

Pour une échelle de mesure de l'autonomie dans le travail

Revue internationale sur le travail et la société, mai

Christophe Everaere¹

Année : 2006

Volume : 4

Numéro : 2

Pages : 105-123

ISSN : 1705-6616

Sujets : Autonomie, travail, évaluation, compétitivité, entreprise

Résumé

L'autonomie dans le travail est couramment évoquée comme l'une des sources possibles d'efficacité et de compétitivité des entreprises. Indépendamment des critères de définition de cette notion qui demeurent assez flous, cette contribution tente de répondre à une autre difficulté de l'autonomie dans le travail, qui est celle de sa mesurabilité.

Comment mesurer l'autonomie dans le travail ? Quels sont les échelons permettant de "hiérarchiser" les niveaux d'autonomie d'une personne dans son travail ? Quels sont les comportements typiques permettant d'apprécier le niveau d'autonomie d'une personne dans un contexte professionnel donné ? Quels sont les éléments en jeu à la fois dans la capacité et la volonté d'être autonome dans son travail (les deux éléments : capacité et envie, étant indissociables) ? Quels sont les points de vigilance que ce processus évolutif de conquête et d'apprentissage de l'autonomie dans le travail engendre au niveau des managers supposés

¹ Maître de conférences à l'IAE de Lyon, Université Jean-Moulin Lyon 3, habilité à diriger des recherches en gestion. everaere@univ-lyon3.fr

évaluer, développer et récompenser cette autonomie dans le travail ? Telles sont quelques unes des questions auxquelles cet article tente d'apporter des éléments de réponse.

Introduction

Depuis une période relativement récente, l'autonomie dans le travail est présentée comme un levier d'efficacité et de compétitivité des organisations. L'autonomie dans le travail renvoie communément à l'idée de **capacité d'initiatives**, de **discernement**, d'**auto organisation**, voire de "**liberté**" dans le travail (Everaere, 1999a). Elle suppose **intelligence** et **réflexion** pour réagir rapidement à des situations plus ou moins imprévisibles, quel que soit le niveau hiérarchique des individus, même si le niveau d'autonomie tend à augmenter avec celui des classifications.

Les chiffres fournis par la DARES confirment ainsi nettement la corrélation entre l'autonomie et les groupes socioprofessionnels : 85 % des cadres se déclarent très autonomes. Ce chiffre décroît à mesure que l'on "descend" dans les niveaux hiérarchiques : déclarent être très autonomes 65 % des professions intermédiaires, 46 % des employés, 37 % des ouvriers qualifiés, 21 % des ouvriers non qualifiés (Greenan et al., 2003).

Les principales contributions de l'autonomie dans le travail à l'amélioration des performances de l'entreprise peuvent être synthétisées de la façon suivante :

- une capacité de décision plus rapide et mieux adaptée aux problèmes locaux (ce sont les arguments classiques de la **décentralisation** et de la **délégation**) ;
- une plus grande souplesse dans la gestion individuelle et interactive des aléas (ce sont les arguments classiques de la **flexibilité** et du **décloisonnement**) ;
- des gains de **productivité** dans la ligne hiérarchique. En effet, la gestion des aléas, les éventuels compromis autour du respect des règles, l'organisation des tâches, échoient dans une mesure qui peut être assez floue, aux individus appelés à devoir se "débrouiller", sans qu'un supérieur hiérarchique ne leur impose systématiquement "la" solution aux problèmes rencontrés dans la réalisation du travail.

Une remarque importante à ce stade consiste à préciser que la réflexion porte ici sur n'importe quel type de poste, quelles que soient les qualifications requises. La question de l'autonomie dans le travail concerne aussi bien un ouvrier affecté à une machine, qu'un cadre responsable d'un centre de profit, ou un PDG qui viendrait d'être nommé à la tête d'une entreprise. L'autonomie est un processus évolutif, et non un état fixe donné à l'avance. L'autonomie dans le travail progresse, tout comme la compétence à laquelle l'autonomie est complètement liée. C'est au processus d'acquisition de l'autonomie que nous nous intéressons, avec l'objectif de fournir un moyen permettant d'évaluer le niveau de progression de l'autonomie d'une personne dans son travail.

Cependant, au delà du consensus sur l'intérêt de l'autonomie dans le travail, on ne peut qu'être surpris par les propriétés très floues qui rendent difficiles aussi bien la définition que la mesure de l'autonomie : notion **subjective** faisant appel à des registres très personnels tels que "l'envie de..." ; notion parfois reconnue comme un indice d'**expérience** ou de **compétence** (autre notion ambiguë) mais qu'il est difficile de jalonner ou de discriminer de façon précise ; notion **contingente** qui dépend de nombreux paramètres organisationnels (particularité du problème à résoudre, niveau d'urgence, disponibilité ou pertinence des consignes, disponibilité des supports hiérarchiques ou d'expertise) ; notion parfois taboue ou **clandestine** car elle renvoie aux éventuelles contradictions entre respect des règles et efficacité (Tersac de, 1992).

A destination des managers d'équipes opérationnelles et des gestionnaires de ressources humaines, cet article propose une échelle de graduation des niveaux d'autonomie dans le travail associés à des comportements typiques, ainsi qu'une présentation des enjeux en termes de management que ces différents niveaux d'autonomie peuvent induire pour l'individu et pour l'organisation.

