



HAL
open science

Organisations et autonomie

Stéphane Coillard, David Carassus, Fatéma Safy-Godineau

► **To cite this version:**

Stéphane Coillard, David Carassus, Fatéma Safy-Godineau. Organisations et autonomie. Rencontres du CIAPA (Comité départemental d'Intervention et d'Animation Pour l'Autonomie): “ Autonomie : regards croisés ”, Université de Pau et des Pays de l'Adour, Dec 2017, Pau, France. hal-02141981

HAL Id: hal-02141981

<https://univ-pau.hal.science/hal-02141981>

Submitted on 18 Nov 2019

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

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

CIAPA : « Autonomie : regards croisés »

Jeudi 23 & Vendredi 24 Novembre 2017 à l'UPPA Faculté de lettres

Stéphane Coillard *Doctorant chercheur Chaire Optima – UPPA*

Sous la direction de

David Carassus, Professeur des Universités en Sciences de Gestion

Fatema Safy-Gaudineau, Maître de conférences

Atelier 2 : Organisations et autonomie

Le niveau croissant d'éducation, l'accès à de nouvelles formes d'expression de citoyenneté amènent chaque personne à exiger devant elle d'autonomie dans tous les compartiments de son existence y compris dans son travail. Le rejet croissant des formes tayloriennes du travail suscite un intérêt pour d'autres formes d'organisation testées dès les années 60 autour du modèle sociotechnique du Tavistock Institute (Emery, Trist, 1960), puis expérimentées dans des situations très variées. Depuis, les groupes semi-autonomes, la polyvalence, le raccourcissement des lignes hiérarchiques se sont imposés dans des secteurs entiers, privés ou publics. Dans les années 90, ce sont les modalités inspirées du toyotisme, modélisées en Lean Management par le Massachusetts Institute of Technology (MIT), qui succèdent au taylorisme avec leur qualité totale ou la production en flux tendus. Malgré l'attrait pour ces modes de production augmentant les marges de manœuvres des employés, on peut s'interroger sur les valeurs qui les sous-tendent, sur les conditions qui favorisent leur émergence et leurs conséquences à court et moyen terme.

D'autres intervenants de ce colloque définiront avec davantage d'acuité le concept même d'autonomie, mais il est nécessaire de préciser de quelle forme d'autonomie nous traiterons dans ce texte. L'autonomie de la volonté définie par Emmanuel Kant « c'est à dire la propriété [de la volonté] d'être à elle-même sa propre loi » ne peut être appliquée en l'état puisque le travail est en soi un contexte de contrainte. Comme l'explique Béatrice Appay (2005, p. 161), il existe dans le travail « un contrôle social individualisé des comportements, de l'engagement et de la loyauté dans l'organisation ». Elle propose alors le concept « d'autonomie contrôlée » qui correspond mieux à notre cadre.

En partant du ressenti de 21 000 employés, interrogés lors de la troisième Enquête européenne sur les Conditions de Travail (Fondation européenne de Dublin – 2000), Véronique Daubas-Letourneux et Annie Thébaud-Mony réalisent une analyse statistique de 17 variables de conditions de travail. Elle leur permet de catégoriser les conditions de travail en quatre groupes et de définir le « travail en autonomie ». Pour elles, celui-ci peut-être décrit à partir de deux mesures : une marge de manœuvre procédurale élevée (méthode, ordre des tâches, cadences, possibilité de faire une pause quand on veut) et le degré de contrôle sur le travail (normes qualitatives à respecter, auto-évaluation de la qualité). L'autonomie au travail serait donc une capacité de l'employé à fixer et modifier une partie de ses conditions de travail, capacité limitée ou contrainte par les procédures et l'auto-évaluation. Elles se rapprochent ainsi de la définition de Béatrice Appay.

La philosophie et particulièrement Paul Ricoeur (2005, p. 126), nous amène alors à considérer l'employé devenu autonome comme responsable de ses actes aux yeux des autres et à ses propres yeux. Il est alors « capable de s'attribuer une part des conséquences de l'action ». L'une des conséquences de l'autonomie est alors une responsabilisation nouvelle et souvent implicite, et donc une charge mentale facteur de stress. Pour Raymond Aron évoquant Emile Durkheim, cette obligation serait partagée : "les sociétés modernes sont définies par l'obligation faite par la collectivité à chacun d'être lui-même et d'accomplir sa fonction sociale en développant sa personnalité autonome. La société elle-même pose la valeur de l'autonomie personnelle". La société, et par extension toute structure, serait donc contrainte à tolérer, faciliter, assumer la part

d'autonomie de ses membres. Nous verrons avec Yves Clot que cette double perspective impose un dialogue contradictoire entre les quatre instances qu'il distingue dans l'homme au travail.

