

# L'AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL : SENS ET CONTRESENS

Christophe EVERAERE

## INTRODUCTION

L'autonomie dans le travail s'inscrit en droite ligne dans le champ problématique des nouvelles formes d'organisation du travail. Domaine d'investigation majeur comme en témoignent les nombreuses expériences menées actuellement dans des secteurs d'activités très divers – unités élémentaires de travail, zones autonomes de production, équipes à responsabilités élargies, etc. – qui mettent toutes peu ou prou l'autonomie individuelle ou collective au cœur de ces nouveaux dispositifs organisationnels.

Néanmoins, il convient de remarquer l'extrême ambiguïté de cette notion d'autonomie, pourtant très répandue<sup>1</sup>, et dont chacun ressent intuitivement ce qu'elle peut recouvrir. Pour illustrer ce point, posons-nous simplement la question suivante : qui du PDG d'une grande entreprise publique, de l'artisan-commerçant ou du paysan est le plus **autonome**, que ce soit dans ses actes, dans ses gestes, dans ses paroles, dans son comportement quotidien ou dans ses décisions ? La réponse est loin d'être évidente.

Il est vrai que la question de l'autonomie est loin de se limiter à l'efficacité organisationnelle. Elle plonge en fait ses racines problématiques dans la philosophie en faisant s'affronter deux hypothèses : d'un côté, celle de la liberté et de la volonté individuelle ; et de l'autre, l'hypothèse du déterminisme et de la contrainte (Sénik, 1994). Des penseurs aussi illustres que Kant ont parlé d'autonomie en ces termes : "La liberté de la volonté consiste à ne pas dépendre des causes étrangères, elle réside dans une **autonomie**, c'est à dire dans la propriété d'être à elle-même sa propre loi" (*ibid.*, p. 42). Il est hors de question pour nous de se situer à ce niveau philosophique. Toutefois, un certain nombre d'implications très concrètes vont se poser en termes de gestion relatives notamment aux notions de marges de manœuvre, d'indépendance et de contrôle.

Pour en comprendre les implications dans le domaine du travail, nous allons donc confronter les nombreuses notions qui gravitent autour de l'autonomie, que ce soit d'un point de vue sémantique (avec un sens proche ou au contraire opposé qui permettent aussi d'en saisir le sens), ou phonétique qui stimulent également la réflexion : autogestion, auto-organisation, autorité, autocratie, autorégulation, liberté, indépendance. Ces notions figurent toutes de manière plus ou moins explicite dans les travaux scientifiques ou dans les témoignages relatifs à l'autonomie. Nous nous appuierons donc sur ces travaux qui relèvent à la fois de constructions conceptuelles, de restitutions d'expériences, mais aussi de considérations épistémologiques, pour tenter de cerner le concept d'autonomie dans le travail. Par ailleurs, on retrouve la plupart de ces concepts rassemblés dans le dictionnaire à proximité du préfixe "auto". Nous mentionnons le dictionnaire car nous y avons eu beaucoup recours pour clarifier et définir les concepts à partir de leur étymologie.

## 1. L'AUTONOMIE : FILLE DE L'AUTOGESTION

C'est ainsi que nous mettons en perspective l'autonomie et l'autogestion. Le préfixe "auto" n'est pas le moindre des points communs entre ces deux notions. Il peut paraître incongru de revenir sur l'autogestion. Laquelle a certes suscité beaucoup de réflexions dans les années 1970, mais semble a priori bien éloignée des problématiques actuelles sur les nouvelles formes d'organisation du travail.

Sans parler du fait que l'un des théâtres privilégiés d'expérimentation - l'ex-Yougoslavie - a connu des événements a priori peu propices à la promotion de l'idée d'autogestion, même si les performances de l'économie yougoslave avant la désagrégation de l'état fédéral et les conflits nationalistes, souffraient tout à fait la comparaison avec des pays comparables tels que la Turquie ou la Grèce (Gabriél et Jacquier, 1994, p. 287)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> L'autonomie est l'objet d'un engouement qui ne se limite pas à l'entreprise, mais concerne l'ensemble de la société : ne parle-t-on abondamment de l'autonomie de l'élève, des collectivités locales, des médias, ou de l'hétéronomie (absence d'autonomie) de l'exploitant agricole ? (Decrop, 1984).

<sup>2</sup> La notion d'autogestion n'a d'ailleurs pas entièrement disparue. Dans le cas de France, elle s'inscrit, tout au moins dans les principes, dans la structure juridique de type SCOP (société coopérative

Toutefois, dans la perspective qui est la nôtre de clarifier le concept d'autonomie en le positionnant par rapport à des concepts voisins, il nous semble opportun de reprendre le débat sur l'autogestion tel qu'il s'est posé dans les années 1970, pour repérer quels en sont les points communs et les divergences.

Les origines de l'expérience yougoslave d'autogestion, de même que les principes politiques qui l'ont sous-tendue et accompagnée méritent attention car l'autogestion y est présentée comme une **alternative à une organisation centralisée, autoritaire et bureaucratique**. Autant de principes auxquels s'opposent également les discours et les pratiques d'autonomie dans le travail. Les tenants de la réforme yougoslave préconisaient d'ailleurs explicitement une large **autonomie** des entreprises et des collectivités locales.

Le contenu de cette réforme est également intéressant en ce qu'il situe la portée de l'autonomie concédée : "il s'agit de confier la gestion des unités économiques à leur personnel" (Daures et Dumas, 1977, p. 7), mais sans induire pour autant la propriété des moyens de production : "les travailleurs de l'entreprise autogérée utilisent des moyens de production et en retirent les fruits, mais n'en sont pas propriétaires et ne peuvent en disposer" (*ibid.* p. 13).

Le premier élément énoncé - la recherche d'une alternative à une organisation centralisée, autoritaire et bureaucratique - est tout à fait pertinent pour notre propos, dans le sens où il apporte une justification au principe d'autonomie dans le travail. En revanche, il nous faut discuter du caractère "politique" de l'autogestion lié au fait que la gestion de l'entreprise est assurée par l'ensemble du personnel, soit directement dans les petites unités, soit par l'inter-médiaire d'un conseil ouvrier élu dans les grandes unités, l'organe exécutif étant constitué par un directeur nommé par le conseil ouvrier pour une période limitée. Cette dimension politique inhérente à l'autogestion marque une rupture essentielle avec l'autonomie dans le travail.

Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas d'enjeux "politiques" dans l'autonomie. Au contraire, on peut considérer que l'autonomie correspond à l'établissement de "micro-souverainetés" dans la mise en œuvre locale du travail. Mais l'enjeu ou l'objectif de l'autonomie n'est pas celui de l'exercice tous azimuts et conjoint du pouvoir dans l'entreprise tel qu'il est défini ci-dessous : "Les travailleurs de l'entreprise autogérée pourront décider, organiser et planifier eux-mêmes le volume, l'assortiment et le prix de leur production ; ils pourront de même décider eux-mêmes de l'utilisation du capital, des matières premières et des biens intermédiaires à leur production ; ils pourront aussi décider eux-mêmes de l'embauche ou du licenciement du personnel" (*ibid.* p.16).