Certes, des échelles de niveaux d'autonomie existent déjà, depuis celle de K. Lewin (dépendance / contre-dépendance / interdépendance / autonomie), celle de C. Lunacek (1994) qui intègre des considérations plus sociologiques (dépendant / critique / constructif / apparatchik / franc-tireur / stratège) ou les travaux d'enquête sur les conditions de travail menées par la DARES qui mesurent des perceptions relatives aux marges d'initiatives. Les enquêtes "Conditions de travail" ont permis notamment de constater la progression indéniable de l'autonomie perçue par les salariés entre 1991 et 1998. Les chiffres du tableau ci-dessous

montrent en effet une progression des marges d'initiative dans le travail corrélée avec le recul des prescriptions. Le protocole d'investigation a consisté à cerner la question de l'autonomie en posant des questions indirectes telles que : *les indications données par vos supérieurs hiérarchiques vous disent-elles comment faire votre travail ou vous indiquent-elle plutôt l'objectif en vous laissant choisir la façon d'y arriver ? ; pour faire votre travail correctement, appliquez-vous strictement les consignes ou faites-vous autrement ? ; quand il se produit quelque chose d'anormal au cours de votre travail, faites-vous appel à d'autres pour régler l'incident ou le réglez-vous vous même ?* (Bué et Rougerie, 1999).

| En % | Proportion de salariés... | | | | | |
|----------------------------|---|-----------|---|-----------|---|-----------|
| | ...auxquels on dit comment faire le travail | | ...qui appliquent strictement les consignes | | ...qui font généralement appel à d'autres pour régler les incidents | |
| | 1991 | 1998 | 1991 | 1998 | 1991 | 1998 |
| Ensemble | 18 | 14 | 42 | 37 | 35 | 28 |
| dont... | | | | | | |
| cadres | 3 | 3 | 20 | 18 | 10 | 10 |
| professions intermédiaires | 8 | 7 | 29 | 29 | 20 | 18 |
| employés | 19 | 16 | 47 | 43 | 40 | 32 |
| ouvriers | 28 | 23 | 53 | 45 | 48 | 40 |

Sources : enquêtes Conditions de travail, MES-DARES (Bué et Rougerie, 1999)

Mais ces différents niveaux d'autonomie ou ces constats statistiques ne nous semblent pas suffisamment opératoires pour les managers en charge du repérage et du management de proximité des collaborateurs appelés à être autonomes dans leur travail.

La contribution vise à proposer quatre niveaux simples d'autonomie : 0 = incompétence / 1 = poser de "bonnes" questions / 2 = adapter intelligemment les règles / 3 = remettre en cause et améliorer (qui se lisent du bas vers le haut dans le tableau ci-après) associés à des comportements typiques (identifiés de A à J) qui intègrent à la fois des registres objectifs (capacités : à droite) et des registres subjectifs (volonté ou envie de : à gauche). Les couleurs utilisées dans le graphique renvoient à la signalétique classique des feux tricolores : **vert** pour des comportements très adéquats (vert vif ) ou correct (vert pâle ) avec les pratiques d'autonomie selon les niveaux ; **rouge**  pour des comportements problématiques ; **orange**  pour des comportements qui appellent vigilance de la part des managers.

Registre **SUBJECTIF**

Niveau 3 : remettre en cause et améliorer

Registre **OBJECTIF**

L'individu maîtrise bien son poste de travail. Il est fiable et compétent. Mais il ne sait pas et/ou n'a pas envie d'améliorer ou d'innover... (J)

L'individu maîtrise bien son poste de travail. Il est fiable et compétent. Et en plus il est force de propositions pour améliorer et innover... (I)

Niveau 2 : adapter les règles

L'individu adapte "dangereusement" les règles [*il joue avec le feu*]! Expérimentation temporaire des limites ? (G)

L'individu transgresse les règles, sans être conscient (responsable) de ses actes (H)

L'individu adapte intelligemment les règles et connaît les limites à ne pas franchir. [*il est capable de transgressions à bon escient et sans en abuser*] (F)

Niveau 1 : début de l'autonomie = poser de "bonnes" questions

L'individu sollicite souvent l'assistance de ses pairs pour de mauvaises raisons [*il sait, mais a besoin d'être rassuré*] = temps d'adaptation provisoire ? (C)

L'individu ne pose pas de questions, mais exécute correctement son travail (D)

L'individu sollicite l'assistance de ses pairs pour de bonnes raisons : cas difficiles, curiosité, etc. [*il pose des questions pertinentes*] = apprentissage, réflexion (E)

Niveau 0 = incompetence

L'individu ne sollicite pas l'assistance de ses pairs et ne sait pas faire [*il ne sait pas, mais n'ose pas demander*] (B)

L'individu sollicite souvent l'assistance de ses pairs pour de "mauvaises" raisons [*il devrait savoir telle chose, mais ne sait pas*] (A)

L'individu (doit) connaître en principe les pré-requis "techniques" relatifs à son travail

On dispose ainsi de comportements typiques susceptibles d'aider les managers à évaluer le niveau d'autonomie de leurs collaborateurs.

A. Niveau 0 de l'autonomie dans le travail = incompetence

Le niveau 0 ("incompétence") rappelle à quel point l'autonomie est indissociable de la compétence. La capacité ou le savoir (compétence) conditionne l'habilitation ou le pouvoir (autonomie). Confier des prérogatives décisionnelles à un individu incompetent constitue un dysfonctionnement organisationnel majeur. En ce sens, la compétence est bien une condition indispensable à l'autonomie. En effet, l'octroi, inhérent à l'autonomie, d'une capacité et d'une légitimité décisionnelle n'a de sens que s'il s'appuie sur des aptitudes, des savoir-faire, des expertises ou des comportements discriminants qui définissent les compétences en même temps qu'ils structurent les affectations.