Au préalable, interrogeons-nous sur les différents types d'organisations qui se présentent aujourd'hui aux personnes au travail.

A partir de l'enquête européenne citée plus haut, Antoine Valeyre va définir quatre types d'organisation, théorisées au début du XXème pour le taylorisme, dans les années 70 pour les prémices des organisations apprenantes, dans les années 90 pour la lean production. Il va distinguer nettement ces modes d'organisation par le niveau d'autonomie des employés, la nature des tâches, les contraintes temporelles, le type de contrôle et la formalisation des procédures.

Les catégories qu'il décrit ne sont pas systématiquement déterminées par le secteur, ni même par l'entreprise qui peut voir coexister plusieurs modes d'organisation en son sein. Elles sont pour lui de quatre sortes :

Les organisations apprenantes :

- Les salariés :
 - disposent d'une forte autonomie procédurale,
 - autocontrôlent la qualité de leur travail,
 - rencontrent fréquemment des situations d'apprentissage et de résolution de problèmes imprévus,
 - sont nombreux à travailler en équipe,
 - exercent le plus souvent des tâches complexes, non monotones et non répétitives,
 - subissent peu de contraintes de rythme.
- Cette classe s'apparente au modèle sociotechnique scandinave cité dans l'introduction.

Les organisations en lean production :

- Les salariés :
 - travaillent majoritairement en équipe,
 - gèrent la qualité (autocontrôle et respect des normes),
 - connaissent une rotation des tâches,
 - ont une autonomie « contrôlée » (du fait des procédures),
 - sont soumis à de fortes contraintes de rythme (stocks nuls et service immédiat),
- Cette classe correspond au Toyotisme (qualité totale et flux tendus).

Les organisations tayloriennes :

- Les salariés :
 - ont des tâches répétitives et monotones, à faible contenu cognitif,
 - respectent des normes de qualité précises,
 - pratiquent peu l'autocontrôle de la qualité,
 - sont soumis à d'importantes contraintes de rythmes (cadences, chaîne),
 - disposent d'une faible autonomie procédurale.
- Cette classe respecte « l'organisation scientifique du travail » de Frederick Taylor (1911) ou des formes assouplies de « taylorisme flexible » plus récentes (BOYER, DURAND, 1993).

Les organisations de structure simple :

- Les salariés :
 - pratiquent peu le travail en équipe et la rotation des tâches,
 - participent rarement à la gestion de la qualité,
 - ont un travail peu contraint dans ses rythmes et peu répétitif,
 - réalisent des tâches relativement monotone et à faible contenu cognitif,
 - respectent des procédures peu formalisées,
 - subissent un mode de contrôle par supervision directe,

- Cette classe est la plus ancienne. Elle est le plus souvent issue d'une sédimentation des contraintes de production nuancée des attitudes de l'encadrement, très présent dans ces structures.

Comme le montrent plusieurs études, si les organisations tayloriennes sont plus présentes dans la vieille industrie (textile, habillement et cuir, agro-alimentaire, bois, papier et carton, ou fabrication de matériels de transport), elles concernent aussi les secteurs de service dont l'hôtellerie et la restauration.

Les organisations de « lean production », adoptées comme une évolution des précédentes, se retrouvent logiquement dans les mêmes secteurs, celles-ci remplaçant progressivement celles-là mais elles se sont aussi fortement installées dans les secteurs pour lesquels le poids du client est substantiel : transports, postes et télécommunications entre autres.

Quant aux organisations apprenantes, elles sont privilégiées par les secteurs à forte innovation (téléphonie, finances, informatique, pharmacie), dont l'environnement est très mouvant (énergie, service aux entreprises) ou très dépendantes du client/usager (audiovisuel, services à la personne).

Enfin la dernière classe d'organisations simples regroupe essentiellement des structures de petite taille dont l'organisation dépend souvent des compétences et de la personnalité du dirigeant.

Suivant ces travaux, on peut déduire de fortes différences d'impact sur le travail.

Si la faible autonomie des organisations tayloriennes accroît l'intensification par les cadences, elle réduit la charge mentale de la responsabilité et assure le confort des gestes maîtrisés et des horaires fixes. A contrario, par la faible portée cognitive et la faible rotation des tâches, par l'accès très réduit aux procédures, ce type d'organisation réduit le sens du travail parfois jusqu'à l'absurde dénoncé par Chaplin dans « les temps modernes ». Les niveaux de salaire, relativement élevés dans l'industrie automobile américaine, la noblesse du produit fabriqué attirent les ouvriers mais peinent à maintenir leur satisfaction dans la durée.

