

## Facteur de protection – Santé mentale et travail L'autonomie

- L'autonomie au travail, c'est :
- L'autonomie : facteur de protection et de développement
- Le manque d'autonomie : facteur de risque
- Pour l'organisation
- Les formes de l'autonomie
- L'autonomie et le contexte social
- Les limites de l'autonomie
- Trucs et exercices
- Suggestions de lecture

### **L'autonomie au travail c'est :**

- vouloir et pouvoir **prendre des initiatives** ;
- **pouvoir contrôler** le moment ou la séquence de la réalisation de ses activités de travail.

### **Elle peut inclure le fait de :**

- **participer aux décisions** qui se rattachent à son travail ;
  - en participant aux choix des critères permettant d'évaluer son travail
  - en exerçant son travail avec un niveau limité de surveillance et de contrôle
- **avoir une marge de manœuvre** entre ce qui est demandé par l'employeur et la tâche réalisée ;
- **choisir des méthodes** et des pratiques pour accomplir ses tâches ;
- **pouvoir négocier** des normes et des directives.

L'autonomie n'est pas une valeur universelle. On ne la retrouve pas dans toutes les cultures ni à toutes les époques et elle ne peut pas s'appliquer à tous les individus (Perrenoud, 1999)

---

## **L'autonomie : facteur de protection et de développement**

Elle :

- **interpelle l'intelligence pratique** et la créativité ;
- permet de **développer du plaisir** et de la motivation ;
- **réduit le niveau de stress** ;
- **favorise l'adoption de saines habitudes de vie** ;
- aide à développer l'**autonomie** dans les autres sphères de sa vie.

### **L'autonomie peut avoir des effets bénéfiques sur la santé mentale si :**

- elle est développée dans un contexte où elle n'est pas imposée ou contraignante ;
- il y a un certain encadrement ;
- on permet la compréhension du fonctionnement de l'organisation.

### **L'autonomie au travail a des conséquences positives :**

#### **- Elle vous permet de développer plaisir et motivation**

Le fait de pouvoir agir de manière autonome au travail et d'être reconnu peut amener un état de bien-être psychique ou de plaisir. (Dejours, p.6)

L'autonomie associée à des relations positives et à une communication adéquate fait en sorte que vous vous engagez plus aisément, de façon plus positive et solidaire dans votre travail. De plus, vous œuvrez de façon plus créative à la réalisation des objectifs organisationnels.

#### **- Elle augmente votre niveau d'autonomie dans les autres sphères de votre vie**

En se fiant aux travaux de Chatzis (1999), l'autonomie au travail permet de renforcer l'identité et favoriser la santé mentale en interpellant l'intelligence pratique des travailleuses et des travailleurs et en sollicitant leur créativité. L'autonomie vous donne ainsi un sentiment d'emprise sur votre vie et favorise de saines habitudes de vie.

L'autonomie et la créativité amenuisent la souffrance. L'empowerment (sentiment d'emprise) peut être un facteur important de promotion de la santé. En ce sens, l'autonomie décisionnelle au travail représente un des aspects associés au sentiment d'emprise que vous avez (Bourbonnais Renée, Dion, Vézina, 1995....).

#### **- Elle est pour vous une source de motivation**

Certains auteurs considèrent que l'autonomie peut être une source de motivation au travail. Elle peut venir de l'enrichissement des tâches (Herzberg, 1978, p3) ou d'une forte responsabilisation, dans la mesure où il y a du soutien (Mintzberg, 1982, p.3).

---

Références :

**Chatzis, Konstantinos, Céline Mounier, Pierre Veltz et Philippe Zarifian (1999)**

L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf?, Paris, L'Harmattan

**Dejours, Christophe (1999)** Travail, usure mentale, Bayard Éditions

**Herzberg, F.,** Le travail et la nature de l'homme, Entreprise moderne d'édition, 1978

**Loriol, Marc (2006)** Reconnaître le travail, le dossier – Autonomie, reconnaissance et stress

**Mintzberg, H.**, Structure et dynamique des organisations, éd. d'Organisation, 1982  
**Renée Bourbonnais, Chantale Brisson, Guylaine Dion [Université Laval] et Michel Vézina** [Dir. de la santé publique, Régie régionale de Québec], "Autonomie décisionnelle au travail". Un article publié dans l'ouvrage sous la direction de Carmen Bellerose, Claudette Lavallée, Lucie Chénard et Madeleine Levasseur, Santé Québec. Et la santé, ça va en 1992-1993 ? Rapport de l'Enquête sociale et de santé 1992-1993. Volume 1. Chapitre 9, pp. 153-164. Québec: Ministère de la Santé et des Services sociaux, Gouvernement du Québec, 1995, 412 pp.

**Vézina, Michel** (2001) Le harcèlement psychologique en milieu de travail, 13 juin 2001

**Wallerstein, N.** (1992). "Powerlessness, empowerment and health : Implications for health promotion programs", American Journal of Health Promotion, vol. 6, pages 197-205.

### Bibliographie

**El Andoulsi, Sourour**, L'autonomie au travail, innovation managériale ou nouvelle promesse – Sa représentation chez des entrepreneurs et des cadres dans le secteur du textile et de l'habillement en Tunisie, Université Pierre-Mendès-France – Grenoble 2 Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion - UMR 5820 – CNRS

---

### Le manque d'autonomie : facteur de risque

Il peut:

- **fragiliser votre équilibre** psychologique ;
- **augmenter les comportements agressifs** ;
- entraîner une augmentation des **problèmes cardio-vasculaires** ;
- vous fait percevoir un plus grand nombre de **situations de travail comme dénuées de sens** et finalement difficiles ou stressantes (Loriol, 2006).

### Le manque d'autonomie est identifié par certains auteurs comme un facteur de risque pour la santé mentale dans le contexte du travail.