Tenir un tel discours actuellement tiendrait de la provocation. Les pratiques d'autonomie dans le travail sont moins ambitieuses dans la remise en cause du découpage politique de l'entreprise et des prérogatives décisionnelles qui y sont liées. Elles visent à instituer, par exemple, des initiatives en matière d'approvisionnement au niveau d'un poste de travail, un contrôle local de la qualité, la prise en charge d'une partie de la maintenance, une recherche locale de fiabilisation de l'outil de production, une démarche d'amélioration continue des processus, des formes de transaction pour modifier des séquences de production en accord avec les partenaires en amont ou en aval, l'adaptation voire la transgression plus ou moins officielle des procédures en fonction des spécificités et des contingences locales, une certaine forme de liberté pour gérer ou trouver des compromis entre des obligations ou des contraintes contradictoires, etc. Mais en aucun cas, il n'est question d'une définition collective des plans de production, du prix des produits ou des projets d'investissement !

Il est symptomatique que l'on ait parlé de "démocratie industrielle" à l'occasion des expériences auto- ou cogestionnaires, tant l'aspect politique est présent. On peut noter également, et c'est une autre façon de distinguer autogestion et autonomie, que dans le premier cas il est question de réorganiser l'entreprise entre ceux qui ont le pouvoir de décisions et ceux qui doivent les exécuter, en impliquant en particulier les syndicats ou les représentants des salariés au niveau des décisions politiques de l'entreprise (Weiss, 1978). Alors que dans l'autonomie, la question est à un niveau foncièrement plus décentralisé de favoriser la prise de décision locale au niveau où émergent les problèmes spécifiques du "terrain" à traiter. Dans le premier cas (autogestion), on se situe donc au niveau de

---

ouvrière de production) caractérisée par l'idée centrale : un homme = une voix. Les SCOP relèvent elles-mêmes de ce que l'on appelle l'économie sociale, ensemble hétéroclite (associations, mutuelles, coopératives) qui emploierait 1,7 million de personnes et aurait créé 470 000 emplois entre 1984 et 1994 (*Le Monde Initiatives*, 8 mars 1995). De même, un article récent du mensuel *Enjeux-Les Echos* consacré à une coopérative du pays basque numéroté un espagnol de l'électroménager, titrait "Mondragon : la réussite par l'autogestion" (janvier 1998, p. 51-53).

l'entreprise toute entière et des décisions globales qui la concernent. En revanche, dans le second (autonomie), on se situe au niveau local et des micro-décisions à prendre en rapport avec l'environnement immédiat du travail et les problèmes spécifiques qui s'y manifestent.

Ce qui semble donc avoir changé au travers de l'autonomie, c'est le renoncement à une gestion stratégique directe (autogestion) ou conjointe (cogestion) de l'entreprise visant à supprimer la dichotomie dirigeants-exécutants. Dans la perspective de l'autonomie, l'accent est mis au contraire sur la capacité de chacun (individu ou collectif) à prendre en charge lui-même une partie du flux, une zone de production ou une unité de transformation, bref un champ local de complexité, de façon autonome et responsable. On passe ainsi d'un mouvement **centripète** impulsé par une logique qui vise à gérer ensemble ou à cogérer<sup>3</sup>, à un mouvement **centrifuge** dans lequel chacun gère localement de manière autonome son domaine d'activité. La problématique passant par la même occasion de la **participation**: comment faire participer les acteurs au processus de décision<sup>4</sup>?, à la **coordination**: comment assurer la cohérence globale d'un système au sein duquel une multitude de pouvoirs locaux de décision sont distribués ou répartis localement?

Il est important de noter que l'autogestion et la démocratie industrielle comprennent un volet moins "révolutionnaire", dont on peut dire qu'il a préparé le terrain à l'autonomie dans le travail. En Norvège, par exemple, la démocratie industrielle a eu un contenu qui nous rapproche nettement de l'autonomie. En effet, lorsqu'il est question de démocratie sur le lieu de travail avec en particulier la remise en cause d'une division et d'une programmation stricte des tâches, nous touchons là une préoccupation beaucoup plus liée à l'autonomie que lorsqu'il était question d'une gestion conjointe de l'entreprise.

Les pratiques d'expression conçues à l'origine pour résoudre des problèmes techniques ou économiques ont contribué à valider un mode de fonctionnement qui garantit une plus grande efficacité organisationnelle par la prise en compte des savoirs ouvriers au niveau de leur travail. C'est ainsi que A. Eyraud et R. Tchobanian (1984) considèrent que les groupes d'expression, même limités à l'amélioration des conditions de travail, ont préparé les responsables à accepter une plus large autonomie des exécutants.

C'est une idée très importante qui signifie qu'en dépit de toutes les critiques qui ont pesé sur les groupes d'expression, les cercles de qualité, etc., ces dispositifs ont eu le mérite de préparer le terrain à un changement organisationnel de plus grande ampleur consistant à mettre en œuvre et à développer l'autonomie dans le travail. En d'autres termes, sur le chemin de l'innovation organisationnelle, les pratiques d'expression, symptômes d'une certaine démocratie industrielle, ont été une étape nécessaire vers l'autonomie dans le travail.

De même, si l'on reprend les objectifs attachés à l'autogestion définis par M. Rocard dans les années 1970, cité par P. Ansart (1984, p. 334), on y retrouve des aspects complètement en phase avec les préoccupations actuelles pour l'autonomie dans le travail. Il y est question d'organiser la production pour favoriser la connaissance et la maîtrise des mouvements du produit, de recomposition des métiers, de rotation des fonctions, de décentraliser l'initiative, d'établir les moyens d'une formation permanente qui permette à chacun d'acquérir continuellement de nouvelles compétences, de donner à chaque unité économique la responsabilité complète de ses relations avec les cellules situées en amont et en aval de son produit, etc. Autant de principes que l'on retrouve quasiment mot pour mot dans les discours actuels sur les nouvelles formes d'organisation du travail.

Ceci nous amène à considérer que l'autonomie est fille de l'autogestion, et que s'étant débarrassée des enjeux relatifs à la gestion globale de l'entreprise (autogestion ou

<sup>3</sup> Une enquête à base d'entretiens de longue durée menée auprès de 75 personnes d'origines sociales diversifiées dans le but d'analyser le sens attaché à diverses notions dont l'autogestion, montre qu'au-delà des clivages sociaux énoncés par l'intermédiaire des mots "patrons", "ouvriers", "travailleurs", la prise en compte des "gens", de "tout le monde", "ensemble", et de "chacun confirme que l'autogestion est considérée comme une notion unificatrice ou intégrative (Desbrousses-Pellicole, 1986, p. 621).

<sup>4</sup> C'est en des termes aussi vagues et ambigus qu'il est parfois question de management participatif : "Le management participatif est la seule forme de management qui fasse participer les membres d'une entreprise au processus de décision" (Hermel, 1988, p. 38). La question fondamentale que soulève une telle affirmation étant de savoir de quelle décision il s'agit : décision globale ou décision locale ?, ce qui n'a pas du tout la même portée en termes de régulation et de management.

cogestion), elle a été allègrement adoptée par le capitalisme moderne. Il s'agit là d'une nouveauté tangible. En effet, pour le capitalisme du début du siècle, le développement de la plus-value passait par la réduction de l'autonomie des ouvriers<sup>5</sup>. En revanche, l'ensemble des pratiques organo-sationnelles innovantes depuis l'élargissement des tâches, l'enrichissement du travail jusqu'à l'autonomie dans le travail montre qu'il est désormais admis que la recherche de plus-value ou plus généralement de l'efficacité passe par la mise en œuvre de l'autonomie dans le travail ; les dirigeants de l'entreprise conservant leurs prérogatives habituelles (Durand, 1974).