A l'inverse, l'autonomie des formes non tayloriennes d'organisation, réclamée par la majorité des employés, même si elle développe la motivation et facilite l'ajustement des tâches, a aussi des effets négatifs : intensification du travail due aux exigences des « clients » (externes ou internes), responsabilité en situation inconnue ou d'urgence, élasticité du temps de travail, procédures parfois très contraignantes.

Plus précisément, Michel Bauer montre en 2004 que dans la plupart des pays de l'Union européenne les nouvelles pratiques d'organisation sont corrélées à une plus grande satisfaction au travail. Et pourtant, en même temps que la satisfaction augmente, les conditions de travail se sont dégradées entre 1990 et 2000 (Véronique Daubas-Letourneux, Annie Thébaud-Mony, 2003). Si les actions répétitives, les inhalations et les contraintes de température se sont réduites, l'intensification du travail en termes de cadences ou de délais s'est accrue. Cette apparente contradiction pourrait tenir à la gestion par le sens. Plus l'autonomie augmente, plus l'employé comprend son activité et s'implique dans son travail. Plus il s'implique et plus sa satisfaction augmente. Mais plus il est autonome et plus il est responsable de ses résultats et plus il atteint ses objectifs au prix d'une dégradation de ses conditions de travail.

Les déclarations montrent ainsi une montée des maux de dos, du stress, des douleurs musculaires ou de tête, qu'il faut toutefois nuancer par la dimension sociale de la déclaration (Michel Gollac, 1993). La communication développée sur ces sujets tant pour les prévenir ces risques que pour les dénoncer a pu encourager à déclarer son mal-être, du moins dans un premier temps.

Au final s'il nous faut comparer l'impact des différents types d'organisation sur les employés, ce sont bien les organisations apprenantes qui, en laissant une large autonomie aux employés, leur permettent d'adapter au mieux leur travail à leur situation et par là de réduire les risques. Pour

autant, comme le montre Antoine Valeyre, c'est aussi ces structures qui montrent les durées de travail les plus longues et les horaires les plus flexibles.

Adapté à tous les secteurs, ce type d'organisation à une mise en place complexe puisqu'elle exige une grande polyvalence des employés, une très bonne adhésion aux objectifs de la structure, une bonne appropriation des procédures et des risques. Ce type d'organisation suppose un niveau élevé d'autonomie des employés, et il induit aussi un mode de direction particulier.

Un détour par les sciences de l'éducation pourrait éclairer notre réflexion. Bernard Lahire montre dans « La construction de l'autonomie à l'école primaire : entre savoirs et pouvoirs, (RFP, n° 134) qu'il existe une articulation entre autonomie politique et autonomie cognitive. La capacité décider s'appuie sur une capacité à comprendre et celle-ci suppose trois éléments :

- des aptitudes déclinées en compétences (Philippe Perrenoud, 2002) ;
- une motivation (envie de) ;
- une habilitation (un droit d'agir) adossée à une légitimité accordée par soi-même ou un tiers.

L'autonomie cognitive n'est possible que si les compétences le permettent, l'autonomie politique est dépendante de la légitimité (fonction, expérience, connaissance) et de l'habilitation (accordée par la direction).

Pour Mayer, Davis et Shoorman (1995), aucune autonomie n'est possible sans une confiance spécifique au travail, la confiance organisationnelle. Ils la définissent par trois facteurs présents chez l'employeur et l'employé :

- La bienveillance (empathie, écoute, compromis...) ;
- L'intégrité (fiabilité, cohérence actes/paroles, honnêteté...) ;
- Les compétences (techniques, relationnelles...).

Robert Eisenberger (1986) intègre tous ces éléments dans un concept-clé : le soutien organisationnel perçu. Si l'on suit son raisonnement, la confiance de chacun envers l'organisation se fonde sur :

- la valorisation des employés,
- le soutien effectif de l'exercice de leurs responsabilités (appui technique, encouragements, conseils, partage de responsabilités...),
- la reconnaissance de leur contribution à la structure,
- la préoccupation non feinte pour leur personne,

C'est par la mise en place conjointe de ces quatre modalités que les employés pourront accéder à l'autonomie. Mais ils ne pourront y accéder que progressivement, par un apprentissage mutuel de l'autonomie par les employés et par l'organisation.

