

Le Monde

Les salariés peuvent-ils être autonomes ? par Catherine Quignon, « *Le Monde* »,
14 février 2017

Organiser son travail, influencer sur les décisions : le mode start-up peut faire rêver, mais il a aussi ses revers.

« Soyez autonomes », « travaillez comme une start-up ! » Ces injonctions résonnent comme les nouveaux mantras à la mode dans les entreprises. Mais quelle place réelle est laissée à l'initiative, lorsque les salariés croulent sous les demandes de feed-back et de « reportings » ? Cette contradiction a été au cœur du colloque sur l'autonomie au travail organisé par l'Observatoire des cadres fin janvier.

En effet, « contre toute attente, les enquêtes montrent que l'autonomie au travail régresse », a dénoncé Martin Richer, coauteur d'un rapport de Terra Nova sur la qualité de vie au travail. Les études de la Dares sur les conditions de travail confirment que, depuis la fin des années 1980, les salariés n'ont cessé de voir leur autonomie diminuer.

En cause, la taylorisation du travail et la multiplication des process destinés à éliminer tout aléa afin d'augmenter la performance des salariés. Mais aussi la prolifération des normes encadrant la production. « Ces quinze dernières années ont vu naître des processus très encadrants, liés à la gestion des risques, constate Jean-Marc Dubau, chargé de mission chez Transdev. Cela a été vécu par les salariés comme la privation d'une certaine liberté. »

Spécificité hexagonale

Cette réalité cache aussi une spécificité bien hexagonale. « La France est un des pays où la distance hiérarchique est la plus forte, plus forte même que dans certains pays du Sud ou au Japon », indique M. Richer, citant à l'appui les études de la Fondation de Dublin sur les conditions de travail en Europe. Mohamed Abu Baker, responsable des projets internationaux de transformation des data centers chez Hewlett-Packard, ne dit pas autre chose : « Dans une organisation française, la voie de la hiérarchie est assez présente, tandis que les Nordiques sont dans une démarche plus consensuelle. » L'homme sait de quoi il parle, puisqu'il a réussi à négocier une solution alternative avec la direction d'HP basée en Suède pour empêcher la délocalisation de data centers.

« Aujourd'hui, les entreprises entendent davantage la demande d'autonomie des salariés, relativise Xavier Baron, consultant et chercheur en gestion des ressources humaines. Mais les deux parties ne

parlent pas toujours de la même chose. » Ainsi, « l'autonomie au travail n'est parfois qu'une injonction, sans qu'il soit donné les ressources nécessaires au salarié en matière de temps, de formation... C'est parfois une manière de décharger les responsabilités », alerte M. Richer, qui dénonce, à titre d'exemple, le dévoiement du lean management et du concept de « l'entreprise libérée ».

« Le pouvoir de dire non »

Pour le consultant, trois conditions sont nécessaires pour une véritable autonomie au travail : le salarié doit pouvoir organiser son travail librement (rythme, horaires...), mais aussi avoir la possibilité d'influer sur les décisions de l'équipe dans son ensemble et bénéficier d'un véritable dialogue social dans l'entreprise. « C'est seulement lorsqu'on délègue du pouvoir que l'on peut donner les conditions de l'autonomie », explicite M. Richer.

« L'autonomie, c'est le pouvoir de dire non », fait valoir Jean-Paul Bouchet. Ancien cadre dirigeant d'une SSII, l'homme s'est trouvé en opposition avec son comité de direction sur une décision à prendre. Une situation difficile, qui s'est terminée par une rupture transactionnelle. « Ce n'est pas simple de dire non quand on est isolé sur une position, prévient M. Bouchet. Il faut aller chercher des appuis en interne, capitaliser sur son expérience professionnelle et être lucide sur les rapports de force. »

Impliquant le pouvoir d'influer sur les décisions, l'autonomie réelle ne paraît pas donnée à tout le monde. Mais des salariés débordés ont-ils vraiment le temps de réfléchir au bien-fondé de leurs tâches ? Surtout, les salariés eux-mêmes peuvent être demandeurs d'un cadre. « Il y a une attente de la part des collaborateurs, qui veulent avoir un retour sur leur travail », constate M. Dubau.

« Il ne s'agit pas de passer d'un monde à l'autre, mais de rechercher des équilibres, constate Pascal Ughetto, chercheur spécialiste des transformations du travail et professeur à l'université Paris-Est - Marne-la-Vallée. On prône le "management en mode start-up", mais la start-up qui grossit doit aussi faire face aux problèmes de contrôle ! » Afin de redonner des marges de manœuvre réelles aux salariés, le spécialiste souligne la nécessité d'une refonte profonde de l'organisation du travail. « S'il n'y a pas, au niveau de la direction, l'autorisation donnée à chacun de pouvoir se tromper et d'être en dehors des clous, l'autonomie restera un vain mot », prévient-il.

Catherine Quignon,
Journaliste au Monde

En savoir plus sur http://www.lemonde.fr/economie/article/2017/02/12/les-salaries-peuvent-ils-etre-autonomes_5078566_3234.html#qp64JwH8xp7Ai8JR.99