## **2. L'AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL : UNE FORME D'AUTO-ORGANISATION EMPIRIQUE**

Une autre notion voisine de l'autonomie est celle en vogue actuellement d'auto-organisation, que les sciences sociales tentent d'intégrer à leurs propres problématiques.

L'auto-organisation est une notion plus abstraite que l'autogestion, qui a été développée dans le cadre de ce que l'on appelle le paradigme de la complexité dans lequel figurent des auteurs tels que H. Atlan, C. Castoriadis, J.P. Dupuy, E. Morin, F. Varéla, pour n'en citer que quelques uns (Dumouchel et Dupuy, 1983). Il n'y a plus cette fois d'expérimentation ou de tentative d'application du concept. Et pour cause, les réflexions liées à l'auto-organisation relèvent davantage, du moins dans les sciences sociales, de l'épistémologie qu'elles ne prétendent constituer un modèle d'action<sup>6</sup>, comme cela a été le cas pour l'autogestion.

Pourtant à la base du paradigme de l'auto-organisation, on retrouve des notions analogues à celles développées dans le cadre de l'autonomie dans le travail : les notions d'acteurs, d'informations, d'aléas, de transformation, ainsi que les phénomènes d'interactions entre la commande (contrôle) et l'autonomie, entre l'ordre et le désordre, en insistant bien sur le caractère rétroactif et récursif des relations. De même est-il admis un lien direct entre la nécessité simultanée d'auto-organisation et de flexibilisation, cette dernière étant perçue comme un cadre central pour la survie, la viabilité et le développement des systèmes sociaux que sont les entreprises (Probst, 1994, p. 23). Ce lien est exactement le même que celui qui a stimulé une réflexion préalable entre le besoin d'autonomie dans le travail et le constat maintenant bien admis de la nécessité de la flexibilité conçue comme un cadre problématique incontournable du management contemporain des systèmes de production (Everaere, 1997).

Le préfixe "auto" dans l'auto-organisation exprime à la fois un phénomène réflexif (tourné vers lui-même) : il est question de mouvement spontané de la matière ou de programme qui se crée lui-même dans les réflexions sur l'auto-organisation. Mais il exprime également un phénomène de relations entre plusieurs composants : on parle de "causalité circulaire" ou de "hiérarchie enchevêtrée".

Ce double aspect est également présent dans les réflexions sur l'autonomie dans le travail. En effet, d'un côté, l'autonomie induit un phénomène local ou interne de mobilisation de compétences, d'apprentissage, d'adaptation, de "bricolage", voire de création locale de règles. Et de l'autre, l'autonomie met en jeu un encadrement et des exécutants dans une relation de dépendance réciproque (Tersac, 1992).

Toutefois, cette notion d'auto-organisation/autonomie<sup>7</sup> traitée dans le paradigme de la complexité ne nous est pas d'un grand secours pour notre analyse. Au mieux, elle confirme la pertinence de certains raisonnements appliqués à l'autonomie dans le travail. Au pire, et c'est un reproche adressé en particulier par M. Gutsatz dans sa contribution intitulée "Les dangers de l'auto" (*in* Dumouchel et Dupuy, 1983), la notion d'autonomie emprunte des significations bien distinctes lorsqu'elle migre entre la biologie, la physique

<sup>5</sup> Rappelons pour mémoire les propos de F. Taylor (1907) : "Chaque ouvrier doit apprendre à abandonner sa façon particulière de procéder, adapter ses méthodes aux nombreuses règles nouvelles, s'habituer à recevoir et à exécuter des ordres au sujet des détails grands et petits, autrefois laissés à son initiative" (p. 96). "Tout le travail intellectuel devra être exclu de l'atelier et centralisé dans le service de répartition du travail" (p. 77) "[lequel] est chargé de penser pour les ouvriers" (p. 103).

<sup>6</sup> "L'auto-organisation est un cadre conceptuel de pensée. Elle représente un principe d'explication qui est de type qualitatif. Elle ne permet aucun calcul ou algorithme précis. Elle ne fournit aucune "marche à suivre" ou cas d'école généralisable" (Probst, 1994, p. 18).

<sup>7</sup> Les deux notions sont souvent confondues dans les textes du colloque de Cerisy consacré à l'auto-organisation (Dumouchel et Dupuy, 1983). Du reste, le titre originel du colloque était : "L'autonomie : de la physique au politique".

et le social. Ceci, au détriment d'une appréhension univoque de ce concept indispensable pour le sujet qui nous intéresse.

Si par la suite, il nous arrive de recourir à cette notion d'auto-organisation, c'est en lui donnant un contenu beaucoup moins ambitieux épistémologiquement, et plus appliqué au travail, lorsque par exemple, un opérateur organise lui-même ses tâches, modifie les séquences d'opérations, anticipe, diagnostique, voire participe à la résolution des pannes, se concerte avec d'autres individus, choisit les procédures qui conviennent, ou décide de les adapter, voire de les transgresser dans certains cas. De ce point de vue, nous nous rapprochons de la conception de A. Turner et P. Lawrence (cités par M. Liu, 1981, p. 206) qui définissent l'autonomie à travers la possibilité pour l'employé de **choisir** sa méthode de travail, les séquences de ses tâches, sa cadence, ses déplacements hors du poste de travail, etc.

L'auto-organisation appliquée au travail renvoie également aux **compromis** incessants que le ou les opérateurs réalisent au niveau de leur travail quotidien entre des principes divergents, voire contradictoires que sont l'urgence, la sécurité, la qualité, le coût, la vigilance, l'économie d'efforts, la routine, la recherche de fiabilité, etc.

Un exemple observé dans l'atelier tôlerie d'une PMI fabriquant à la commande des systèmes de convoyage et de manipulation de bouteilles montre la teneur concrète d'une auto-organisation locale nécessitant de la réflexion, des arbitrages et de l'anticipation. La situation de travail observée est celle d'un poste de cisailage comprenant une cisailleuse relativement puissante prise en charge par un opérateur. Ce dernier reçoit quotidiennement une série de bons d'opérations qui spécifient la nature de la tâche ou plutôt de la mission à réaliser. Un exemple de mission est de cisailer 50 pièces d'aluminium d'épaisseur 3 mm et de section 100 sur 150 mm pour le lendemain. Les bons d'opérations sont rangés en principe dans un ordre chronologique précis, du plus au moins pressé. Toutefois, l'ordre même des opérations peut être perturbé par au moins deux faits : une urgence pour une retouche ou un client à dépanner de façon urgente. L'autre élément susceptible de perturber l'ordre des opérations est le fait d'une initiative locale fruit d'un compromis entre des principes contradictoires, initiative symptomatique d'une certaine autonomie.

En effet, compte tenu du temps de manipulation des plaques à cisailer entre la zone de stockage et la machine, et au niveau même de la machine, du temps de calage des gabarits de section, la question se pose constamment de savoir s'il vaut mieux découper un ensemble de matière homogène du point de vue de leur nature (matière ou section) mais avec des échéances différentes, ce qui signifie créer des encours et rompre l'ordre prévu par les bons d'opération, ou s'il vaut mieux s'en tenir strictement au classement par délai, au risque de perdre du temps dans la manipulation des matières à découper.