L'autonomie obtenue a de nombreux avantages présentés dans la première partie mais aussi des inconvénients (charge mentale de la responsabilité, répartition complexe des conséquences positives ou négatives des actes...) qui ne sont que partiellement atténués par le Soutien Organisationnel Perçu.

Pour conclure, nous évoquerons Yves Clot et sa clinique de l'activité. Cette autonomie lentement acquise vise essentiellement pour lui à répondre à « l'aspiration au travail bien fait ». Cette exigence est largement partagée par les salariés qui souhaitent par leur investissement atteindre l'objectif fixé et parvenir ainsi à un résultat défendable à leurs propres yeux.

La définition même du « travail bien fait » n'est pas pour Yves Clot un consensus posé ou imposé mais un dissensus débattu. Il doit être le produit d'une controverse régulière intégrant les tensions existantes entre quatre registres du travail :

- impersonnel : le contenu de la prescription de travail ;
- transpersonnel : sentiment de participer à la même histoire collective ;
- personnel : parce que l'exercice d'un métier est intime et constitutif d'une identité professionnelle ;

- interpersonnel : parce que toute activité est adressée (pairs, collègues, supérieurs, usagers...).

Ces instances ne sont pour lui en phase que dans des situations extrêmes. C'est la mise en débat régulier de leurs enjeux qui assurent le maintien de l'autonomie et par voie de conséquence la possibilité pour toute organisation de devenir apprenante.

Bibliographie :

APPAY Béatrice. 2012. « De l'autonomie émancipatrice à l'injonction d'autonomie ». *Vie sociale* 2012/1, n° 1, p. 29-40.

ARGYRIS Chris, SCHÖN Donald A. 2001. « Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique ». *De Boeck Supérieur, Management*, 2001

ANSART-DOURLEN Michèle. 2005. « CASTORIADIS. Autonomie et hétéronomie individuelles et collectives. Les fonctions de la vie imaginaire ». *Les cahiers psychologie politique*, n° 7, Juillet 2005.

BELANGER Nathalie, FARMER Diane. 2012. « Autonomie de l'élève et construction de situations scolaires. Études de cas à l'école de langue française en Ontario (Canada) », *Education et sociétés*, 2012/1 (n° 29), p. 173-191.

BOURREAU Jean-Pierre et SANCHEZ Michèle. 2006. « L'éducation à l'autonomie » *Cahiers pédagogiques* N°449 - Dossier "Qu'est-ce qui fait changer l'école ?"

CLOT Yves. 2014. « Développer le métier : le collectif dans l'individu »- <http://epsetsociete.fr/Developper-le-metier-le-collectif> 31 mars 2014

CLOT Yves. 2013. « L'aspiration au travail bien fait ». *Le journal de l'école de Paris du management* 2013/1 (N° 99), p. 23-28. DOI 10.3917/jepam.099.0023

DAUBAS-LETOURNEUX Véronique, THEBAUD-MONY Annie. 2003. « Organisation du travail et santé dans l'Union européenne ». *Travail et Emploi* n° 96, Octobre 2003 p. 9-35

DELAGE Michel. 2007. « Attachement et systèmes familiaux. Aspects conceptuels et conséquences thérapeutiques ». *Thérapie Familiale*, vol. 28, n° 4, 2007, p. 391-414.

FILLOL Charlotte. 2004. « Apprentissage et systémique. Une perspective intégrée », *Revue française de Gestion* 2004/2 (no 149), p. 33-49.

GOLLAC Michel. 2012. « Les risques psychosociaux au travail : d'une « question de société » à des questions scientifiques. Introduction », *Travail et Emploi* 129, janvier-mars 2012

GUERRERO Sylvie et HERRBACH Olivier. 2009. « La confiance organisationnelle au cœur de l'échange social : et si bien traiter ses employés était payant ? » *Relations industrielles / Industrial Relations*,

MOLENAT Xavier. 2010. « Autonomie : de l'idéal à la norme ». *Sciences humaines* 12/10/2010, vol. 64, n° 1, 2009, p. 6-26.

PAILLE Pascal. 2007. « Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation ». *Bulletin de psychologie*, 2007/4, n° 490, p. 349-355.

QUINTIN Jean-Jacques. 2013. « L'autonomie en question(s) ». *Les Langues Modernes, Association des professeurs de langues vivantes (APLV)*, 2013, 4/2013, p.17-29

VALEYRE Antoine. 2010. « Les conditions de travail des salariés dans l'Union européenne à quinze selon les formes d'organisation », *Travail et Emploi* n° 112, octobre-décembre 2007.