

L'autonomie professionnelle

Déviance déloyale, initiative heureuse ou nouvelle norme [PERRENOUD-2000], l'autonomie professionnelle est à la fois perçue comme exigence et revendication. A ce titre, elle pourrait être le fruit d'un consensus entre décideurs et professionnels salariés, mais force est de constater que l'autonomie attendue par les hiérarchies correspond rarement à celle espérée par les subordonnés : L'injonction d'autonomie est concomitante d'un accroissement de normalisation ; l'individualisme grandissant est simultanément d'une obligation de communication exacerbée au sein des collectifs professionnels. Ces variations d'appréciation, voire ce malentendu, naissent de l'aspect polysémique de la notion d'autonomie, autonomie qui peut être individuelle (intellectuelle et/ou physique), professionnelle mais aussi collective, différents sens pouvant apparaître en fonction des contextes, des domaines d'activités (santé, politique, économie, société ...) auxquels ils s'appliquent, des valeurs de référence.

9.1 Le concept d'autonomie

Du grec *auto* (soi-même) et *nomos* (règle, norme), l'autonomie peut être définie, sur le plan juridique et étymologique, comme la capacité à se forger ses propres lois, ses propres règles et références. Valeur éminemment éthique, l'autonomie, au sens philosophique, apparaît comme un trait distinctif de la personne humaine, droit fondamental. Au sens psychologique, l'autonomie d'un individu est variable et procède d'un développement personnel. La capacité d'autonomie résulte alors de « *l'intériorisation de règles et de valeurs, consécutive à un processus de négociation personnelle avec les divers systèmes normatifs d'interdépendance et de contraintes sociales* »³⁵¹. Au sens du droit, dépendante d'un contexte, elle est ou n'est pas. Pour AUZOULT (2008), l'autonomie peut être abordée comme un état psychologique, une variable de la personnalité, une attitude, une valeur, une norme. RENAULT (2013), précise que « *l'autonomie est une norme politique et éthique fondamentale* ».

En remontant l'histoire, le premier sens donné à l'autonomie est d'ordre politique. Elle concerne une province, un pays ayant une capacité à s'administrer lui-même ou de gouverner selon ses propres lois³⁵². Par analogie, au siècle des Lumières, elle est attribuée à une personne ayant la faculté de se déterminer par elle-même, de choisir, d'agir librement. Elle a donc un rôle émancipatoire et décisionnel. Pour KANT, « *la liberté de la volonté consiste à ne pas dépendre des causes étrangères, elle réside dans une autonomie, c'est à dire la propriété d'être à elle-même sa propre loi* » et « *la loi morale n'exprime donc pas autre chose que l'autonomie de la raison pure pratique, c'est-à-dire de la liberté, et cette autonomie est elle-même la condition formelle de toutes les maximes, la seule par laquelle elles puissent s'accorder avec la loi pratique suprême* ».³⁵³ Ainsi l'individu est autonome s'il choisit volontairement et librement son action ou attitude la jugeant universellement la meilleure. A noter que cette approche kantienne n'est pas celle des pays anglo-saxons, l'autonomie y étant vue plus comme une indépendance négociée, plus proche de l'individualisme. Pour sa part, JANKELEVITCH fait un rapprochement entre autonomie et spontanéité par rapport à la loi³⁵⁴. L'autonomie est donc sur le plan philosophique souvent associée à la liberté, l'indépendance morale et intellectuelle. MORIN (1981) définit l'autonomie comme une liberté relative et l'associe de fait à la dépendance : « *La notion d'autonomie ne peut être conçue qu'en relation avec l'idée de dépendance et ce paradoxe fondamental est invisible à toutes les visions*

³⁵¹ Selon DORON, R. PARON, F (1991) Dictionnaire de psychologie, PUF, 759 p

³⁵² Trésors de la langue française

³⁵³ KANT(1788) *Critique de la raison pratique* Traduction François Picavet^{1^{ère}} partie, Théorème IV, PUF 1965, p:33