On rejoint ainsi l'idée selon laquelle la compétence est fondamentalement spécifique ou singulière à une situation de travail donnée, ainsi qu'à la personne qui l'occupe : que l'on change de situation de travail et/ou que l'on change de personne, et la compétence disparaît. Ce qui confirme l'importance cruciale du contexte dans lequel s'exprime la compétence qui se construit petit à petit (processus d'apprentissage) par la confrontation progressive et durable de l'individu aux aléas du contexte en question. Ceci nous a amené par ailleurs à poser comme condition indispensable à la compétence, et donc aussi à l'autonomie dans le travail, une relative stabilité à la fois dans l'emploi (donc limiter les formes de flexibilité quantitative externe telles que l'intérim (Everaere, 1999b), ainsi que dans une situation de travail (limiter les déperditions de compétence induites par la polyvalence lorsque celle-ci consiste en une affectation instable des individus à des postes de travail distincts requérant des savoirs hétérogènes (Everaere, 2000).

Si l'on examine les rubriques du tableau, évidemment, l'ensemble des comportements du niveau 0 (*A* et *B*) sont problématiques. Mais la distinction registre objectif / registre subjectif rappelle aux managers que si des questions fréquentes et déplacées (comportement *A*) sont l'indice d'une incompétence rédhibitoire pour l'autonomie, l'absence de questions ne signifie pas forcément que les individus "savent" : ils peuvent ignorer et ne pas oser demander, ce qui est l'indice d'un malaise ou d'une incompétence "silencieuse" (comportement *B*).

Qu'est-ce qu'une question "pertinente" ou "déplacée" appliquée à la réalisation d'un travail ? Il est impossible de répondre à cette question de façon générale. Tout dépend du métier et des connaissances préalables que son exercice requiert. Mais il est sûr que l'on peut rapidement évaluer un individu lors de son entrée dans un poste de travail à la nature des questions qu'il pose – ou non – lors de ses débuts. De fait, certaines questions peuvent être rédhibitoires et alerter celui ou celle qui les entend sur les éventuelles lacunes du nouveau-venu qui les posent. A titre d'exemples caricaturaux, c'est un maçon qui demande l'usage d'un outil courant qu'il devrait a priori connaître du fait des qualifications dont il se prétend titulaire ; c'est un comptable qui demande ce qu'est une provision dans un compte de résultats ; c'est un cuisinier qui hésite face à une recette basique à réaliser ; c'est un chauffeur-routier qui demande ce qu'est un chronotachygraphe, etc. Ces questions sont légitimes pour ceux qui ne sont pas du métier. Mais elles sont suspectes pour des professionnels qui, par la formation qu'ils ont suivie et les diplômes qui sanctionnent leur qualification, devraient le savoir, et donc ne pas avoir besoin de poser ce type de questions.

Mais il se peut aussi que les individus, alors même qu'ils connaissent la réponse, éprouvent le besoin de poser la question, par besoin d'être rassurés (c'est le cas C traité ci-dessous). Sachant aussi que les individus peuvent être dans la situation où ils ignorent des choses basiques, sans oser le demander (cas B). Auquel cas, le défaut de questions ne signifie pas forcément connaissance et maîtrise de la situation. D'où la vigilance permanente dont doivent faire preuve les managers pour capter et décoder les signaux forts ou faibles d'ignorance. Lesquels signalent une incompétence rédhibitoire pour l'autonomie.

B. Niveau 1 de l'autonomie dans le travail = poser de "bonnes" questions

| | | |
|---|--|---|
| subjectif | Niveau 1 : début de l'autonomie = poser de "bonnes" questions | objectif |
| L'individu sollicite souvent l'assistance de ses pairs pour de mauvaises raisons [<i>il sait, mais a besoin d'être rassuré</i>] = temps d'adaptation provisoire ? (C) | | L'individu sollicite l'assistance de ses pairs pour de bonnes raisons : cas difficiles, curiosité, etc. [<i>il pose des questions pertinentes</i>] = apprentissage, réflexion (E) |
| L'individu ne pose pas de questions, mais exécute correctement son travail (D) | | |

Pour rester dans le registre subjectif mais en montant dans le niveau 1, des individus peuvent poser beaucoup de questions, alors même qu'ils connaissent les réponses (cas C). Dans ce cas, les individus ne sont pas incompétents, mais ils ont besoin d'être rassurés. Ce cas de figure n'est pas en lui-même problématique, à condition qu'il ne dure pas trop longtemps. D'où la couleur orange qui signale un devoir de vigilance de la part des managers quant à la nature et la durée des sollicitations de leurs collaborateurs. Cette phase de besoin de support est typique des processus d'adaptation des individus à des situations qui ne leur sont pas familières ; temps d'adaptation plus ou moins long selon les individus et leur capacité à supporter le stress inhérent à des situations de travail plus ou moins nouvelles et évolutives.

Autre cas de figure du niveau 1 qui confirme l'importance du registre subjectif, des individus peuvent ne pas poser de questions, tout en réalisant correctement leur travail (cas D). Auquel cas, ils savent et réalisent silencieusement leur travail. D'où peut-être l'indice d'une certaine passivité ou d'un défaut de curiosité ? Un tel comportement est-il compatible avec l'autonomie dans le travail ?

