

Les déclinaisons sociales de l'autonomie au travail

Michel Lallement, professeur titulaire de la chaire d'Analyse sociologique du travail

Publié le 10 avril 2017 – Mis à jour le 19 novembre 2018

Que l'on considère les pratiques d'hier, celles qui dominent aujourd'hui ou encore les transformations à venir, l'organisation productive ne peut pas être dissociée d'un enjeu majeur, celui de l'autonomie au travail. Après le temps du taylorisme, caractérisé par des formes d'autonomie clandestines, c'est une « autonomie sous contrainte », avec son lot de pathologies nouvelles, qui s'est imposée au plus grand nombre. Le développement de l'économie numérique peut être l'occasion d'inventer de nouvelles organisations capables d'associer autonomie, créativité et démocratie au travail.



Le sociologue n'est pas plus armé que n'importe qui d'autre pour dire de quoi demain sera fait. Tout au plus peut-il espérer, grâce aux leçons de l'histoire comme à celles que lui procurent les études empiriques du moment, bénéficier de quelques indices pertinents pour percevoir la direction et la signification des **changements sociaux** en cours.

Dans une telle perspective, l'organisation du travail peut être regardée à l'aide d'un prisme particulièrement signifiant : celui de l'**autonomie** dont disposent les individus et les collectifs pour atteindre les objectifs qui leur sont assignés. Pendant longtemps, durant ce qu'il est convenu d'appeler la **période fordienne** qui a suivi la Seconde Guerre mondiale, l'**autonomie au travail** était clandestine. Pour faire fonctionner les ateliers et les bureaux, il fallait que celles et ceux à qui étaient fournies des consignes formelles destinées à les guider dans la façon de travailler sachent faire fi en réalité de bon nombre des règles qui leur étaient imposées. Qu'il s'agisse de gérer son temps pour être plus efficace que ne le

permettait le planning officiel, de se coordonner informellement avec ses collègues, de réparer une machine sans recours au service d'entretien ou encore de trouver une astuce plus ou moins autorisée afin de dépanner un client, les ficelles utilisées par les salariés étaient multiples. Sans cette déviance ordinaire, qui s'apparentait à bien plus que de la **résistance sociale**, peu d'**organisations tayloriennes** n'auraient pu fonctionner avec un minimum d'efficacité. La preuve la plus spectaculaire sans doute est le recours à la **grève du zèle** qui, pour marquer son mécontentement, consistait, et consiste toujours, à suivre à la lettre les règles imposées pour travailler.

Cette **efficacité de l'autonomie au travail** n'a jamais été ignorée par les **entreprises** et les **administrations**. Ces dernières ont toujours su la tolérer pour mieux en tirer **bénéfice**. De longues années durant, salariés et employeurs ont ainsi trouvé leur compte dans ces **modalités d'organisation du travail**. Une étape a été franchie avec l'**épuisement du modèle taylorien** qui, à défaut de concerner l'ensemble du **système productif**, a longtemps servi de référence gestionnaire dominante. Le principal tournant a été négocié avec les années 1980, au moment où la **flexibilité** s'est imposée comme un nouveau sésame organisationnel. L'autonomie au travail est alors célébrée comme une valeur en soi. De la capacité accordée à gérer soi-même les multiples petits incidents qui peuvent émailler le cours du **processus productif** à la **délégation** complète aux salariés — les cadres en priorité — de la responsabilité des moyens à mettre en oeuvre pour atteindre un objectif donné, les outils et les incitations utilisées pour rendre les salariés autonomes se sont multipliés. La **rhétorique de la créativité, de l'indépendance, de la fluidité**... qui accompagne toujours de telles stratégies en dit long sur l'ambition affichée : utiliser l'autonomie au travail comme une garantie d'**efficacité productive** au sein d'un espace économique mondial au sein duquel les entreprises les plus concurrentielles sont réputées être les plus réactives, et au nom duquel l'on a décrété que le **client** était maintenant le roi.

Si, de fait, comme nous l'apprennent les multiples enquêtes sur les **conditions de travail** réalisées à date régulière au sein de l'Hexagone, les salariés bénéficient effectivement de plus d'autonomie dans leur travail, il est au moins trois bémols majeurs qui interdisent de se réjouir trop rapidement des évolutions de ces dernières décennies. Le premier tient aux **inégaux transformations** des modalités d'organisation du travail. Des poches d'activité entières s'accommodent toujours aujourd'hui des principes tayloriens, comme il est loisible de le constater dans certaines entreprises de l'industrie agroalimentaire ou dans certains centres d'appel téléphoniques. À défaut de pouvoir procéder à des évaluations exactes, on peut estimer qu'un **salarié français sur dix** environ demeure concerné par la vieille organisation (prétendument) scientifique du travail. Les autres salariés se partagent entre des modèles forgés à l'aide de préceptes gestionnaires d'inspiration japonaise (juste à temps, qualité totale...) (essentiellement des ouvriers de l'industrie), des formes de coopération qui donnent davantage la part belle en pratique à l'autonomie au travail (souvent des cadres des services) et, enfin, des univers qui demeurent marqués par la **logique de la proximité sociale** (comme dans les PME et les PMI).