³⁵⁴ JANKELEVITCH, (1957) *Le Je-ne-sais-quoi et le presque-rien*,

dissociatrices pour qui il y a antinomie absolue entre dépendance et indépendance »³⁵⁵. En sociologie, l'autonomie est une dimension incontournable de la vie sociale. Souvent confondue, avec la liberté, l'indépendance, l'autonomie renvoie nécessairement à la responsabilisation de chacun. EHRENBURG³⁵⁶ au travers de plusieurs ouvrages, en observant les modifications de la société de ces dernières décennies, relie la notion d'autonomie actuelle à la subjectivité individuelle et collective. Force est de constater qu'aujourd'hui, les individus oscillent entre un individualisme et un « conformisme généralisé »³⁵⁷, faisant cohabiter à la fois l'autonomie et l'anomie³⁵⁸ en lien avec une perte d'influence des dogmes religieux, politiques... La « révolution des mœurs » des années soixante, la pluralité des modèles familiaux, en brisant des carcans, semblent être associés à une autonomie sociale et individuelle. Dans le même ordre d'idée, la désertion des églises, le *believing without belonging*, « croire sans appartenir »³⁵⁹ ainsi que les revendications démocratiques, tant au niveau national que professionnel, traduisent un refus de l'hétéronomie ou plus exactement à un refus de règles souvent ancestrales que l'individu contemporain ne reconnaît plus. L'hétéronomie autoritaire (étatique, patriarcale...) fait place à d'autres formes de pouvoir véhiculées par le monde de l'information : Société de consommation, mondialisation, réseaux sociaux... qui imposent d'autres normes en structurant les représentations sociales.

Finalement, l'autonomie ne peut donc être que relative et semble être aujourd'hui plus liée à une quête de reconnaissance, fruit d'une réflexivité de la part d'individus qui souhaitent choisir le cours de leur vie en dehors de tout déterminisme social. L'autonomie se conçoit donc comme le fait d'être acteur de son parcours personnel et non comme un individualisme forcené. Pour LE COADIC (2006) « l'autonomie paraît être perçue comme la combinaison de trois éléments : La faculté de choisir par soi-même (et d'émettre ses propres normes), la capacité d'agir sans l'intervention d'un tiers et le fait – pour un individu ou une collectivité – de disposer des ressources nécessaires à la réflexion et à l'action ». Autonomie individuelle et autonomie collective doivent cohabiter, l'une ne pouvant entraver l'autre : Le rapport à l'autre crée l'autonomie du sujet. Elle peut être gênée, voire quasi impossible. Cependant la société française est passée petit à petit d'une conception institutionnelle du social à une conception du *self*, conception importée des Etats Unis [EHRENBURG-

³⁵⁵ MORIN Edgar, « Peut-on concevoir une science de l'autonomie ? », in Cahiers Internationaux de Sociologie, volume LXXI, 1981.

³⁵⁶ EHRENBURG A. Directeur de recherches au CNRS, membre du Cermes3. Il a publié *Le Culte de la performance* (1991, rééd. Hachette, 2008), *L'Individu incertain* (1995, rééd. Hachette, 1999), *La Fatigue d'être soi. Dépression et société* (Odile Jacob, 1998) et, récemment, *La Société du malaise* (Odile Jacob, 2010).

³⁵⁷ Expression empruntée à CASTORIADIS C (1922-1997), philosophe, économiste, psychanalyste

³⁵⁸ L'anomie est une notion développée par DURKHEIM E (1858-1917) pour désigner certaines situations de dérèglement social, d'absence, de confusion ou de contradiction des règles sociales.

³⁵⁹ Expression attribuée à DAVIE G (1945), *Religion in Britain since : Believing without Belonging*, Oxford, Blackwell, 1994 cité par LE COADIC (2006)

2005] mais vécue en France non pas comme un choix et une équité mais plutôt comme un abandon étatique, une compétition.