Cherchant à analyser les implications du "modèle de la compétence", C. Dubar (1996) souligne à quel point la notion de compétence – et d'autonomie, rajoutons-nous - signifie l'intensité de la mobilisation personnelle (*commitment*), de l'engagement subjectif et des capacités cognitives de l'individu pour comprendre, anticiper et résoudre les problèmes de sa fonction. Un sentiment d'**implication** dans le travail est donc inséparable des pratiques d'autonomie. Ou, formulée par son contraire, **la passivité est antinomique de l'autonomie**. Il y a effectivement au travers de l'autonomie une sorte de promesse ou d'engagement non pas forcément à respecter scrupuleusement les règles, mais bien plutôt à atteindre les objectifs, et ce de manière potentiellement discordante avec les règles officielles. Ce qui peut être à l'origine de tensions psychiques importantes chez les individus amenés à opérer des arbitrages entre des objectifs contradictoires et des actions risquées. Cette implication inhérente à l'autonomie dans le travail n'est donc pas une sinécure : "Alors que la satisfaction renvoie à l'émergence d'un sentiment de plaisir, l'**implication** renvoie au fait de se sentir concerné, incertain, voire anxieux à propos de son travail et ses résultats" (Ripon, 1987, p. 425).

Ces éléments théoriques ne permettent pas de répondre exactement à la question de savoir si une exécution silencieuse (sans poser de questions) mais correcte du travail est compatible ou non avec l'autonomie. Ils nous rappellent cependant le coût psychique de l'autonomie dans le travail en termes de stress, notamment en raison des éventuels risques à transgresser des règles, à prendre des initiatives, à imaginer des solutions inédites à des problèmes imprévisibles.

Dernier cas de figure dans ce niveau 1 : l'individu pose des questions pertinentes dans des situations particulières, qui méritent précisément des éclaircissements ou des précisions (cas *E* défini comme idéal en vert au niveau 1). Dans ce cas, l'individu montre de la curiosité, une envie d'apprendre et de comprendre, notamment les écarts entre les règles officielles (théoriques) et les cas réels (pratiques) ; autant de prémices favorables au passage au niveau 2.

Appliqué aux exemples caricaturaux donnés plus haut, des questions pertinentes seraient pour le comptable de s'interroger sur le degré de sincérité des provisions qui apparaissent dans les comptes de résultat des entreprises, et les éventuels doutes que l'on peut avoir sur la capacité des éléments comptables à restituer l'état réel de la situation de l'entreprise. C'est le cuisinier

qui interroge sur la fréquence de préparation des différentes recettes compte tenu des attentes de la clientèle régulière du restaurant, etc.

C. Niveau 2 de l'autonomie dans le travail = adapter les règles

| subjectif | Niveau 2 : adapter les règles | objectif |
|--|--------------------------------------|--|
| L'individu adapte "dangereusement" les règles [<i>il joue avec le feu</i>] Expérimentation temporaire des limites ? (<i>G</i>) | | L'individu adapte intelligemment les règles et connaît les limites à ne pas franchir. [<i>il est capable de transgressions à bon escient et sans en abuser</i>] (<i>F</i>) |
| L'individu transgresse les règles, sans être conscient (responsable) de ses actes (<i>H</i>) | | |

Au niveau 2, il est question de la capacité à adapter les règles ; capacité inhérente à l'autonomie comme l'ont montré notamment J.D. Reynaud (1988), J. Girin et M. Grosjean (1996). Trois cas de figure sont identifiés à ce niveau. Le cas idéal (cas *F*) selon lequel l'individu adapte intelligemment les règles, c'est-à-dire qu'il est capable de discerner le degré de pertinence des règles en fonction des situations, et lorsque c'est nécessaire pour agir efficacement, il les transgresse, mais sans en abuser et en s'assurant le cas échéant du soutien ou de la complicité de sa hiérarchie directe (Delobel, 1995), elle-même indulgente et consciente des limites des règles officielles (ou de contrôle, selon les termes de J.D. Reynaud).

Cette capacité de discernement pour apprécier le degré de pertinence des règles est au cœur de l'autonomie dans le travail. C'est-à-dire qu'un individu autonome sera celui (ou celle) capable de dire, en fonction du contexte, si telle règle est obligatoire, facultative, inutile ou nuisible pour réaliser efficacement le travail. Evoquer la possibilité qu'une règle soit nuisible à la réalisation efficace d'un travail peut paraître choquant. Pourtant, qui a déjà travaillé depuis un certain temps, aura sûrement rencontré des situations où les règles supposées définir un mode opératoire, une procédure ou une façon de faire, ne permettent pas de réaliser le travail efficacement dans des contextes sans doute particuliers et heureusement pas trop fréquents, où certaines contingences obligent à des transgressions plus ou moins importantes des règles

officielles. Cette capacité à adapter intelligemment les règles suppose une certaine ancienneté dans le poste ; laquelle permet de distinguer, selon les contextes et les expériences vécues, le degré de pertinence des règles. Généralement, cette capacité d'adaptation des règles est assimilée à l'"expérience". Un novice (quelqu'un qui vient d'être affecté à une situation de travail nouvelle pour lui) en est a priori incapable.

Pour reprendre les exemples caricaturaux précédents, c'est le cuisinier qui, au bout d'un certain temps, ayant appris à connaître les goûts spécifiques de tel ou tel client fidèle, sera capable d'adapter une recette standard et donc de modifier le mode opératoire pour répondre aux goûts particuliers de chaque client. Ou alors, le même cuisinier qui, privé d'un ingrédient majeur, sera capable de lui trouver un ingrédient de substitution sans que le résultat final ne s'en ressente trop. Il est à ce stade n° 2 capable d'autonomie dans le sens où il adapte intelligemment les recettes en fonction des clients ou des ingrédients disponibles, mais sans faire "n'importe quoi".