Concrètement, vaut-il mieux découper cinq pièces d'inox d'épaisseur 3 mm en 100 x 100 mm de section, et passer ensuite au découpage d'une autre matière avec une autre section parce que cette autre opération rentre dans des délais de court terme. Ou n'est-il pas préférable de profiter des gabarits existants pour découper dix autres pièces de section identiques aux cinq premières, à la suite, même si ces dix pièces sont à fabriquer dans un délai de plusieurs jours ? Un travail local de technologie de groupe en quelque sorte.

On entrevoit donc l'entrelacs des paramètres en jeu : degré de contrainte dans le délai des pièces à produire, quantité des pièces à fournir avec un caractère de non-urgence, degré de similitude ou de différence dans la transformation à opérer (i.e. changements de cote sans changement d'épaisseur ou de matière, ou changements de matière ou d'épaisseur sans changement de cote, etc.). La gestion de ces arbitrages ou de ces compromis relève pour nous d'une forme d'auto-organisation ou d'autonomie dans le travail. Laquelle suppose une légitimité organisationnelle qui admet ou **autorise** les initiatives prises.

### 3. L'AUTONOMIE : UNE FORME D'AUTORITE VIS-A-VIS DE SOI-MEME

On a ici affaire à deux notions a priori contradictoires avec pourtant, une fois de plus, la particule "auto" commune aux deux qui ne manque pas d'éveiller l'attention. Il ne s'agit néanmoins que d'une coïncidence. En effet, le préfixe "auto" dans **autonomie** vient du grec *autos* qui signifie "soi-même, lui-même" ; d'où, lorsqu'il est associé au suffixe *nomos* (en grec : "loi") aboutit au sens étymologique suivant "qui se régit par ses propres lois", proche de la définition première du terme autonome : "qui s'administre lui-même" (Petit Robert, 1990).

En revanche, **autorité** est dérivée du latin *auctor* : "auteur" dans le sens de créateur. Le sens premier donné au terme autorité est : "droit de commander, pouvoir (reconnu ou non) d'imposer l'obéissance" (*ibid.*). Les termes de sens voisin à autorité ne

laissent pas de doute quant à l'apparente antinomie des termes autonomie et autorité. Ce dernier est associé à commandement, domination, force, puissance, souveraineté. Autant de notions dont l'autonomie semble a priori éloignée, sinon opposée.

Pourtant, le verbe "autoriser", proche de "autorité", qui vient lui aussi du latin *actor* avec cette fois-ci, le sens de "garant", nous permet d'avancer l'idée selon laquelle l'autonomie relève de l'attribution d'une autorité, non plus d'une personne vis-à-vis d'une autre (le supérieur hiérarchique vis-à-vis de l'exécutant), mais d'une **autorité tournée vers soi-même** (l'opérateur recouvre une autorité sur son propre travail). Ce qui renvoie au principe réflexif *auto* inhérent à la notion d'autonomie.

En effet, d'une certaine manière, rendre autonome ou "autonomiser", revient à autoriser, dans le sens courant de "revêtir quelqu'un d'une autorité" (*ibid.*), ou de permettre, d'habiliter, d'accorder le droit, la faculté, ou encore d'accréditer. Ainsi, dans le contexte du travail, rendre **autonome** signifie revêtir quelqu'un d'une autorité vis-à-vis de lui-même - l'individu tendant à être son propre maître -, autorité qui est en même temps **légitimée dans le cadre institutionnel**.

En effet, un opérateur qui adapte une procédure, qui modifie le plan d'ordonnancement, ou qui déclenche lui-même un ordre d'approvisionnement chez un fournisseur interne ou externe, pour ne prendre que quelques manifestations concrètes d'autonomie dans le travail, dispose en principe à la fois de la faculté et de la légitimité institutionnelle de le faire. En quelque sorte, l'autonomie peut se définir par l'**octroi légitime d'une autorité au profit de l'individu sur son propre travail**.

Il est important de noter que ce n'est pas tant l'autonomie en soi qui est un phénomène nouveau (même si le taylorisme a tout fait pour la supprimer), mais plutôt sa légitimation au niveau institutionnel. Ce qui traduit le passage d'une autonomie **clandestine** (Daniellou et *al.*, 1983) à une autonomie **officielle**.

Le principe d'autonomie comme autorité concédée à l'individu dans l'exercice de son travail est bien distinct du principe hiérarchique d'autorité concédée au supérieur hiérarchique vis-à-vis des subordonnés, principe calquant une division politique du pouvoir sur une division organisationnelle du travail et du savoir.

Dans le modèle de l'autonomie donc, le **pouvoir** se fonde dans l'exercice du **travail** grâce à la mobilisation locale de **savoirs** : celui qui exécute est en même temps celui qui réfléchit, qui trouve par lui-même la meilleure façon de procéder de manière individuelle ou collective et qui assume la responsabilité de ses résultats. Alors que dans le schéma taylorien, celui qui exécute n'a pas de pouvoir, ni d'autorité, car il n'est pas censé réfléchir, ni mobiliser des connaissances.

Ce rapprochement du pouvoir et du savoir dans le cadre d'un travail autonome vise, dans un objectif d'efficacité organisationnelle, à rapprocher le lieu de la décision, de celui de l'émergence des problèmes. Ceci, dans une perspective identique à celle de la structure divisionnelle conçue par A. Sloan dans les années 1930, avec les mêmes arguments de **réactivité** rendue possible par la proximité du client, ou de façon plus générale, du problème à résoudre, et la rapidité d'intervention dans le cadre d'un fonctionnement **autonome** détaché des rigidités inhérentes aux structures bureaucratiques.

#### **4. AUTONOMIE ET AUTOCRATIE : UNE AUTONOMIE SOUS CONTROLE**

Une autre notion à la sémantique intéressante est celle de l'autocratie. Il est vrai que le sens donné à ce terme tranche radicalement avec la proximité phonétique et étymologique du terme autonomie. En effet, la définition de l'autocratie ne laisse aucun doute quant à son caractère péjoratif : "forme de gouvernement où le souverain exerce lui-même une autorité sans limite" (Petit Robert). Le terme est associé à l'absolutisme, l'arbitraire, le despotisme, la dictature, la tyrannie.

Pourtant, à s'en tenir à la phonétique, on aurait pu imaginer une relative communauté de sens entre autonomie et autocratie, laquelle est confortée par la proximité de leur sens étymologique : l'autonome "se régit par ses propres lois", tandis que l'autocrate "se gouverne par lui-même". La différence est manifestement ténue.

Comment se fait-il, dès lors, que ce qui est mis en avant comme une condition d'efficacité dans l'organisation du travail au sein de l'entreprise dans un contexte de réactivité, se retrouve fustigé comme principe d'organisation de la cité ? La réponse à cette question est totalement liée à la notion du **pouvoir**. Tout phénomène réflexif (*auto* : soi-même) peut apparaître comme une menace, car il signifie dans une certaine mesure indépendance (*infra* § 7.), ou absence de subordination (se régir par ses propres lois ou se gouverner soi-même). Or la dépendance - son contraire, donc - est l'un des moyens

privilegié du contrôle, et donc de la limitation du pouvoir<sup>8</sup>. Il est symptomatique que ce qui est reproché à l'autocrate est précisément le fait qu'il ne soit soumis à aucun **contrôle**, ou qu'il n'y ait pas de contrepoids.