Aspiration de la société, l'autonomie est « *largement présentée aujourd'hui comme un objectif que chacun doit atteindre pour avancer sur la voie du bonheur...* » [LE COADIC-2006]. L'autonomie devient un impératif, aussi bien dans la vie quotidienne, à l'école ou dans la sphère professionnelle alors que, par définition, l'autonomie ne peut être imposée ni généralisée car relevant de l'autoproduction par le sujet de ses propres normes et de repères.

9.2 L'autonomie au travail

Alors que la capacité d'initiative et plus généralement l'autonomie est prônée ou exigée, le travail se formalise de plus en plus en vue de performance à moindre coût, une réactivité à un environnement instable, une satisfaction des usagers ou clients. La mise en place de nouvelles formes de régulation et contrôle du travail des *salariés* « *ont pu être interprétées dans le sens d'une perte de contrôle des professionnels sur leurs activités, voire d'une remise en cause radicale de leur autonomie* » [BARRIER-2011]. DORTIER (2010), pour sa part, identifie trois âges de l'autonomie au travail : celui de l'autonomie cachée, où des ouvriers disposaient d'une certaine latitude décisionnelle, étant seuls à connaître le fonctionnement de leur machine, à l'instar de ceux qui les dirigeaient. Le deuxième temps est celui de la conquête, l'autonomie étant devenue une revendication entre 1960 et 1980, concomitante d'une critique de la hiérarchie, finalement acceptée par les managers en raison de la qualité produite. A partir des années quatre-vingt-dix, l'autonomie acquise et requise devient un piège du fait de la mondialisation, de la crise économique qui génèrent une course à la rentabilité.

Pour BIGOT (2014), l'autonomie devenue un leitmotiv, n'est plus envisagée comme un processus mais un état, « *nouvel idéal moderne* ». Elle s'accompagne alors de l'angoisse de la performance, de l'autoévaluation permanente, responsabilisation et autonomisation, qui transforment « *en normes – parfois contraignantes – les aspirations de chacun à la liberté, à la création, à la réalisation* ». Ce déplacement, selon l'auteur, amène à une classification à deux termes : autonome ou pas autonome, l'initiative étant devenue une obligation voire une contrainte. Pourtant, si on reprend la définition de CROZIER et FRIEDBERG (1977), l'autonomie professionnelle se traduit par « *la capacité de l'acteur à élaborer, choisir et mettre en place des stratégies en prenant en compte les contraintes et les opportunités* », sous entendant plus une notion de liberté que de dictat.

DE TERSSAC (2012) présente la notion d'autonomie au travail selon trois conceptions :

- « *L'autonomie est une réaction contre des dispositifs et des décisions hétéronomes* », le travailleur n'étant pas un sujet passif, cherchant à contourner les contraintes du travail.
- « *L'autonomie, c'est la capacité stratégique d'affirmation de ses choix* », une capacité d'adaptation à son environnement.
- « *L'autonomie est une façon de contrôler le processus d'action et d'interaction* », un moyen de régulation sociale, permettant au salarié d'échapper aux règles hiérarchiques tout en créant ses propres normes.