Cette capacité de discernement de la pertinence des règles, constitutive de l'autonomie, est fondamentale pour l'efficacité collective, autrement dit pour la compétitivité des entreprises. Pour s'en convaincre, il suffit d'évoquer les conséquences redoutables d'une pratique très astucieuse qui consiste en la grève du zèle. Lorsque des douaniers, par exemple, veulent signaler leur mécontentement, que font-ils ? Ils arrêtent systématiquement, de façon mécanique, sans intelligence, ni discernement tous les véhicules qui transitent au passage de frontière. En faisant cela, ils mettent en suspens, de façon provisoire, leur capacité de discernement qui devraient les amener à arrêter non pas tous les véhicules de façon systématique, mais uniquement ceux qui, en fonction de leur intuition, de leur "flair", ou des informations qu'ils ont reçues au préalable, méritent de l'être parce que ces véhicules, et non pas la totalité, méritent un contrôle plus poussé. Donc, en arrêtant et en contrôlant tous les véhicules, sans discernement, ils font du zèle qui les préserve de toute sanction disciplinaire puisque ainsi les véhicules douteux seront forcément contrôlés. Mais cela nuit considérablement à la fluidité du trafic et occasionne donc rapidement une congestion totale qui sera très vite signalée aux "autorités compétentes". Lesquelles seront alors amenées à négocier sans délai avec les douaniers mécontents les conditions d'une réactivation de leur capacité de discernement. Donc, en ayant raisonné par défaut, la capacité de discernement (donc l'autonomie) est bien un paramètre essentiel de l'efficacité organisationnelle.

Le registre subjectif du niveau 2 requiert une vigilance importante de la part des managers. En effet, à ce stade, les individus sont placés à des situations « implicantes » pour eux-mêmes et pour les autres. On leur demande de faire des choses plus élaborées, plus complexes et donc plus risquées qu'au niveau 1. Au niveau 2, l'individu peut se trouver grisé par les perspectives d'une action comportant des enjeux et donc des risques plus importants. Or, il peut manquer de lucidité quant au niveau réel des compétences qu'il détient à ce stade (Benner, 1995). On est ici proche du niveau de contre-dépendance défini K. Lewin selon lequel l'individu veut exister par opposition ou rejet des règles, ou encore par une confiance excessive et prématurée dans ses capacités. C'est une phase classique de conquête de l'autonomie qui procède de l'expérimentation de l'erreur ou de l'excès de confiance en soi. Mais compte tenu des risques pour l'individu et pour l'organisation, cette phase requiert une attention très forte de la part des managers, pour laisser "l'apprenti" commettre la faute, sans qu'elle ne lui porte préjudice tout en expliquant "à chaud" les causes de l'échec de sorte qu'il apprenne à adapter les règles "à bon escient" (cas *G*).

Par analogie avec une phase classique de l'apprentissage des enfants, c'est le moment un peu magique où l'enfant entreprend de rouler à vélo, pour la première fois, sans les petites roulettes qui maintiennent le vélo en équilibre. Lorsque les roulettes ont été démontées, et que l'enfant se lance en recherchant lui-même son équilibre, il est bon de courir légèrement en retrait derrière lui, sans trop montrer à l'enfant que l'on doute de ses capacités, mais en étant suffisamment vigilant et réactif pour le rattraper avant la chute, au cas où... Et selon les résultats de cette expérience, progressivement alors que les tours à vélo s'enchaînent sans chute, l'attention de l'adulte peut se relâcher, à mesure que l'enfant conquiert et maîtrise son autonomie (du moins pour ce qui est de rouler à vélo sans les roulettes ; et en attendant la prochaine étape de conquête de l'autonomie qui mobilisera à nouveau l'attention des parents...).

Le troisième cas de figure de ce niveau 2 de l'autonomie est très particulier. Il correspond au cas où un individu transgresse les règles mais sans être conscient des dangers ni pour lui-même ni pour les autres (cas *H*). En d'autres termes, il n'est pas responsable de ses actes car inconscient de ses effets. Ce cas de figure, a priori exceptionnel, nous permet de souligner un autre lien fondamental entre l'autonomie et la responsabilité. Après avoir vu qu'il ne pouvait y avoir d'autonomie sans compétence (niveau 0), nous insistons maintenant sur le caractère indissociable de l'autonomie et de la responsabilité.

La responsabilité est la conséquence directe et inséparable de l'autorité inhérente à l'autonomie dévolue à chacun sur son propre travail. Mais cette autorité suppose la capacité à répondre de ses actes et en assumer les conséquences. "La responsabilité, c'est la réponse. *Sponsorio, spondere*, se porter garant, promettre, s'engager" (Vacquin, 1994).

Cette promesse ou cet engagement oblige à placer l'autonomie dans le travail nettement plus dans le champ de l'implication que de la satisfaction. Même si l'un n'empêche pas l'autre : on peut éprouver de la satisfaction à être impliqué. Mais de façon générale, l'implication inhérente à la responsabilité, elle-même essentielle à l'exercice de l'autonomie, induit une charge psychique lourde. La responsabilité et l'implication dans le travail qui l'accompagne ne sont donc pas une sinécure pour l'exercice de l'autonomie comme le montre de façon très éloquente la métaphore de M. Vacquin (1994, p. 12), "la responsabilité est insomniaque et creuse les traits".