De ce point de vue, l'autonomie dans l'entreprise pourrait apparaître aussi comme une menace, pour les mêmes raisons que l'autocratie : la possibilité ou non de **contrôler**, ou de disposer de contrepoids.

Toutefois, deux phénomènes interviennent qui tendent à conférer une image positive à l'autonomie dans le travail. Le premier est que même si l'autonomie peut faire peur, les entreprises n'ont pas le choix, car le modèle taylorien d'un contrôle absolu - si tant est que ce modèle ait pu exister un jour - privant les individus de toute capacité d'initiative ne résiste pas au contexte économique actuel (l'autonomie est une condition nécessaire à l'efficacité des entreprises sous contraintes de flexibilité). D'autre part, il est possible et absolument nécessaire d'instituer des contrepoids qui permettent de contrôler ou de guider l'autonomie concédée, en particulier au niveau de la définition de la finalité des actions à entreprendre et des moyens requis pour y parvenir (nous avons développé ce point par ailleurs en plaidant pour la coordination par les résultats comme mode de coordination privilégié permettant de concilier autonomie locale et cohérence globale ; voir Everaere, 1999).

En ce sens, nous pouvons d'ores et déjà admettre que l'autonomie dans le travail **ne signifie pas indépendance** (agir seul sans tenir compte des autres, ou tendre vers la sécession dans le sens des autonomistes, *infra* § 7.), **ni laisser-faire** (définir soi-même la finalité de ses actions). Sur ce dernier point, nous marquons une différence majeure avec l'autonomie telle qu'elle est appréhendée par A. Gorz (1988) pour qui l'une des conditions de l'autonomie est "la libre poursuite d'un but que l'individu se donne lui-même". En aucun cas, selon nous, **l'autonomie dans le travail ne peut aller jusqu'à l'autonomie du travail** ; elle ne peut porter que sur la mise en œuvre des moyens requis pour **atteindre les buts en question qui sont irrémédiablement fixés à un niveau supérieur à celui des opérateurs autonomes**. Certes, il peut y avoir **négociation** sur les moyens requis pour atteindre les résultats en question ou **discussion** sur la modification d'une contrainte, voire **débat** quant à la possibilité d'atteindre les résultats escomptés compte tenu des moyens alloués. Mais la définition des objectifs ne peut appartenir en propre aux unités autonomes dans un système organisé ; et si c'est le cas, par définition, le système n'est plus organisé.

C'est le subtile équilibre [autonomie locale/cohérence globale] qui est en jeu, et avec lui l'essence même de l'entreprise appréhendée comme une unité d'actions plurielles mais devant nécessairement converger vers un but commun. Cette dialectique [résultats (imposés) / moyens ("librement" organisés)] est cruciale, car elle détermine fondamentalement la portée et les limites de l'autonomie dans le travail.

## **5. AUTONOMIE ET AUTOREGULATION : UN PROCESSUS ADAPTATIF OUVERT**

L'autorégulation est un phénomène intéressant dans le sens où il a trait à des phénomènes complexes, en particulier au niveau de la conduite ou du pilotage de systèmes, ainsi que dans l'interaction entre les constituants du système considéré. L'exemple du chauffage par thermostat est typique de la conduite d'un système complexe fonctionnant par autorégulation.

Toutefois, si cette notion d'autorégulation ("régulation d'une machine, d'un processus, d'une fonction, sans intervention humaine", Petit Robert) s'appuie sur le principe d'autonomie, elle ne peut pas être retenue pour comprendre l'autonomie dans le travail.

En effet, l'autorégulation relève de la cybernétique, science du pilotage, qui repose sur un modèle de stabilisation-adaptation, globalement orienté vers l'équilibre. Au premier plan des préoccupations de la première cybernétique nous rappelle G. Probst (1994, p. 30), se trouvait le besoin de maintenir un système perturbé à son état initial stable, de le garder sous contrôle par une aptitude à corriger les écarts. Il s'agit donc d'un modèle orienté vers l'équilibre, qui favorise la rigidité.

<sup>8</sup> Cet aspect de dépendance, voire d'**interdépendance** consubstantiel à toute relation **dépendance** a été souligné par R.E. Emerson (cité par Crozier et Friedberg, 1977, p. 66). On peut l'illustrer par le raisonnement suivant : si j'ai besoin de quelque chose que je ne peux pas me procurer par mes propres moyens, je renonce du même coup à une certaine indépendance ou autonomie, en me plaçant sous la **dépendance** de quelqu'un qui pourra me fournir ce dont j'ai besoin. Du même coup, ce quelqu'un me **contrôle**. Et si je ne dispose pas de quelque chose d'autre à échanger qui lui ferait défaut, je suis totalement à sa merci.

La problématique dans laquelle s'inscrit l'autonomie dans le travail est tout autre. L'autonomie se justifie précisément du fait de l'incapacité de prévoir et de prescrire l'ensemble des cas de figure et des situations que le ou les individus sont susceptibles de rencontrer dans leur travail.

C'est donc structurellement l'incertitude, l'émergence potentielle de l'aléa, doté lui-même d'un caractère potentiellement inédit, qui fondent ou justifient le principe même de l'autonomie dans le travail. En d'autres termes, l'autonomie est une réponse à l'instabilité, à l'incertitude, à l'inédit potentiel, autant de phénomènes qui évacuent par principe des schémas prédéfinis, stables, voire rigides, inhérents à l'autorégulation.

## 6. AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL : UN CHAMP DE LIBERTÉ TRÈS RELATIF

Confirmant le caractère polysémique et ambigu de l'autonomie, il est possible d'utiliser le même mot en se référant à deux problématiques distinctes qu'il importe de bien identifier. L'une est fondamentalement liée au travail : elle renvoie à la division du travail, à son organisation, à sa coordination, aux conditions de préparation et de réalisation du travail, aux problèmes de qualification requise, de compétences mises en œuvre, aux processus de coopération-conflit, de prise de décision, d'apprentissage, de régulation, de mémorisation, etc., en rapport direct avec le travail. C'est cette problématique qui nous intéresse en premier lieu.

La seconde problématique liée à l'autonomie est celle formalisée dans le cadre de l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977) qui postule une **liberté** irréductible des acteurs dans tout système organisé. Celle-ci s'applique à des champs plus vastes que celui qui nous intéresse du travail. En effet, cette liberté est perçue au niveau des activités au sens large des individus dans l'organisation, et s'exprime au travers de stratégies qui peuvent dépasser le cadre strict du travail.

L'utilisation "stratégique" de marges de "liberté", et par là-même l'exercice de l'autonomie se discerne, par exemple, dans des comportements qui visent à compenser la non reconnaissance au niveau institutionnel d'un pouvoir lié à une compétence spécifique, par une attitude agressive à l'égard de ceux qui disposent de l'autorité hiérarchique institutionnelle mais pas du pouvoir d'expertise (c'est le cas maintenant célèbre des tensions analysées par M. Crozier entre les chefs d'atelier et les ouvriers d'entretien à la SEITA).