Quel que soit le degré de formalisation du savoir-faire, il demeure une part d'incertitude dans la réalisation du travail et la course à l'innovation démultiplie les démarches de conception qui par définition ne sont pas encore codifiées. Dès lors, la confrontation à des événements aléatoires, réclame réactivité et initiative pour éviter le dysfonctionnement. Celui qui travaille doit non seulement exécuter des tâches mais aussi réfléchir à la meilleure façon de procéder individuellement et en collaboration avec d'autres. Dans le monde du travail, l'autonomie d'un salarié, et surtout d'un cadre, est souhaitée par sa hiérarchie voire valorisée dès lors que cette capacité permet d'atteindre les objectifs fixés. Elle demeure, par contre, sous contrôle car toute initiative, aussi bonne soit-elle, ne doit pas menacer les décisions des instances dirigeantes. C'est le paradoxe de l'autonomie élargie mais maîtrisée par les contraintes institutionnelles. Il s'agit alors de gérer la flexibilité disponible [DE TERSSAC-2012] dans une organisation normalisée, de trouver un compromis entre une vision macro au niveau institutionnel et une vision micro au niveau de chaque entité professionnelle. Du point de vue individuel, cette autonomie peut soit être perçue comme un espace de liberté, de respiration voire être une « *valeur régulatrice face aux contraintes du travail* » [DONIOL-SHAW-1999] soit lorsqu'elle est prescrite, être subie et synonyme de responsabilité trop lourde à assumer. Le sujet établit donc une relation complexe avec cette notion, une ambivalence entre désir et crainte, entre risque et sécurité, entre réflexe et réflexion comme le souligne LINARD (2003) , qualifiant l'autonomie de « *capacité de haut niveau, cognitive mais aussi psychologique et sociale, qui implique des qualités d'attention, d'autocontrôle, d'intelligence, de confiance en soi et de relation que peu d'individus possèdent ensemble à l'état naturel* ». L'auteur distingue alors deux niveaux d'autonomie : l'un élémentaire, commun à tous fait de réflexes et d'auto régulation fonctionnelle, l'autre plus complexe, dit niveau supérieur, relevant de la conduite intentionnelle, alliant pensée réfléchie, définition des possibles et stratégies.

RENAULT (2013), pour sa part, établit un rapport de conditionnement linéaire mais non réciproque entre autonomie, identité et travail. « *L'autonomie véritable (la capacité de conduire sa vie rationnellement sur la base d'une analyse réflexive des plans de vie et des modalités de leur mise*

en œuvre) suppose un certain type d'identité (une intégration des différentes facettes de la personnalité) qui est incompatible avec certains effets formateurs du travail ». L'autonomie au travail se traduit, tout d'abord, par une appropriation personnelle du travail, en tant qu'activité et environnement, qui mérite protection et promotion. Sur le plan collectif, l'autonomie se traduit par une référence à des normes de métier, voire une véritable création normative partagée par le groupe pour mener à bien l'activité prescrite. Cependant, cette autonomie, individuelle et/ou collective, qui donne sens et valeur au travail, peut être mise à mal par les contraintes institutionnelles. Elle fait alors souvent *« l'une des motivations des résistances contre les tentatives managériales visant à réorganiser les interactions productives en fonction de normes extérieures »* [RENAULT-2013]. La préservation de l'autonomie peut alors se confondre avec celle des valeurs professionnelles puisque celles-ci, selon le LAROUSSE³⁶⁰, sont définies comme *«ce qui est posé comme vrai, beau, bien, d'un point de vue personnel ou selon les critères d'une société et qui est donné comme un idéal à atteindre, comme quelque chose à défendre»*. De même, l'expérience de la domination constitue également un enjeu spécifique de l'autonomie.

L'autonomie au travail correspond à cet espace de liberté dont s'empare le professionnel pour rapprocher au mieux deux imaginaires de travail : celui de l'institution et celui correspondant au projet personnel, mais aussi pour s'autoriser à créer chaque fois que l'imprévisible se produit. Ainsi *« la relation de la personne à son environnement social, réglementaire, physique, que traduit un positionnement proactif ou réactif vis-à-vis de ces instances, constitue un axe structurant de l'autonomie »* [AUZOULT-2008].