Les enquêtes statistiques confirment tout à fait le lien entre autonomie et responsabilité : "Faire appel à l'initiative des salariés, c'est s'appuyer sur leur conscience professionnelle voire la développer par des politiques appropriées de "motivation". Dans l'enquête menée par la DARES sur la perception des conditions de travail, les salariés manifestent souvent un fort sentiment de responsabilité vis-à-vis de leur travail, comme en témoigne la proportion de ceux qui déclarent qu'une erreur dans leur travail aurait des conséquences dommageables sur la qualité du produit, la satisfaction des clients ou sur les finances de l'entreprise" (Cézard et Vinck, 1996, p. 218).

Le principe de responsabilité suppose donc une tension permanente ou une vigilance continuelle pour travailler de manière la plus efficace possible avec tous les compromis que cela peut occasionner tant sur le plan des objectifs officiels (quantité, coût, qualité, délais, etc.) que sur le plan des objectifs personnels (dépense d'énergie, sécurité, confort, distinction, protection, etc.). La responsabilité est la traduction de cet engagement "intime" et psychologiquement très impliquant dans l'action efficace : "[La responsabilité] doit moins viser à culpabiliser les actions passées qu'à susciter la **vigilance** pour les actions à venir. Il s'agit en fait d'inciter chacun à être **exigeant** avec soi-même" (Quillot, 1993, p. 64).

L'autonomie et la responsabilité sont indissociables car l'autonomie repose fondamentalement sur un acte de responsabilisation et d'identification, lequel acte valide en même temps le principe d'autonomie. En effet, d'un côté, une autonomie sans responsabilité constituerait une erreur organisationnelle majeure, chacun pouvant faire n'importe quoi **sans devoir rendre des comptes et assumer les conséquences de ses actes**. D'un autre côté, attribuer des responsabilités sans accorder d'autonomie reviendrait, par analogie aux problèmes

philosophiques et juridiques posés par l'évaluation du "libre arbitre", à imputer des responsabilités à quelqu'un qui n'a pas conscience de ses actes et de leurs conséquences sur les autres. Auquel cas, l'irresponsabilité s'apparente à la folie ² !

Lier autonomie et responsabilité est d'autant plus nécessaire que les compétences mises en œuvre dans le cadre d'un fonctionnement autonome relèvent de potentialités difficilement objectivables a priori, puisqu'on se situe par définition dans un contexte d'incertitudes. Or, savoir *qui* est responsable de *quoi* dans un contexte instable et évolutif, est indispensable pour l'entreprise autant que pour les salariés. D'où les pratiques de signature, d'identification et de « traçabilité ».

La notion anglo-saxonne de "*accountability*" que l'on peut traduire par "exposabilité" rend bien compte de cette idée inhérente à la responsabilité qui est de devoir s'engager, s'exposer, rendre des comptes et donc adapter son comportement en conséquence.

Pour résumer ce détour théorique, le cas dont il faut souhaiter qu'il reste exceptionnel, selon lequel un individu exerce son autonomie en transgressant les règles, mais sans être conscient de ses actes, ni pour lui-même ni pour autres, autrement dit quelqu'un d'irresponsable (cas *H*) nécessite de la part du manager une intervention immédiate. C'est un cas pathologique dangereux pour l'individu lui-même et pour l'ensemble de l'organisation.

D. Niveau 3 de l'autonomie dans le travail = remettre en cause et améliorer

| | | |
|---|--|---|
| objectif | Niveau 3 : remettre en cause et améliorer | objectif |
| L'individu maîtrise bien son poste de travail. Il est fiable et compétent. Mais il ne sait pas et/ou n'a pas envie d'améliorer ou d'innover... (<i>J</i>) | | L'individu maîtrise bien son poste de travail. Il est fiable et compétent. Et en plus, il est force de propositions pour améliorer et innover... (<i>I</i>) |

Le niveau 3 correspond à la capacité et/ou l'envie de remettre en cause dans le sens d'une amélioration des processus, une capacité d'innover et de faire mieux. Remarquons tout d'abord que tous les individus appelés à être autonomes ne franchissent pas forcément ce stade.

² "Des travaux récents ont fait apparaître que l'expertise psychiatrique, argument de défense mise en place par les avocats pour plaider l'irresponsabilité de leurs clients, pouvait avoir des effets de mise à mort subjective en empêchant la rencontre avec le jugement, la peine et l'acquiescement de la dette. Et l'on a vu des criminels

Nous avons vu qu'adapter intelligemment les règles (niveau 2) demande des efforts (implication, engagement, responsabilité, stress) que tous les individus n'ont pas forcément envie de réaliser.

Deux cas de figure peuvent se présenter au niveau 3. Le cas *I* renvoie au cas idéal d'un individu compétent dans son travail qui, non seulement satisfait aux critères de performance qui lui sont attribués dans ses actions courantes, mais en plus, est force de propositions pour améliorer. Pour reprendre l'exemple du cuisinier, à ce stade, il imagine des recettes nouvelles, il est en phase d'innovation, pour tester des nouveaux plats ou des nouvelles manières de faire.

Ce cas de figure correspond à ce que l'on pourrait appeler un collaborateur "à potentiel". L'enjeu est alors pour l'organisation de reconnaître les efforts fournis et d'offrir une trajectoire professionnelle à la hauteur du potentiel. Faute de quoi, le collaborateur innovateur risque de s'essouffler (Alter, 1993).

En effet, l'individu autonome qui est force de propositions pour innover prend des risques pour lui-même puisque par définition, il agit dans un contexte d'incertitudes qui fait peser un doute quant à l'intérêt ou aux éventuels dangers de l'innovation. Par ailleurs, l'acteur autonome et innovant peut aussi se retrouver freiné dans son élan par des rigidités inhérentes au système plus ou moins bureaucratique dans lequel il évolue. Enfin, il peut rencontrer l'hostilité frontale des adversaires de l'innovation, c'est-à-dire les acteurs à qui la situation actuelle convient très bien, et dont les avantages, prérogatives, zones d'incertitudes, champs de pouvoir, etc. pourraient être remis en cause par les innovations proposées par l'individu autonome de niveau 3.