Cette autonomie dans le sens politique de liberté **dans et vis-à-vis** de l'organisation n'est pas du même ordre que l'autonomie organisationnelle dans le travail perçue comme une **capacité d'initiative** légitimement consentie pour répondre aux besoins d'adaptation sous contraintes d'incertitude et d'urgence. Il s'agit dans le premier cas d'une analyse sociologique et politique de l'autonomie comme reflet des stratégies de **pouvoir**, et dans le second d'une analyse managériale qui vise explicitement à faire de l'autonomie dans le travail un support d'**efficacité** pour l'entreprise.

On peut néanmoins se poser la question de savoir si les deux autonomies peuvent se rejoindre ; c'est-à-dire si l'exercice concret de l'autonomie dans le travail peut suffire à canaliser le besoin de liberté politique des acteurs ?

Nous nous risquons à répondre par la négative à cette question pour deux raisons. Tout d'abord, la manifestation d'un comportement stratégique (exercer un pouvoir, et donc faire jouer une zone d'incertitude) dépasse le champ qui est le nôtre du travail et de ses conditions d'exercice : "L'organisation ne constitue qu'un champ d'investissement stratégique parmi d'autres" (Crozier et Friedberg, p. 80). D'autre part, les garde-fous institués par l'organisation, et ses dirigeants en particulier, sont nombreux qui visent à définir le plus clairement possible les limites de l'autonomie dans le travail, en particulier au niveau des règles à suivre dans l'exécution du travail, même si ses règles sont par définition poreuses et constitutives même de l'autonomie (Everaere, 1999).

Par ailleurs, la volonté marquée de certaines entreprises d'évaluer constamment les salariés tant sur le plan de leurs aptitudes, que de leur motivation ou de leur loyauté, prouve que la confiance de l'entreprise vis-à-vis des individus est limitée. Dès lors, on peut avancer l'idée que la liberté ou l'autonomie dans le travail est admise, voire encouragée, dans la mesure où elle permet de compenser l'inadéquation ou la rigidité des règles face au travail réel. Si un comportement stratégique trouve donc à se manifester dans la capacité discrétionnaire des individus à gérer les écarts entre le travail prescrit et le travail réel, l'autonomie dans le sens politique rejoint alors les aspirations managériales, mais à condition qu'elle se cantonne à l'organisation du travail.

Alors que l'autonomie dont il est question dans l'analyse stratégique (rapports de pouvoir) ne se limite pas à jouer sur les écarts entre le travail prescrit et le travail réel.



Elle peut aller bien au delà et menacer tout l'organisation dès lors que le jeu stratégique des acteurs autour des zones d'incertitude contrarie ou va à l'encontre des objectifs globaux du système<sup>9</sup>. En définitive, l'autonomie dans le travail, telle que nous cherchons à en définir les contours, ne constitue qu'un champ restreint d'exercice de l'autonomie stratégique des acteurs.

## 7. L'INDEPENDANCE : UN CONTRESENS POUR L'AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL

Il est une notion extrêmement problématique dans le cadre de l'autonomie que nous allons devoir discuter longuement : il s'agit de l'indépendance. Cette notion illustre bien les risques de confusion inhérents à la variabilité des significations de l'autonomie selon qu'elle s'applique à l'exercice du travail dans l'entreprise ou à d'autres domaines, notamment la vie en société dans son ensemble. Or, ce qui est envisageable pour la vie en société - vivre de manière indépendante - ne l'est pas pour la vie en entreprise dans laquelle les nécessités d'interaction et les contraintes d'interdépendance sont beaucoup plus fortes qu'à l'échelle de la société.

En d'autres termes, il est possible de vivre en société avec des liens sociaux très relâchés ou réduits à leur strict minimum, donc vivre de manière autonome dans un quasi isolement, sans dépendre de personne. Ceci est impossible en entreprise. C'est pourquoi, nous allons récuser la notion d'indépendance pour comprendre l'autonomie dans le travail.

Le problème de la notion d'indépendance est qu'elle suggère que l'on peut se passer des autres, que ces derniers soient des collègues, les supérieurs hiérarchiques ou les services fonctionnels, dans la réalisation du travail quotidien. De manière surprenante et en décalage avec les réflexions antérieures menées par l'auteur sur ce sujet, G. de Terssac et B. Maggi (1996, p. 250) parlent de "fausse autonomie" au sujet d'une autonomie définie extérieurement aux exécutants et inscrite dans un espace prédéfini : "Il y a une demande de la part de l'encadrement pour que les exécutants adoptent des comportements d'adaptation au contexte. C'est donc une **fausse autonomie**, puisqu'elle est d'une part "encapsulée" dans les blancs laissés par les règles de contrôle (...). Il s'agit d'une fausse autonomie car elle est d'autre part "demandée" aux exécutants par l'encadrement, donc prescrite". Par quel phénomène étrange l'autonomie se dénaturerait-elle sous prétexte qu'elle est demandée par l'encadrement ?

L'attente réciproque d'un travail ou d'une contribution "encapsulée" dans une certaine forme de régulation constitue l'essence même de l'entreprise et des contrats explicites et implicites qui lient l'employeur et les salariés. De même, convient-il de questionner la portée de la définition suivante dans le contexte du travail en milieu soumis à contraintes économiques : "L'autonomie s'oppose à l'hétéronomie qui signifie "qui reçoit de l'extérieur des lois qui le gouvernent" (*ibid.*, p. 251).

Qui dans l'entreprise peut prétendre échapper à des lois qu'il reçoit de l'extérieur ? A commencer par le dirigeant qui doit se soumettre à de multiples obligations légales et rendre des comptes aux actionnaires. Le pilote d'avion aussi expérimenté et autonome qu'il soit possible de l'être, ne cesse de se conformer à des lois reçues de l'extérieur qui le gouvernent dans ses activités et dans toutes ses décisions, que ce soit des lois physiques (la gravitation), des lois physiologiques (les capacités sensorielles, la fatigue etc.), ou des lois relatives au code de l'aviation (les innombrables procédures de décollage, de vol, d'atterrissage etc.). Même l'artiste, qui est peut-être l'incarnation la plus emblématique de l'individu "libre" en société est tenu de respecter un minimum de lois ou de règles pour exercer et faire reconnaître son talent. Il en est de même pour le chirurgien, le cadre, le technicien ou l'ouvrier. N'importe qui, dès lors qu'il travaille ou exerce une activité, se conforme **plus ou moins** à un certain contexte réglementaire qui lui préexiste, s'impose à lui, et perdure après lui.

C'est dans le "plus ou moins" que réside l'autonomie dans le travail telle que nous la percevons, c'est-à-dire la **capacité à discerner en fonction des situations ou des contextes le caractère obligatoire, facultatif ou nuisible d'une règle dans la perspective d'une action efficace**. Renoncer à l'autonomie ou la qualifier de fausse sous prétexte qu'elle est définie de l'extérieur, inscrite dans un espace prédéfini ou sollicitée, relève de la pure conjecture philosophique puisqu'il y aura forcément des lois qui s'imposent à l'individu que ce soit dans la vie en société, et a fortiori dans l'entreprise.

<sup>9</sup> La dichotomie possible entre la finalité des acteurs et la finalité de l'organisation est précisément ce qui définit l'autonomie dans le sens politique : "une conduite qui n'est pas régie de l'extérieur, mais se détermine en fonction des fins qu'elle se donne" (Lefort, 1979, p. 345).