Ainsi :

- si l'organisation du travail est rigide, au point que l'écart entre le travail que l'on vous demande et la manière de le réaliser n'est pas négociable et que votre créativité ou vos initiatives sont interdites, cette organisation peut être un **frein à votre construction identitaire** et fragiliser par le fait même votre équilibre psychique (Vézina, 1998). Un excès de commandement et de contrôle génère de la souffrance (Dejours, 200);
- une faible autonomie au travail, dans un contexte de forte demande, d'insécurité d'emploi, crée une situation de **tension propice aux comportements agressifs**, principalement en présence de rapports sociaux obligés, que ce soit avec des collègues ou des clientEs (Vézina, 2001, Soares, 2002, Dejours, 1999);
- **le sentiment d'être impuissantE** ou privéE d'emprise sur sa destinée (powelessness) constitue un facteur de risque pour la santé (Wallerstein, 1992).

---

Références :

- Alderson, Marie** (2004) La psychodynamique du travail et le paradigme du stress : une saine et utile complémentarité en faveur du développement des connaissances dans le champ de la santé au travail, Santé mentale au Québec, vol29 no1, 2004, p.243-260
- BourbonnaisRenée, Chantale Brisson, Guylaine Dion** [Université Laval] et Michel Vézina [Dir. de la santé publique, Régie régionale de Québec], “Autonomie décisionnelle au travail”. Un article publié dans l’ouvrage sous la direction de Carmen Bellerose, Claudette Lavallée, Lucie Chénard et Madeleine Levasseur, Santé Québec. Et la santé, ça va en 1992-1993 ? Rapport de l’Enquête sociale et de santé 1992-1993. Volume 1. Chapitre 9, pp. 153-164. Québec: Ministère de la Santé et des Services sociaux, Gouvernement du Québec, 1995, 412 pp.
- Dejours, Christophe** (1999) Travail, usure mentale, Bayard Éditions
- Herzberg, F.**, Le travail et la nature de l’homme, Entreprise moderne d’édition, 1978
- Konstantinos Chatzis, Céline Mounier, Pierre Veltz et Philippe Zarifian** (1999) L’autonomie dans les organisations. Quoi de neuf?, Paris, L’Harmattan
- Loriol, Marc** (2006) Reconnaître le travail, le dossier – Autonomie, reconnaissance et stress
- Mintzberg, H.**, Structure et dynamique des organisations, éd. d’Organisation, 1982
- Soares, A** (2002) Quand le travail devient indécent : le harcèlement psychologique au travail, Montréal (non publié)
- Vézina, Michel** (1999) Stress et psychodynamique du travail : de nouvelles convergences, Travailler, Revue internationale de psychopathologie
- Vézina, Michel** (2001) Le harcèlement psychologique en milieu de travail, 13 juin 2001
- Wallerstein, N.** (1992). “Powerlessness, empowerment and health : Implications for health promotion programs”, American Journal of Health Promotion, vol. 6, pages 197-205.

Bibliographie :

**El Andoulsi, Sourour** , L’autonomie au travail, innovation managériale ou nouvelle promesse – Sa représentation chez des entrepreneurs et des cadres dans le secteur du textile et de l’habillement en Tunisie, Université Pierre-Mendès-France – Grenoble 2Centre d’Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion - UMR 5820 – CNRS

---

**Pour l’organisation**

L’autonomie contribue à augmenter :

- l’**efficacité**;
- la **motivation**;
- l’**engagement positif** et solidaire ;
- la **réalisation des objectifs** organisationnels de façon plus créative.

Elle exige entre autre :

- l’**adaptation de la structure** de l’entreprise ;
- la **compréhension** des différentes dimensions de l’organisation ;

- la **participation aux décisions** ;
- la **coordination des tâches** ;
- la connaissance des **objectifs à atteindre** et les **ressources** disponibles pour y parvenir ;
- la **limitation du contrôle** et de la surveillance ;
- la **décentralisation** et la délégation ;
- la **flexibilité** et le décloisonnement ;
- la **confiance**.

■ **La mise en place de l'autonomie dans une organisation demande de répondre à un certain nombre d'exigences:**



■ **Pour être autonome, il est nécessaire de connaître l'organisation et la société dans laquelle on évolue.**

**Pour cela, il est important de comprendre :**

- le fonctionnement ;
- les rapports de force ;
- les relations et les jeux de pouvoir ;
- les alliances possibles ;
- les failles du contrôle ;
- les enjeux.

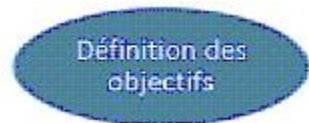


■ **Pour faire place à l'autonomie, il faut être capable de permettre la participation à la prise de décision, tant à titre individuel qu'organisationnel.**

Le degré de participation au processus décisionnel est considéré comme un élément pouvant avoir d'importants impacts sur la santé psychologique. On le considère généralement sous deux aspects : organisationnel et individuel.

**- La participation au niveau de l'individu**

Il peut s'agir, entre autres, de permettre aux employéEs de bureau d'exprimer leurs préférences sur le type de logiciel à utiliser ou encore de demander la collaboration des opérateurEs dans l'aménagement des salles de contrôle. Agir ainsi peut contribuer notamment à faire augmenter l'estime de soi et à diminuer la tension psychologique.



**- La participation au niveau de l'organisation**

Les décisions de type organisationnel ont trait aux orientations et aux stratégies adoptées par l'organisation. Par exemple, le fait de faire participer les employéEs à l'achat de nouvelles machines ou à l'élaboration d'une nouvelle méthode de gestion des horaires de

travail peut faire en sorte de diminuer leur niveau de tension psychologique et d'augmenter leur satisfaction au travail".

(Source : Brun, Jean-Pierre (2003) Chaire de recherche en gestion de la santé et de la sécurité du travail (2003) , La santé psychologique au travail...de la définition du problème aux solution – Les causes du problème, les sources du travail)

■ **Pour ne pas se perdre dans l'autonomie, il faut l'encadrer, déterminer des objectifs et donner les outils nécessaires pour les atteindre.**

Laisser une large place à l'autonomie sans définir clairement des règles et des objectifs permet de juger ou critiquer de façon subjective et arbitraire le travail effectué.