Si d'un côté, le jeu est perçu comme n'en valant pas la chandelle (manque de reconnaissances ou de contreparties tangibles aux efforts déployés), et si de l'autre la direction n'affirme pas clairement ses positions en donnant les moyens de l'autonomie, en énonçant clairement les prérogatives, en donnant un droit à l'erreur ou en adoptant une attitude d'écoute par rapport aux sollicitations des acteurs engagés dans des fonctionnements autonomes, alors l'autonomie peut s'apparenter à une forme d'abandon ou à un jeu de dupes bien plus préjudiciable pour l'individu qu'une organisation hyper prescriptive.

revendiquer leur culpabilité afin de se protéger de l'anéantissement subjectif d'une expertise exonératrice. Un acquittement pour folie peut se confondre avec une condamnation à la folie" (Vacquin, 1994, p. 11).

Le dernier cas de figure envisagé est celui du cas *J* correspondant à celui d'un individu compétent dans son travail, qui exploite au mieux son autonomie au quotidien, mais qui n'est pas en mesure ou qui n'a pas envie d'innover ou de proposer des idées d'amélioration. Ce défaut d'esprit d'innovation ou d'amélioration peut être lié soit à des traits de personnalité spécifique à l'individu (manque de curiosité, d'insatisfaction, complaisance dans les fonctionnements en vigueur, etc.), soit au fait qu'il estime que le jeu n'en vaut pas la chandelle. On rejoint alors la question des contreparties que l'organisation peut offrir ou non aux efforts fournis par les individus autonomes capables et/ou désireux, au niveau 3, d'innover ou d'améliorer les choses.

Au sujet de l'opportunité et du coût des contreparties à l'autonomie dans le travail, il convient de rappeler qu'un fonctionnement à base d'autonomie et de compétence requiert davantage d'efforts, d'implication et d'attention de la part des individus. Il est donc normal de s'attendre à ce que l'entreprise adapte son système de rétribution en conséquence, c'est-à-dire qu'elle paie davantage un individu compétent capable d'initiatives qu'un individu passif ne faisant qu'obéir aux consignes. Par ailleurs, le contexte économique de mondialisation a pour caractéristique d'être fortement concurrentiel en particulier au niveau des prix. Ce qui par voie de conséquence peut restreindre la capacité d'augmentation des salaires, ces derniers étant des charges participant à la détermination des prix de vente. Comment résoudre le dilemme ?

Une piste de réflexion qu'il nous semble opportun d'envisager consiste à mener une analyse comparative de la productivité. Que rapporte et que coûte un individu autonome par rapport à ce que rapporte et coûte un individu non autonome ? Quatre éléments de coût nous amènent à légitimer une politique de rémunération cohérente avec le développement de l'autonomie : un coût de rigidité, un coût d'encadrement, un coût lié au risque d'incompétence, et un d'opportunité lié au défaut d'innovation.

- Premier argument : un individu non autonome est plus **rigide** dans son travail, à la fois par rapport à sa capacité d'adaptation plus limitée aux aléas et par rapport à sa latitude de compétences moins développée pour prendre en charge des situations de travail plus ou moins complexes.
- Deuxièmement, un individu non autonome doit être davantage **encadré** qu'un individu capable de prendre des initiatives, et ce surcroît d'encadrement coûte.

- Troisièmement, une capacité d'initiatives défaillante peut coûter cher à l'entreprise si des **erreurs** sont commises que ce soit vis-à-vis des clients (problèmes de qualité, par exemple) ou vis-à-vis des équipements de production de l'entreprise (plus sophistiqués, mais en même temps plus fragiles et aussi plus chers) par des individus n'ayant pas les compétences ou les capacités d'initiatives requises.
- Enfin, appliqué aux problématiques d'innovation et d'amélioration, un comportement non autonome dans ce domaine représente un coût d'opportunité qui affecte toute l'entreprise. Il est largement admis que l'efficacité collective procède d'un engagement individuel répandu à l'ensemble du corps social de l'entreprise pour innover et améliorer tout ce qui peut l'être (produit, service, process). C'est le sens du terme japonais de *Kaizen* que l'on traduit par processus d'amélioration continue, pris en charge aux niveaux les plus décentralisés par chacun des membres de l'entreprise.

Toute appréciation des coûts, en particulier ceux du travail, doit être analysée conjointement à la productivité du capital fixe (les machines), à la productivité du capital circulant (les encours), et à des opportunités d'amélioration généralisée. Rogner sur les charges salariales serait une erreur dans des contextes industriels où les opérateurs ont parfois dans les mains des millions d'euros d'équipements, et où la tension des flux consécutive au juste à temps peut provoquer l'arrêt complet et quasi instantané de l'ensemble du processus de production en cas de défaillance de l'un des maillons, et où l'enjeu réside dans l'amélioration permanente, l'innovation et la valeur ajoutée.

De plus, c'est la question des moyens de la **fidélisation** et de la "rentabilisation" des actifs humains, ainsi que celle de la rétribution et de l'**encouragement** des efforts et de l'efficacité fournis par les salariés, qui sont posées au travers de la rémunération. Les dispositifs de rémunération qui incitent à un investissement de l'individu dans son travail et dans l'entreprise, et qui l'engagent à vouloir en recueillir le fruit sur le long terme sont tout à fait appropriés pour rétribuer l'autonomie. Ils encouragent ainsi l'efficacité dans le travail et la stabilité dans l'entreprise, double condition nécessaire pour rentabiliser l'investissement de l'entreprise dans son capital humain.