Pour la même raison qu'aucune vie collective n'est exempte de loi, aucun individu ne peut être **indépendant**, particulièrement dans l'entreprise dont l'entrée est conditionnée par la soumission à un certain nombre de lois ou de règles. Sachant qu'il lui sera demandé d'être capable d'adapter ces mêmes règles - c'est d'ailleurs un trait constitutif de sa compétence - pour traiter au mieux des problèmes qu'il est impossible d'anticiper et de circonscrire totalement à l'avance. Sachant également qu'au plus la personne sera qualifiée, au plus elle sera amenée à communiquer et à interagir que ce soit en interne ou en externe. Or, communiquer signifie échanger avec les autres, donc avoir besoin d'eux et en retour se rendre utile aux autres.

A en juger par la corrélation positive que les statisticiens établissent entre le fait de communiquer et la qualification, l'indépendance en signalant une dispense de communication traduit un défaut de qualification et s'avère finalement contradictoire avec l'autonomie dans le travail : "Les salariés communiquent d'autant plus avec l'extérieur de l'entreprise que leur qualification est élevée. De même les échanges [à l'intérieur de l'entreprise] sont en règle générale d'autant plus importants que la qualification est élevée : demander des renseignements aux collègues et à d'autres salariés de l'entreprise, par exemple" (Gollac, 1989, p. 29). Ainsi, un individu autonome est quelqu'un qui dispose d'une compétence précieuse pour l'entreprise, et qui sera donc souvent sollicité et amené à interagir avec les autres. Pour Lorigny (1992) également, la contradiction entre autonomie et **interdépendance** n'est qu'apparente : "l'autonomie se nourrit de l'échange et grandit avec lui" (p. 56).

A contrario, un individu indépendant serait donc quelqu'un qui n'a pas besoin des autres, et dont les autres n'ont pas besoin, autant dire quelqu'un d'isolé et/ou d'inutile ! A ce stade, il peut être utile de faire un détour par la philosophie politique qui perçoit la dérive "autonomiste" inhérente à l'indépendance : "Lorsque Louis Dumont fait de l'individu la valeur suprême du monde moderne, c'est en désignant avec constance l'individu comme l'être indépendant, autonome, et par suite essentiellement **non social**" (Renaut, 1996, p. 347). Un individu "non social" correspond bien à l'être isolé qui émerge si l'on pousse jusqu'à ses limites la notion d'indépendance. Ce qui distingue l'autonomie de l'indépendance est du même ordre pour nous que ce qui distingue l'autonomie de l'autonomiste ou de l'indépendantiste, c'est-à-dire celui qui cherche à se séparer ou à faire sécession. Autant dire une impasse complète dans le cadre du fonctionnement de l'entreprise.

Revenons à la philosophie politique : "L'éthique de l'indépendance cultive assurément l'idéal d'autosuffisance, donc de liberté sans règle ; **mais cette liberté sans règle, est-ce l'autonomie ?**" (*ibid.* p. 347). La question cruciale est clairement posée. Et la réponse est tout aussi claire. Ce n'est pas dans l'absence de règle qu'il faut voir la liberté ou l'autonomie, mais dans la dépendance à des règles dont on est soi-même à l'origine ou que l'on choisit délibérément d'accepter : "L'idée d'autonomie désigne, en un sens, une dépendance à l'égard de règles, mais dans la seule mesure où la valorisation de l'autonomie consiste à faire de l'humain le fondement ou la source de ses normes ou de ses lois (...). Dans l'idéal d'autonomie, je reste dépendant de normes et de lois à condition que je les accepte librement" (*ibid.*). On rejoint ici l'idée de la **coproduction** de règles défendue par de Terssac (1992).

"L'autonomie n'est pas l'indépendance, elle suppose que je ne cherche à me constituer comme "source de moi-même" qu'en m'arrachant, selon un processus infini, à l'immédiateté égoïste de mes penchants (individualité) et en m'ouvrant à l'altérité du genre humain. En ce sens, l'idéal de l'autonomie ne peut être défini en termes de "clôture intégrale" (...) **La visée de l'autonomie suppose l'ouverture à l'autre, donc la communication**" (Renaut, 1996, p. 348). Le raisonnement un peu intuitif qui nous amenait à nous démarquer de la notion d'indépendance pour comprendre l'autonomie dans le travail est confirmé par les préceptes de la philosophie politique. Dans cette discipline en effet, l'indépendance s'assimile à l'isolement, au repli sur soi et à la non-communication. Alors que l'autonomie, dans la sphère de la société mais aussi et surtout dans celle de l'entreprise, rejoint beaucoup l'idée d'une soumission à des règles à l'élaboration desquelles on a contribué, l'ouverture aux autres et la communication.

G. de Terssac et B. Maggi (1996, p. 250) distinguent l'autonomie et la discrétion précisément à partir de la notion d'indépendance : "l'espace **discretionnaire** est l'espace d'action où l'acteur peut choisir entre des alternatives, mais dans un milieu de dépendance" ; tandis que "l'**autonomie** désigne la capacité de régler soi-même ses propres actions et comporte de l'indépendance". Pour nous situer par rapport à ces repères sémantiques, notre réflexion se rapproche effectivement beaucoup plus de la notion de discrétion. Mais nous posons alors une réserve très forte quant à la possibilité d'appliquer l'autonomie-

indépendance dans le contexte de l'entreprise dans laquelle l'obligation de faire converger un ensemble d'actions finalisées vers un même résultat disqualifie d'emblée "l'indépendantiste". Les auteurs semblent d'ailleurs admettre cette idée puisqu'ils affirment plus loin dans le texte : "aucun processus ne peut être complètement autonome du fait qu'il est en relation avec d'autres processus" (Terssac et Maggi, 1996, p. 254).

Nous avons insisté par ailleurs sur la complémentarité des actions et des savoirs détenus par les opérateurs et ceux des services fonctionnels qui gravitent autour de la production. Ce qui signifie explicitement que **l'on peut donc être autonome tout en sollicitant, en fonction des besoins, l'assistance d'experts**. Ces mêmes experts étant par ailleurs dépendants des connaissances empiriques des opérateurs ; ce qu'a bien mis en évidence G. de Terssac (1992) en parlant dans le contexte des centrales nucléaires de **"dépendance réciproque"** entre les rondiers et les opérateurs en salles de commande.

Cette assistance mutuelle est d'autant plus nécessaire que la complexité accrue des processus nécessite une différenciation et une répartition des savoirs ou des expertises dont l'enjeu organisationnel majeur est de parvenir à les faire **coopérer** ensemble. On peut donc être à la fois autonome localement et collaborer temporairement et/ou régulièrement avec les autres, en vue d'une œuvre commune, laquelle suppose la coordination d'une pluralité d'actions autonomes locales.

Des phases de coopération systématiques ou sporadiques, volontaires ou imposés, durables ou éphémères, programmées ou aléatoires, conviviales ou conflictuelles entre des personnes de fonctions identiques ou différentes, sont le lot quotidien de la vie des entreprises. Dans bien des cas, on peut même affirmer que c'est le besoin ou le souci d'exercer son travail de manière autonome qui justifie la sollicitation par un opérateur d'un autre partenaire, pour requérir une information, se concerter pour analyser collectivement les conséquences d'un événement, signaler un fait qui peut être utile aux autres, ou pour s'entraider.