■ **Faire place à l'autonomie, c'est aussi prendre en compte les modes de contrôle et de surveillance.**

La valorisation sociale de l'autonomie aurait fait en sorte que plusieurs entreprises adopteraient des formes de contrôle de moins en moins axées sur la surveillance et la punition directe, mais prenant des formes de plus en plus subtiles. Comme le contrôle est toujours présent, mais moins apparent, cela peut provoquer certaines confusions. Attention ! Dans un contexte où la productivité et l'efficacité sont survalorisées, le calcul des moindres faits, gestes, déplacements et utilisation du temps par les travailleuses et travailleurs se voit accru et par conséquent, crée des pressions sur les employéEs causant ainsi des effets sur la santé mentale comme le stress.

Sources : Association pour une fondation travail-université (2005) : Fédération des travailleurs du Québec (2005)

-----  
Références :

**Association pour une fondation travail-université**, Notes d'éducation permanente, no21 septembre 2005

**Brun, Jean-Pierre** (2003) Chaire de recherche en gestion de la santé et de la sécurité du travail (2003) , La santé psychologique au travail...de la définition du problème aux solution – Les causes du problème, les sources du travail

**Fédération des Travailleurs du Québec**, Les TIC à quel prix?. Actes du colloque sur les technologies de l'information et de la communication, mai 2005

**Perrenoud, Philippe** (2000) L'autonomie au travail : déviance déloyale, initiative vertueuse ou nouvelle norme, Cahiers pédagogiques, no 384, mai 2000, p.14-19

-----  
**Les formes de l'autonomie**

Elles s'incarnent dans :

- les **procédures** et méthodes ;
- la **disposition du temps de travail** ;
- les **critères d'évaluation** ;
- les **modes de décision** ;
- la **visibilité du travail** ;
- la **prévisibilité du travail**.

**Les approches mettant l'accent sur l'organisation du travail ont tendance à considérer l'autonomie à travers les variables suivantes.**

<b>Procédures et méthodes</b>	<b>Disposition du temps</b>	<b>Prévisibilité</b>	<b>Critères d'évaluation</b>	<b>Mode de décision</b>
- Vous avez un degré de choix dans les méthodes et les pratiques à utiliser pour accomplir vos tâches.	- Vous avez un degré de contrôle sur le moment ou la séquence de la réalisation de vos différentes activités de travail.	- Vous avez la possibilité de connaître le travail que vous avez à faire et vous pouvez prévoir le temps dont vous avez besoin et ajuster votre travail.	- Vous avez la possibilité de participer aux choix de critères utilisés pour l'évaluation du travail.	- Vous pouvez choisir comment faire votre travail et participer aux décisions qui s'y rattachent.
- Votre superviseurE a des règles assez souples qui laissent place à votre imagination, votre créativité et vos initiatives.	- Votre superviseurE dispose d'une flexibilité qui vous permet de vous accommoder, sans que cette flexibilité soit imposée ou contraignante.			- Votre capacité à utiliser vos compétences et habiletés et à en développer de nouvelles est impliquée (Karasek et Theorelle, 1990).
- Vous avez la possibilité d'interrompre votre travail lorsque nécessaire.				- Vos objectifs de travail sont bien définis et on vous fait connaître les ressources disponibles pour les atteindre,

**Les éléments favorisant l'autonomie dans l'organisation du travail sont :**

- une organisation simple et non complexe ;
- des relations sans trop d'intermédiaires hiérarchiques ;
- une information claire, honnête, non dissimulée et accessible ;

- des structures sont claires, sans ambiguïté ;
- des équipes de travail bien délimitées ;
- faire une place à la spontanéité ;
- une certaine stabilité dans l'organisation ;
- la possibilité d'élaborer un discours et des pratiques communes.

Sources : Zarifian (1999)

-----  
Références :

**Bourbonais, Brisson, Dion et Vézina** (1995) Autonomie décisionnelle au travail, Un article publié dans l'ouvrage sous la direction de Carmen Bellerose, Claudette Lavallée, Lucie Chénard et Madeleine Levasseur, Santé Québec. Et la santé, ça va en 1992-1993 ? Rapport de l'Enquête sociale et de santé 1992-1993. Volume I. Chapitre 9, pp. 153-164. Québec : Santé Québec, Ministère de la Santé et des Services sociaux, Gouvernement du Québec, novembre 1995, 412 pp

**Brun, Jean-Pierre, Caroline Biron et France St-Hilaire** () Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes et santé psychologique au travail. Chaire de gestion de la santé et de la sécurité au travail

Chaires de recherches en santé et sécurité du travail dans les organisations (2003) La santé psychologique au travail...de la définition du problème aux solutions, - Les causes du problème les sources de stress au travail

**Rousseau, Aubé et Morin** (2006) Le contrôle en milieu de travail et la détresse psychologique : le rôle de l'autonomie au travail et du lieu de contrôle, Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST), 2006, vol. 2, N° 1

**Sourour EL Andoulsi** , L'autonomie au travail : innovation managériale ou nouvelle promesse : Sa représentation chez des entrepreneurs et des cadres dans le secteur du textile et de l'habillement en Tunisie, Université Pierre-Mendès-France – Grenoble 2 Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion - UMR 5820 – CNRS, 150, Rue de la Chimie, BP 47, 38040 Grenoble Cedex 9

**Vézina, Michel** (1996) La santé mentale au travail : pour une compréhension de cet enjeu de santé publique Santé mentale au Québec, vol. 21, n° 2, 1996, p. 117-138)

Bibliographie :