Le second constat, plus inquiétant encore, est l'existence d'un cocktail souvent détonnant qui allie **promotion de l'autonomie au travail et pressions de plus en plus fortes** pesant sur les épaules des salariés. De cette injonction à respecter au mieux et au plus vite des contraintes émanant à la fois de ses pairs, des clients et de la hiérarchie, mais sans pouvoir toujours nécessairement bénéficier des moyens pour cela, sont nés de **multiples pathologies**, dont le **stress** et le **burn out** constituent les expressions les plus spectaculaires. Parmi les résultats intéressants que fournissent à ce sujet les enquêtes *Sumer* (Surveillance médicale des expositions aux risques professionnels), on peut noter celui-ci : en 2010, les salariés ayant bénéficié d'un entretien individuel d'évaluation, mais auxquels aucun objectif chiffré n'avait été imposé, avaient une probabilité plus faible de 9 % de déclarer une santé altérée que les salariés n'ayant eu ni entretien individuel ni objectifs chiffrés. L'écart dépassait les 50 % dans le cas des salariés auxquels il avait été imposé des **objectifs chiffrés** sans que ces derniers n'aient eu l'opportunité de pouvoir comprendre, au cours d'un entretien individuel, le **sens de la performance** qu'on leur imposait.

Dernier constat enfin : alors même que nous vivons dans une économie dont les trois-quarts des emplois émarginent au **secteur tertiaire**, les **accidents de travail et les maladies professionnelles** sont loin d'avoir disparu. Ils continuent plus encore d'affecter pour l'essentiel des populations (ouvriers, employés) auxquelles les médias et nombre d'experts patentés ne portent guère un intérêt majeur. En 2013, tandis que près de **trois cents décès d'origine professionnelle** avaient été déclarés auprès de l'Assurance maladie dans la métallurgie, le BTP et les transports, les affections périarticulaires, les affections provoquées par les poussières d'amiante et les affections chroniques du rachis lombaire dues aux charges lourdes occupaient la tête du sinistre palmarès des maladies professionnelles.

La **santé** demeurera donc, à n'en point douter, un des **enjeux majeurs des évolutions** à venir de l'organisation du travail. Mais ce n'est pas le seul. Les bouleversements liés au **numérique** seront, cela est tout aussi certain, tout aussi déterminants pour le devenir du travail. On constate déjà aujourd'hui des tendances révélatrices : développement du **travail à distance** et du **nomadisme**, **automatisation de travaux routiniers** habituellement dévolus aux ouvriers et employés peu qualifiés, **report de certaines tâches vers les consommateurs** (telle la commande sur Internet qui remplace l'achat en librairie)... Les phénomènes d'« **uberisation** » de l'économie sont également appelés à gagner en importance, et avec eux l'urgence d'inventer de **nouveaux modes de régulation des relations de travail**.

Le numérique n'est pas cependant qu'un **danger social**. Il peut être aussi une chance. Ainsi que le montrent les recherches que nous menons, avec Isabelle Berrebi-Hoffmann et Marie-Christine Bureau, au sein du [Laboratoire pour la](#)

[sociologique économique \(Lise-CNRS\) du Cnam](#), des **cultures du travail originales** voient le jour dans des espaces innovants. Si leurs noms sont multiples (*hackerspaces, fab labs, makerspaces...*), l'innovation est bien partout au rendez-vous. Dans tous ces lieux s'inventent de **nouvelles manières de produire et de collaborer** qui remettent à l'ordre du jour l'exigence d'autonomie au travail, exigence débarrassée cette fois des contraintes pathogènes dont il a été question précédemment. Parce qu'ils y font déjà la preuve de leur efficacité, les principes de créativité, de plaisir, de collaboration affinitaire, d'horizontalité organisationnelle, de démocratie... constituent donc aussi des ingrédients qu'il convient de prendre au sérieux pour **inventer le travail de demain**.

[Michel Lallement](#),
professeur du Cnam, chaire d'analyse sociologique du travail

► | Travail | Innovation | Entreprise

Michel Lallement, lauréat du prix le Stylo d'or décerné par la revue Personnel

Le 23 novembre dernier, Michel Lallement recevait le prix du Stylo d'or, qui récompense l'ouvrage jugé le plus original, pertinent et proche des problématiques actuelles de la fonction ressources humaines, pour *L'Âge du faire : hacking, travail, anarchie*. Basé sur une enquête ethnographique réalisée dans la région de San Francisco, où vivent les chantres de la contre-culture libertaire, cet ouvrage nous plonge au coeur du « mouvement faire », de ses origines historiques à l'étude de ses impacts sur l'économie et la société. L'auteur montre notamment comment, en expérimentant une utopie concrète, les hackers font plus qu'imaginer une autre manière de travailler et inventent un nouveau vivre ensemble.

<https://lise-cnrs.cnam.fr/publications/blog/les-declinaiions-sociales-de-l-autonomie-au-travail-905724.kjsp?RH=154262>