légitime/ Léger ou Intrusif/ Pression Contrôle coercitif/contrôle coopératif, contraindre ou habiliter