**Breugh** (1985) " The Measurement of Work Autonomy ", Human Relations, Vol. 38, 551-570

**Breugh** (1989) " The Work Autonomy Scales: Additional Validity Evidence ", Human Relations, Vol. 42, 1033-1056

**Breugh et Becker** (1987) " Further Examination of the Work Autonomy Scales: Three Studies ", Human Relations, Vol. 40, 381-400

**Karasek et Theorell**, (1990) Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of the Working Life, New York, Basic Books

**Veltz, P. et P. Zarifian** (dir.), L'autonomie dans les organisations – Quoi de neuf ?, L'Harmattan, 1999

**Zarifian Philippe** (1999) Objectif compétence, Reuil Malmaison, Éditions Liaisons



## Les éléments favorisant l'autonomie dans l'organisation du travail sont :

- une organisation simple et non complexe ;
- des relations sans trop d'intermédiaires hiérarchiques ;
- une information claire, honnête, non dissimulée et accessible ;
- des structures sont claires, sans ambiguïté ;
- des équipes de travail bien délimitées ;
- faire une place à la spontanéité ;
- une certaine stabilité dans l'organisation ;
- la possibilité d'élaborer un discours et des pratiques communes.

Sources : Zarifian (1999)

-----  
Références :

**Bourbonais, Brisson, Dion et Vézina** (1995) Autonomie décisionnelle au travail, Un article publié dans l'ouvrage sous la direction de Carmen Bellerose, Claudette Lavallée, Lucie Chénard et Madeleine Levasseur, Santé Québec. Et la santé, ça va en 1992-1993 ? Rapport de l'Enquête sociale et de santé 1992-1993. Volume I. Chapitre 9, pp. 153-164. Québec : Santé Québec, Ministère de la Santé et des Services sociaux, Gouvernement du Québec, novembre 1995, 412 pp

**Brun, Jean-Pierre, Caroline Biron et France St-Hilaire** () Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes et santé psychologique au travail. Chaire de gestion de la santé et de la sécurité au travail

Chaires de recherches en santé et sécurité du travail dans les organisations (2003) La santé psychologique au travail...de la définition du problème aux solutions, - Les causes du problème les sources de stress au travail

**Rousseau, Aubé et Morin** (2006) Le contrôle en milieu de travail et la détresse psychologique : le rôle de l'autonomie au travail et du lieu de contrôle, Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST), 2006, vol. 2, N° 1

**Sourour EL Andoulsi** , L'autonomie au travail : innovation managériale ou nouvelle promesse : Sa représentation chez des entrepreneurs et des cadres dans le secteur du textile et de l'habillement en Tunisie, Université Pierre-Mendès-France – Grenoble 2 Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion - UMR 5820 – CNRS, 150, Rue de la Chimie, BP 47, 38040 Grenoble Cedex 9

**Vézina, Michel** (1996) La santé mentale au travail : pour une compréhension de cet enjeu de santé publique Santé mentale au Québec, vol. 21, n° 2, 1996, p. 117-138)

Bibliographie :

**Breugh** (1985) “ The Measurement of Work Autonomy ”, Human Relations, Vol. 38, 551570

**Breugh** (1989) The Work Autonomy Scales: Additional Validity Evidence ”, Human Relations, Vol. 42, 10331056

**Breug et Becker** (1987) Further Examination of the Work Autonomy Scales: Three

Studies ”, Human Relations, Vol. 40, 381400

**Karasek et Theorell**, (1990) *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of the Working Life*, New York, Basic Books

**Veltz, P. et P. Zarifian** (dir.), *L'autonomie dans les organisations – Quoi de neuf ?*, L'Harmattan, 1999

**Zarifian Philippe** (1999) *Objectif compétence*, Reuil Malmaison, Éditions Liaisons

---

### **L'autonomie et le contexte social**

Le concept et la pratique de l'autonomie sont en constante évolution. L'autonomie a fait partie des revendications dans la lutte contre des conditions de travail dégradantes, basées sur la discipline et la soumission aux ordres.

### **En favorisant l'autonomie, les organisations seraient passées d'un mode de gestion disciplinaire basé sur :**

- l'employéE exécutant ;
- la soumission aux ordres ;
- le paternalisme.

### **à un mode de gestion basé sur la production de soi où :**

- les employéEs sont perçues comme responsables et autonomes;
- l'engagement personnel et la convivialité sont valorisés ;
- prime un certain nombre de valeurs telles que la décentralisation, l'adaptation de la structure, etc.

### **Dans ce contexte, on se retrouve face à de nouveaux enjeux où l'on peut percevoir :**

- le surinvestissement comme une vision héroïque du travail;
- la réussite comme normale et dont seule l'employéE est responsable;
- l'autonomie comme un impératif.