**L'autonomie n'est donc pas antinomique de la coopération** : on peut être autonome et dépendre des autres, c'est même inévitable dans les systèmes complexes. Cette réfutation de la notion d'indépendance nous est probablement inspirée par l'importance accrue des phénomènes d'**intégration** (Everaere, 1994) que ce soit dans le sens d'une interdépendance mécanique (organisation de la production en chaîne ou en process), logistique (le juste-à-temps), informatique (liaison et cohérence des systèmes d'information) ou dans un sens purement organisationnel (les processus de coopération interactive dans les collectifs de travail ou dans des structures par projet de type ingénierie simultanée).

C'est bien au contraire le principe d'**interdépendance** qui nous semble pertinent pour caractériser les situations de travail en milieu instable et imprévisible, caractéristiques à l'origine du besoin d'autonomie. Constatant l'évolution simultanée de l'autonomie et des échanges horizontaux d'un côté, et de l'autre le besoin accru d'interdépendances (dépendance réciproque des individus), C. Thuderoz (1995) propose le concept d'"individualisme coopératif" qui nous paraît bien traduire la complexité du processus inhérent à une autonomie ouverte sur l'environnement dans le sens où le détenteur de cette autonomie a besoin des autres des autres, et est donc amené à coopérer.

## EN GUISE DE CONCLUSION

L'autonomie dans le travail marque une évolution profonde dans les processus d'organisation et de régulation du travail, moins dans le phénomène en tant que tel qui a toujours plus ou moins existé<sup>10</sup>, que dans sa reconnaissance et sa légitimation en tant que levier d'efficacité organisationnelle.

Si l'autonomie comme levier d'efficacité pour gérer l'incertitude et l'urgence permet d'ouvrir des espaces de liberté dans l'accomplissement du travail, et à ce titre peut revêtir un aspect positif pour l'individu, en revanche cet espace de liberté peut s'avérer un facteur d'anxiété et de stress occasionnant un refus possible de s'investir dans des modes de travail exigeants d'un point de vue cognitif et psychologique. Les risques de stress liés à l'exercice concret de l'autonomie dans le travail ne doivent pas être négligés. Il convient donc de définir les conditions d'acceptabilité sociale d'un système globalement plus efficace mais aussi plus éprouvant humainement.

Pour résumer une idée forte qui traverse l'ensemble de ce travail, l'autonomie ne signifie donc pas nécessairement un desserrement des contraintes, loin s'en faut. C'est

<sup>10</sup> Rappelons que l'autonomie est l'un des maîtres-mots du compagnonnage et de l'artisanat dont les origines remontent au Moyen-Age et même à l'Antiquité (Cotta, 1987)

finaleme nt dans la capacité à interpréter le degré de coercitivité des contraintes que réside pour nous l'autonomie et dans la capacité (au sens d'aptitude et d'habilitation) à ajuster la mise en œuvre des moyens pour atteindre des objectifs qui ne peuvent que rester dans le domaine de prérogatives de la direction. C'est la distinction majeure entre "l'autonomie" et "l'indépendantisme" qui en jeu dans la définition stricte des limites de l'autonomie dans le travail que nous avons cherché à établir et à justifier plus en détail par ailleurs (Everaere, 1999), définition qui s'intègre aux contraintes irréductibles de fonctionnement de l'entreprise, appréhendée comme une unité d'actions plurielles devant nécessairement converger vers un but commun.

## REFERENCES

- ANSART P., *Proudhon. Textes et débats*, Paris, Livre de Poche, Librairie Générale Française, 1987.
- COTTA A., *L'homme au travail*, Paris, Fayard, 1987.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.
- DANIELLOU F., LAVILLE A., TEIGER C., "Travail prescrit travail réel. Fiction et réalité du travail ouvrier", *Les Cahiers Français*, n° 209, janvier-février 1983.
- DAURES N., DUMAS A., *Théorie économique de l'autogestion*, Montpellier, Les Editions du Faubourg, 1977.
- DEBROUSSES-PELOILLE H., "Représentations de l'autogestion", *Revue Française de Sciences Politiques*, vol. 36, n° 5, octobre 1986.
- DECROP G. (coord.), *Les enjeux de l'autonomie*, Grenoble, La Pensée Sauvage, 1984.
- DUMOUCHEL P., DUPUY J.P. (Dir.), *L'auto-organisation. De la physique au politique*, Paris, Editions du Seuil, 1983.
- DURAND C., "Les politiques patronales d'enrichissement des tâches", *Sociologie du Travail*, n° 4-1974.
- EVERAERE C., "Intégration / flexibilité : une relation ambiguë", *Revue Française de Gestion*, n° 99, juin-juillet-août 1994.
- EVERAERE C., *Management de la flexibilité*, Paris, Economica, coll. Gestion, 1997.
- EVERAERE C., *Autonomie et collectifs de travail*, Editions de l'ANACT, à paraître 1999.
- EYRAUD F., TCHOBANIAN R., "Tendances et évolution des relations professionnelles en France : la tentation de l'entreprise", Aix en Provence, ronéo LEST, 1984.
- GABRIEL H., JACQUIER J.-L., *La théorie moderne de l'entreprise. L'approche institutionnelle*, Paris, Economica, 1994.
- GOLLAC M., "Les dimensions de l'organisation du travail. Communications, autonomie, pouvoir hiérarchique", *Economie et Statistique*, n° 224, septembre 1989.
- GORZ A., *Métamorphoses du travail. Quête de sens*, Paris, Editions Galilée, 1988.
- HERMEL P., *Le management participatif : sens, réalités, actions*, Paris, Editions d'Organisation, 1988.
- LEFORT C., *Eléments d'une critique de la bureaucratie*, Paris, Gallimard, Coll. Tel., 1979.
- LIU M., "Technologie, organisation du travail et comportement des salariés", *Revue Française de Sociologie*, XXII, 1981.
- LORIGNY C., *Les systèmes autonomes : relations aléatoires et sciences de l'esprit*, Paris, Dunod, 1992.
- PROBST G., *Organiser par l'auto-organisation*, Paris, Editions d'Organisation, 1994.
- RENAUT A., "Liberté et autonomie", in Raynaud P. et Rials S. (dir.), *Dictionnaire de philosophie politique*, Paris, PUF, 1996.
- SENIK A., "Déterminisme et liberté : l'interminable débat ?", in Vacquin M. (dir.), *La responsabilité : la condition de notre humanité*, Paris, Editions Autrement, Série Morales, n° 14, 1994.
- TAYLOR F. W., *Direction des ateliers*, 1907, tr. de *Shop Management*, 1902 ; in Vatin F. *Organisation du travail et économie des entreprises*, Paris, Editions d'Organisation, 1990.
- TERSSAC DE G., *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF, 1992.
- TERSSAC DE G., MAGGI B., "Autonomie et conception", in Terssac de G. et Friedberg E. (dir.), *Coopération et Conception*, Toulouse, Octarès Editions, 1996.
- THUDEROZ C., "Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif", *Revue Française de Sociologie*, XXXVI, 1995.
- WEISS D., *La démocratie industrielle : cogestion ou contrôle ouvrier ?*, Paris, Editions d'Organisation, 1978.