Même si l'autonomie dépend de la précision des directives, du degré de contrôle, elle est associée à la notion de responsabilité, celle de la mise en œuvre de compétences avec la perception des possibilités mais aussi des limites et renvoie donc à la gestion de ses dépendances. Il y a une différence entre le principe d'autonomie (vouloir et pouvoir prendre des initiatives) et le niveau d'autonomie relevant du niveau de formation et des moyens à disposition [ZARIFIAN-2009]. La latitude décisionnelle nécessite donc à la fois une capacité à faire (utilisation d'habilités) et à vouloir faire, c'est-à-dire effectuer des choix : On peut parler de liberté raisonnée et raisonnable, l'autonomie traduisant *« une participation de la personne à l'équilibration des instances de causalité qui structurent son environnement »* [AUZOULT-2008].

L'autonomie est donc à la fois enjeu, objet d'effort et de défense, interpellant nécessairement l'identité personnelle mais aussi l'identité de métier. L'appropriation personnelle de l'activité entre en résonance avec la personnalité, le Moi et le Je, par l'affirmation des capacités d'exécution de tâches mais aussi de créations vis-à-vis de soi-même mais aussi des autres. La

³⁶⁰ www.larousse.fr

créativité collaborative contribue à la construction d'une identité collective renforcée par l'opposition à une domination quel qu'elle soit. Finalement, « *positivement et négativement, et de multiples façons, les rapports de l'autonomie et de l'identité structurent l'expérience du travail* » [RENAULT-2013], avec une mise en tension entre réalisation de soi, collaboration et conflit avec les autres. C'est ainsi que lorsqu'un groupe professionnel revendique une autonomie, il demande la reconnaissance de sa légitimité à décider dans le cadre de son périmètre de compétence. L'autonomie, est utilisée ici dans le sens de FRIEDSON (1984), c'est-à-dire lié à la question du pouvoir et à la capacité des professionnels à construire et à préserver leur autonomie d'exercice (DE TERSSAC-1992).

Cependant on peut s'interroger sur la construction de cette autonomie dans un contexte de formation alors que les compétences professionnelles ne sont encore que balbutiantes.

Certains auteurs, comme PORTINE (1998), ont étudié plus spécifiquement l'autonomie dans le champ de la formation, relevant le caractère limité de cette autonomie ce d'autant que l'étudiant travaille sous supervision et que ses connaissances encore restreintes entravent les prises d'initiatives.

De plus, qu'en est-il de la propre autonomie des étudiants en tant que sujet apprenant, participant délibérément à une formation contraignante au sein d'un groupe imposé ? Il s'agit d'une autonomie relative dès lors que l'étudiant est en position de dépendance par rapport au formateur, lui-même subordonné au système institutionnel et législatif. Pourtant même si la formation présente ce paradoxe, cet apprentissage est indispensable afin d'être acteur de son propre développement, d'être capable d'une démarche réflexive sur ses actes car « *être autonome, c'est savoir se fixer des objectifs que l'on peut atteindre et gérer son temps et ses activités en fonction de ces objectifs au sein d'un ensemble plus grand qui détermine ce qui est possible et ce qui ne l'est pas* » [PORTINE-1998]. L'acquisition de l'autonomie des étudiants est un processus long, dépendant aussi bien de facteurs matériels que psychologiques ou relationnels.

On conçoit donc que la notion d'autonomie pour l'étudiant est complexe tant dans son approche que dans sa construction. L'étudiant autonome poursuit des objectifs personnels, hiérarchisés dont il assume la responsabilité. Mais cette reconnaissance de responsabilité vaut tout autant pour l'enseignant qui peu à peu devra accepter que son influence auprès de l'apprenant diminue pour disparaître. La responsabilité de l'enseignant sera aussi au niveau de la prise en compte de l'étudiant en tant qu'individu particulier mais au sein d'un groupe. L'harmonisation des réalités individuelles et collectives, de la co-gestion de l'unicité et du pluriel renvoie aux compétences de l'enseignant et plus particulièrement à sa capacité d'accompagnement. « *Car la véritable autonomie, en tant qu'elle est apprentissage à la capacité de se conduire soi-même, met en jeu, de manière étroitement liée, trois dimensions : la définition d'un champ de compétences précises pour*