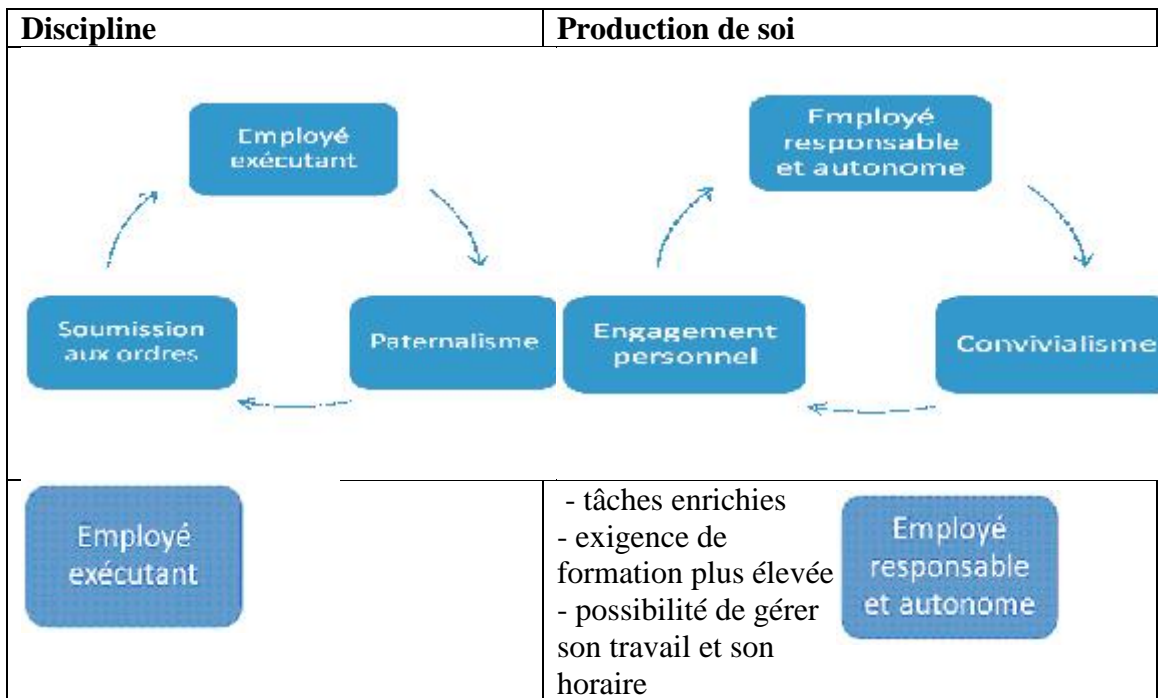
Tout changement social même souhaité peut nous amener face à de nouvelles embûches, à de nouveaux problèmes imprévus et nous devons alors développer une nouvelle attention, un nouveau sens critique.

### **Les différences entre les modes de gestion disciplinaire et ceux basés sur la production de soi sont, entre autres :**

Discipline	Production de soi
<b>Votre capacité de réflexion est niée.</b>	<b>On vous sollicite via des enquêtes.</b> Vos managers utilisent des enquêtes de perception pour saisir le climat social et prévenir les conflits.
<b>On mise sur des règles imposées du haut vers le bas pour gérer les conflits.</b>	<b>On mise sur une auto-gestion des conflits.</b>

	Vous faites partie d'équipes auto-organisées, soit en compétition, soit solidaires, ;ais dont la solidarité ne dépasse pas les limites du groupe. Cela peut nuire à des formes de solidarité plus larges.
<b>On vous tient dans l'ignorance.</b>	<b>Votre avis compte.</b> Vos perceptions sont prises en compte par la hiérarchie (Noyon, 2004 p.9).
<b>Vos faits et gestes sont rationalisés et contrôlés par des machines.</b> La rationalisation et le contrôle des de votre travail passent essentiellement par les machines, par la mécanisation des gestes, par l'aménagement de l'espace et du temps et par la surveillance et un commandement direct.	<b>Vos comportements sont rationalisés et contrôlés grâce à votre responsabilisation.</b> C'est une extension du processus de rationalisation, qui privilégie le contrôle de vos comportements en agissant sur votre manière de raisonner. (H. Jorda, Travail et discipline, p123) (Noyon, 2004)
<b>Vous êtes au cœur de conflits collectifs.</b> Vous exprimez votre désaccord par des conflits qui sont le plus souvent collectifs. (syndicalisation)	<b>Vous êtes autonome et dépendez moins des solidarités collectives.</b> «Avec cette logique, plus l'autonomie individuelle grandit, plus les solidarités collectives diminuent». (Noyon, 2004)

**La perception de l'autonomie de l'employé dans les modes de gestion disciplinaires et de production de soi.**



	- prise en compte des perceptions individuelles au détriment des solidarités collectives
Soumission aux ordres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tâches enrichies</li> <li>- exigence de formation plus élevée</li> <li>- possibilité de gérer son travail et son horaire</li> <li>- prise en compte des perceptions individuelles au détriment des solidarités collectives</li> </ul>
Convivialisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- leadership décentralisé</li> <li>- marge d'action importante</li> <li>- rapports qui se veulent plus détendus</li> <li>- mise sur les évaluations, les résultats, les normes</li> <li>- échanges fréquents : dialogue, écoute, concertation</li> <li>- recherche à rendre le travail excitant, à réclamer l'implication des salariés plutôt que leur soumission</li> </ul>

Dans le contexte actuel, **la survalorisation de l'autonomie peut devenir une contrainte**. L'autonomie demande d'être soutenue, en lien avec la tâche et la personnalité des travailleuses et travailleurs.

À la fois on parle de plus en plus d'autonomie mais en même temps, on développe des modes de surveillance et d'évaluation de plus en plus intrusifs.

**La disposition des lieux physiques restreignant l'intimité et permettant une surveillance visuelle de la part des autorités peut faire accroître le niveau de contrôle.** Aussi, les nouvelles technologies peuvent être utilisées pour contrôler les travailleuses et travailleurs. Parmi celles-ci, citons les logiciels qui permettent de surveiller les activités informatiques des employés (courriels, conversation, historique des sites visités, etc.), l'utilisation de caméras, de GPS, etc.

---

### **Les limites de l'autonomie**

L'autonomie :

- est **difficile à définir** ;
- peut exiger des efforts qui vous mènent à une **surcharge mentale**, au stress, à l'épuisement, la frustration voire à la dépression ;

- peut être une **valeur individualiste**, qui conduit à une vision psychologisante des problèmes au travail et donne davantage de poids à l'individu plutôt qu'au groupe;
- peut sous-tendre une **vision idéalisée** de l'entreprise et du travail.

■ L'autonomie n'est pas que bénéfique et peut donner lieu à toute une nouvelle famille de vulnérabilités (Martucelli 2004).

Même si l'autonomie, la responsabilité, les compétences devraient en principe allier épanouissement et efficacité accrue, en pratique, il existe une face sombre à ce modèle. Le travail enrichi et autonome sans l'encadrement et les moyens nécessaires pour l'actualiser peut entraîner de nouvelles pathologies. Soumis à des sollicitations permanentes, à une grande diversité et complexité d'activités à mener en parallèle, il se peut que vous ne soyez plus menacé d'ennui mais au contraire de surcharge mentale. Il se peut que vous deviez souvent assumer seule des responsabilités importantes, voire écrasantes. La réussite peut être vue comme normale et les échecs peuvent vous être imputés. Vous êtes autonome et dépendez moins des solidarités collectives.