Ce dernier développement insiste sur les conditions nécessaires, de la part des managers et de l'organisation, pour créer les conditions favorables à l'autonomie dans le travail surtout au niveau 3 où la recherche d'amélioration et d'innovation induit des efforts importants de la part des individus qui peuvent s'avérer très profitables pour l'entreprise. Compte tenu des enjeux que l'autonomie dans le travail représente pour la compétitivité de l'entreprise (surtout aux niveaux 2 et 3), cette dernière a tout intérêt à adopter une stratégie gagnant-gagnant.

En conclusion

Cette échelle de mesure des niveaux d'autonomie dans le travail peut permettre à des managers de situer le niveau d'autonomie de leurs collaborateurs à partir de comportements typiques dont nous avons essayé de montrer qu'ils pouvaient relever tantôt de paramètres objectifs (notamment la fréquence et la nature des sollicitations, la capacité à transgresser intelligemment les règles, la capacité à proposer des axes d'amélioration ou d'innovation) ; tantôt de paramètres subjectifs liés à des éventuels besoins d'être rassurés, des perceptions du risque ou des enjeux liées à l'adaptation des règles et au sentiment de responsabilité qui doit en principe accompagner les pratiques d'autonomie.

Prendre en compte à la fois des registres objectifs (capacité à) et des registres subjectifs (volonté ou envie de) nous paraît fondamental dans la mesure où en aucun cas, l'autonomie dans le travail ne peut être imposée contre la volonté de ceux qui sont amenés à l'exercer avec toutes les conséquences notamment psychiques que cela peut induire (stress, adaptation, mémorisation, contextualisation, efforts permanents pour évaluer les dangers et l'opportunité de transgresser les règles, opposition de ceux qui n'ont pas envie d'innovation, etc.).

Une limite importante à ce travail est qu'il prétend se situer à un niveau général. Les intitulés définissant les quatre niveaux d'autonomie sont à la fois simples et accessibles : niveau 0 = incompetence / 1 = poser de "bonnes" questions / 2 = adapter les règles / 3 = remettre en cause et améliorer. Mais pour apprécier l'opérationnalité de ces critères, il est indispensable de procéder à un exercice de transposition de cette grille théorique à des situations professionnelles précises. Seul le lecteur peut le faire en fonction de sa propre expérience. Mais en transposant les concepts proposés et en essayant de visualiser les comportements qualifiés d'adéquats ou au contraire de problématiques (parfois rédhitoires), voire de mettre un visage sur les différents comportements repérés, pour essayer d'évaluer le niveau d'autonomie des collaborateurs connus, on perd en comparabilité. Car ce qui est un indice d'incompétence dans un contexte professionnel donné ne l'est pas pour un autre. Il en est de même pour la qualification d'une "bonne" question, ou le degré d'intérêt ou de dangerosité dans la transgression des règles, ainsi que l'ampleur, la nature et la pertinence des innovations.

Bibliographie

- Alter N., "La lassitude de l'acteur de l'innovation", *Sociologie du Travail*, n° 4/1993.
- Benner P., *De novice à expert. Excellence en soins infirmiers*, Paris, InterEditions, 1995.
- Bué J, Rougerie C., "L'organisation du travail : entre contrainte et initiative. Résultats de l'enquête Conditions de travail de 1998", Premières informations et premières synthèses, DARES, août 1999, n° 32.1
- Cézard M. et Vinck L., "Contraintes et marges d'initiative des salariés dans leur travail", *Données Sociales*, INSEE, 1996.
- Delobel B., "Le rôle du groupe dans le phénomène du changement organisationnel : "étude monographique" d'un atelier de montage des sondes", *Cahiers de Recherche de l'IAE de Metz*, n° 23/4.95, février 1995.
- Dubar C., "La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence", *Sociologie du Travail*, n° 2, 1996
- Everaere C., *Autonomie et collectifs de travail*, Lyon, Editions de l'ANACT, coll. Points de repères, 1999a.
- Everaere C., "Les effets pervers de la flexibilité quantitative", *Revue Française de Gestion*, n° 124, juin-juillet-août 1999b.
- Everaere C., "La compétence : un compromis multidimensionnel fragile", *Gestion 2000*, n° 4, juillet-août 2000.
- Greenan N., Hamon-Cholet S., Walkowiak E., "Autonomie et communication dans le travail", Premières informations et premières synthèses, DARES, mai 2003, n° 20.1
- Girin J., Grosjean M., (dir.), *La transgression des règles au travail*, Paris, L'Harmattan, coll. Langage et Travail, 1996.
- Lunacek C., *La délégation efficace. Pour un nouveau management plus responsabilisant*, Paris, ESF Editeur, 1994.
- Quillot R., *La liberté*, Paris, PUF, coll. *Que sais-je?*, 1993.
- Reynaud, J.D., "Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome", *Revue Française de Sociologie*, XXIX, 1988.
- Ripon A., "Satisfaction et implication dans le travail" in Levy-Leboyer C. et Sperandio J.C., *Traité de Psychologie du Travail*, Paris, PUF, chapitre XXI, 1987.
- Terssac de G., *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF, 1992.
- Vacquin M., "Préface" à *La responsabilité. La condition de notre humanité*. Paris, Editions Autrement, série Morales, n° 14, 1994.