«Avec cette logique, plus l'autonomie individuelle grandit, plus les solidarités collectives diminuent». (Noyon, 2004)(Jean-François Dortier)

Par exemple, pour Ehrenberg, la « dépression » peut émerger d'une demande constante de performance, de réussite, d'être à la hauteur, d'agir sans arrêt au meilleur de sa forme. Face à cet idéal collectif d'action, vous vous sentez assailli par la fatigue, par vos insuffisances et par vos dysfonctionnements. Les ambitions élevées que sous-tend ce fonctionnement peuvent engendrer chez vous : de l'épuisement, du mécontentement, de la frustration.

(Source : enquête menée par Françoise Lantheaume et Christophe Hérou sur la souffrance des enseignants (Dortier, 2008)

■ Dans le même sens, pour Dortier (2008) dans l'espace donné à la créativité au travail, certains individus s'épuisent à réinventer le quotidien.

À titre d'exemple, on peut penser aux enseignantEs qui se refusent d'utiliser le même matériel chaque année, qui passent des heures à faire de la recherche afin de stimuler les jeunes, de satisfaire les parents, de suivre les demandes d'évaluation de la direction. Cet espace de créativité est très positif, si les individuEs ne s'enlisent pas dans l'épuisement, si la pression extérieure n'est pas trop forte et exige toujours plus, toujours mieux.

■ La survalorisation de l'autonomie, le fait de devoir avoir tous les éléments nécessaires pour réussir peut aussi limiter la solidarité, pourtant on connaît l'importance et les bienfaits de la solidarité et d'être bien entouré.

■ L'autonomie est favorisée par les employeurs principalement lorsqu'elle permet une meilleure productivité mais, cela ne va pas forcément de pair avec le bien-être et le développement personnel et social des employéEs.

Les techniques de management peuvent miser sur une individualisation des relations de travail. Ces techniques incluent certaines dimensions telles que : des méthodes de mobilisation entrepreneuriale, d'évaluation du personnel, d'individualisation des attentes, de surveillance organisationnelle. Dans ce contexte, les compétences personnelles sont

valorisées de façon ambiguë. Il en découlerait une valorisation pleine d'ambiguïtés des compétences personnelles. C'est ainsi que les employés sont en recherche de cette réalisation de soi et de développement de l'organisation tant valorisés socialement sans qu'il y ait nécessairement de reconnaissance en retour. C'est ainsi que se crée une pression négative pour la santé mentale (source : Aubert et Gaujelac, 1991). Le travail implique de plus en plus la participation de toutes les dimensions de la personne, ce qui exige beaucoup de la part des employéEs (source : Joule et Beauvois, 1999)

■ Selon plusieurs auteurs, le travail demeure dûment encadré. Cela mènerait à une double contrainte : vous devez être autonome mais vous devez en même temps répondre à certaines règles qui vous empêchent d'être véritablement autonome. Malgré le discours, l'autonomie octroyée reste étroite et vous êtes malgré tout encadré; l'autonomie est plus valorisée qu'autrefois, y compris chez les employeurs, mais dans la mesure où son amplitude est contrôlée (Durand, 2007).

---

#### Références:

- Aubert Nicole et Vincent De Gaujelac (1991) Le coût de l'excellence" - Seuil - Paris  
Dieuaide, Patrick (2007) Travail et servitude volontaire – Entrevue avec Jean-Pierre Durand, jeudi le 1er mars 2007  
<http://ecorev.org/spip.php?article534>  
Dortier, Jean-François (2008) Les blues du dimanche soir – Les grands dossiers des Sciences Humaines no12, septembre-octobre,-novembre  
[http://www.scienceshumaines.com/le-blues-du-dimanche-soir\\_fr\\_22699.html](http://www.scienceshumaines.com/le-blues-du-dimanche-soir_fr_22699.html)  
Durand, Jean-Pierre (2007) La chaîne invisible : travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire, à la question de l'intensification et de l'autonomie au travail, Paris, Le Seuil, 2004  
Imbeau, Patrick et Rachid Bagaoui. Lien entre autonomie au travail et gestion de la vie hors du travail  
<https://zone.biblio.laurentian.ca/dspace/handle/10219/70>  
Joule, R.V, & Py, J. (1999). Engagement, dissonance et norme d'internalité : éléments de réflexion et principes d'action. *Connexions*, 72, 171-184  
Martuccelli, Danilo (2004) Figures de la domination, *Revue française de sociologie*, 43-3, 2004, 469=497  
<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-sociologie-2004-3-page-469.htm>

---

#### **Suggestions de lectures**

**Aubé, Caroline, Estelle M. Morin et Vincent Rousseau** (2006) Le contrôle en milieu de travail et la détresse psychologique : le rôle de l'autonomie au travail et du lieu de contrôle. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, 2006, vol. 2, N° 1  
[www.remest.ca/documents/MorinTexte2\\_000.pdf](http://www.remest.ca/documents/MorinTexte2_000.pdf)

Cette étude part du postulat qu'il y a relation entre détresse psychologique et contrôle. L'étude se déroule dans un contexte particulier : le milieu carcéral. Les auteurs émettent trois hypothèses :

1 : l'autonomie procédurale, l'autonomie temporelle et l'autonomie face aux critères exercent un effet additif à l'égard de la détresse psychologique.

2 : les facettes de l'autonomie au travail et le lieu de contrôle exercent un effet additif à l'égard de la détresse psychologique

3 : plus le lieu de contrôle est interne, plus les facettes de l'autonomie au travail sont reliées fortement à la détresse psychologique.

**Autes, Michel Autes**, Souffrance psychique, une notion carrefour

[www.bib.umontreal.ca/outils-informatiques/Proxy.htm](http://www.bib.umontreal.ca/outils-informatiques/Proxy.htm)

Cet article présente la souffrance psychique sous l'angle d'une souffrance sociale.

Pourtant, elle prendrait davantage la forme d'une pathologie exigeant des interventions spécialisées.

**Bourbonnais, Renée, Chantal Brisson, Guylaine Dion et Michel Vézina** (1995)

Autonomie décisionnelle au travail

[classiques.uqac.ca](http://classiques.uqac.ca)

Ce texte présente le résultat d'une étude sur le manque d'autonomie comme facteur de risque pour la santé mentale des travailleuses et travailleurs. Explorant les dimensions de l'autonomie décisionnelle, l'étude présente principalement les disparités existant entre différents groupes sociaux (hommes/femmes, ouvriers/cadres, etc) quant à la façon de vivre l'autonomie et des conséquences de cette dernière sur les autres aspects de la vie personnelle et sociale hors de la sphère du travail.

**Chateauraynaud, F.** (2006) Les asymétries de prise. Des formes de pouvoir dans un monde en réseaux, Paris, Documents du GSPR, EHESS,

[gspr.ehess.free.fr](http://gspr.ehess.free.fr)

Texte portant sur les caractéristiques et les manifestations du pouvoir et de la domination dans les organisations fonctionnant sur le mode du réseau.

**Depincé, Guillaume** (2003) Du politique dans les organisations – Sociologies des

dispositifs de gestion, ouvrage dirigé par Valérie Broussard et Salvatore Maugeri,

Édition l'Harmattan – Collection logiques sociales

[www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/.../politiqueorganisations.doc](http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/.../politiqueorganisations.doc)

**Dieuaide, Patrick** (2007) Travail et servitude volontaire – Entrevue avec Jean-Pierre

Durand, jeudi le 1er mars 2007

[ecorev.org/spip.php?article534](http://ecorev.org/spip.php?article534)

Ce texte présentant une entrevue avec le sociologue du travail Jean-Pierre Durand met l'accent sur les façons dont se manifeste l'autonomie au travail. La servitude volontaire, les effets de la flexibilité et la précarisation, le développement des équipes de travail, le management participatif, le cercle de qualité, la part de subjectivité dont peuvent faire preuve les employéEs, le développement de la créativité au travail et ses conséquences, le rôle du politique et les potentialités de nouvelles formes de conflictualités sont les

principales thématiques abordées

**Dortier, Jean-François** (2008) Le blues du dimanche soir - Les grands dossiers des Sciences Humaines, no12

Septembre octobre- novembre

[www.scienceshumaines.com/le-blues-du-dimanche-soir\\_fr\\_22699.html](http://www.scienceshumaines.com/le-blues-du-dimanche-soir_fr_22699.html)

Cet article se penche sur l'autonomie et les relations humaines comme sources inattendues du malaise au travail. À cet effet, la concurrence et le management ne seraient pas les seuls responsables de la souffrance au travail. Le texte décrit surtout le contexte social global et organisationnel à l'origine de cette survalorisation de l'autonomie au travail. Le rôle des valeurs apparentées telles que la communication est également abordé.

**Ehrenberg A., Mingasson L. et Vulbeau A.,**(2005) L'autonomie, nouvelle règle sociale. Entretien avec Alain Ehrenberg, Informations sociales 2005/6, N° 126, p. 112-115

[www.cairn.info/revue-informations-sociales-2005-6-p-112.htm](http://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2005-6-p-112.htm)

**El Andoulsi**, Représentation chez des entrepreneurs et des cadres dans le secteur du textile et de l'habillement en Tunisie

[web.hec.ca/airepme/images/File/2008/C34.pdf](http://web.hec.ca/airepme/images/File/2008/C34.pdf)

Ce texte met l'accent sur les différentes formes que revêt l'autonomie dans un contexte social en changement où les revendications de liberté et d'indépendance ont mené les entreprises à adopter des modes de management plus participatifs. Il s'intéresse principalement aux défis que cela pose aux cadres et chefs d'entreprise. Il propose différentes définitions et caractéristiques de l'autonomie et de concepts reliés tels que le contrôle. Évidemment, l'étude de cas proposé est un peu loin des préoccupations québécoises, reste que les constats exposés sont relativement universalisables.

**Imbeau, Patrick et Rachid Bagaoui**, Lien entre autonomie au travail et gestion de la vie hors du travail

[zone.biblio.laurentian.ca/dspace/handle/10219/70](http://zone.biblio.laurentian.ca/dspace/handle/10219/70)

Ce texte présente les aspects positifs et négatifs de l'autonomie au travail mais aussi de l'influence de l'autonomie au travail sur l'autonomie hors travail. Le texte présente les résultats d'une étude sommaire sur la question. Les résultats sont cependant peu concluants.

**Lhuillier, D.** (2005) Clinique du travail : enjeux et pratiques

[www.em-consulte.com/article/47628](http://www.em-consulte.com/article/47628)

Cet article présente une approche théorique et méthodologique nommée «clinique du travail». Il s'agit d'une démarche émergente dans le monde du travail. Elle s'intéresse à différents problèmes psychologiques tels que le stress, le burnout, le harcèlement, la maltraitance etc. L'auteur s'interroge sur l'accroissement des préoccupations psychologiques aux dépens d'une analyse sur les situations concrètes de travail. Il craint une dérive vers l'hygiénisme prescriptif ou la psychologisation des problèmes. Il



questionne les trajectoires professionnelles, la gestion des émotions, le langage autour du harcèlement et sur la psychopathologie du travail. Il évoque la nécessité de dépasser une approche humaniste des rapports au travail.

**Loriol, Marc** (2006) Reconnaître le travail : le dossier - Autonomie, reconnaissance et stress

[www.ceras-projet.com/index.php?id=866](http://www.ceras-projet.com/index.php?id=866)

L'autonomie et la reconnaissance peuvent être perçues, selon les approches, comme favorisant ou au contraire, comme une contrainte au développement d'une bonne santé mentale. Ce texte présente les différences de perception de ces deux facteurs de protection chez différentes catégories professionnelles, notamment les policiers et les infirmières. Il s'agit d'un texte permettant de se questionner sur la prise en compte de la complexité des relations sociales au travail quant à la perception de certaines valeurs.

**Loriol, Marc** (2006) Revoir pour reconnaissance, Dossier reconnaître le travail : Autonomie, reconnaissance et stress

[www.ceras-projet.com/index.php?id=866](http://www.ceras-projet.com/index.php?id=866)

S'inspirant des deux grandes approches d'analyse du stress soit Karasek et Siegrist, ce texte expose les conséquences différenciées de l'autonomie sur le stress de différents groupes de professionnels, notamment les différences entre infirmières et policiers. Par conséquent, on en arrive au constat suivant : on ne doit pas appliquer de façon uniforme et unilatérale des programmes destinés à une meilleure prise en cause de l'autonomie, de la reconnaissance et du stress.

**Martuccelli, Danilo** (2004) Figures de la domination, Revue française de sociologie, 43-3, 2004, 469=497

[www.cairn.info/revue-francaise-de-sociologie-2004-3-page-469.htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-sociologie-2004-3-page-469.htm)

L'article Figures de la domination de Danilo Martuccelli est un texte dense et théorique qui expose une panoplie de caractéristiques et valeurs dominantes de nos sociétés actuelles pouvant expliquer les rapports de travail ayant des effets négatifs sur la santé mentale. L'auteur met évidemment la domination en premier plan. Il l'aborde à partir de deux dimensions, soient le consentement et la contrainte. Il décrit également ce qu'il désigne sous l'expression «les inscriptions subjectives de la domination» qui sont en fait les dimensions de cette domination soit l'assujettissement et la responsabilisation. Il explique également les façons dont cette domination s'exerce, prend forme.

L'inculcation, l'implosion, la dévolution et les injonctions figurent parmi ces manifestations.

**Noyon Emmanuel** (2004) Travail et discipline, de la manufacture à l'entreprise intelligente , Fiche de lecture réalisée par Emmanuel Noyon

[www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/travailetdiscipline.doc](http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/travailetdiscipline.doc)

Après avoir présenté un bref historique de la rationalisation des gestes au travail et la rationalisation de l'esprit qui s'en suivit, l'auteur présente une seconde partie sur le contrôle du travail. Ainsi, la lutte contre l'absentéisme aurait conduit à la disciplinarisation du travail. Cependant, face à la demande de flexibilité qu'impose la compétitivité, conséquence de la globalisation, le contrôle des comportements fait davantage place à une responsabilisation des salariées via un management qui se veut de

plus en plus participatif. Ce management s'intéresse davantage aux domaines touchant l'individu (communication, apprentissage, motivation, de la connaissance de l'entreprise). C'est ainsi que "ces analyses permettent d'accroître les responsabilités et le pouvoir de décision de ceux qui adhèrent le plus à la stratégie de la hiérarchie" (p.9). Les rapports conflictuels s'en verraient ainsi inhibés au profit de mécanismes de normalisation définis par les managers.

**Perrenoud, Philippe** (1999) La clé des champs : essai sur les compétences d'un acteur autonome ou comment ne pas être abusé, aliéné, dominé ou exploité lorsqu'on n'est ni riche ni puissant, Faculté de psychologie des sciences de l'éducation, Université de Genève.

Comme le titre le laisse entendre cet article porte essentiellement sur les compétences nécessaires à l'exercice de l'autonomie. Proposant huit champs principaux de compétences, l'auteur décline ensuite une série de compétences spécifiques permettant le développement de l'autonomie, individuelle certes, mais également collective. C'est d'ailleurs sur cette dimension qu'insiste l'auteur. Il prend soin d'introduire les limites de la notion d'autonomie notamment à l'égard des concepts d'identité et d'universalité, en situant l'autonomie dans le contexte mondial et actuel. L'accent est mis sur le droit et la démocratie. À cet égard, le texte enrichit les connaissances en matière d'autonomie, souvent abordée davantage sous l'angle de la psychologie, ou plus récemment, de la sociologie.

**Perrenoud, Philippe** (2002) L'autonomie, une question de compétence ? In Résonances, n° 1, septembre 2002, pp. 16-18.

Ce texte interroge la définition de l'autonomie en lien avec la question d'identité et d'image de soi. Il met également l'autonomie en relation avec les structures et règles organisationnelles et celles de la société en général. L'autonomie se positionne donc avec le pouvoir. Il faut donc, pour être autonome, comprendre les subtilités des règles de la société. C'est dans cette perspective que l'auteur a identifié huit compétences essentielles à l'exercice de l'autonomie. De façon très synthétique, ces dernières ont trait à la capacité d'identifier ses besoins et ses ressources; à formuler des projets et des stratégies pertinentes; à la capacité d'analyser des situations; à la capacité de coopérer; à favoriser l'action collective; à utiliser les règles pour permettre la concrétisation de projets, à aller au-delà des différences.

**Périlleux, Thomas** (2003) La subjectivation du travail, Déviance et Société 2003/3, 27, p. 243-255

[www.cairn.info/article.php?ID\\_ARTICLE=DS\\_273\\_0243](http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=DS_273_0243)

Ce texte théorique porte sur la subjectivation du travail, définie par l'auteur comme l'intensification de l'engagement subjectif dans l'activité et la mise au travail d'affects, valeurs et dispositions relationnelles des salariés devenues nécessaires à la réalisation de la production. Il soutient un changement de nature dans le type d'engagement au travail exigé aux salariés de même que sur l'impact de la flexibilité. Il expose les caractéristiques idéologiques de cette subjectivation. Une seconde partie porte davantage sur la flexibilité et sur le processus d'individualisation des pratiques où cela conduit.

