

Les conditions de l'autonomie professionnelle Renforcer les appuis face aux nouvelles formes d'activité

S'affranchir du lien de subordination et des dérives de la prescription de l'emploi ne se décrète pas. L'émancipation professionnelle s'appuie sur les collectifs de travail. Quel que soit le statut, indépendant ou salarié, le travailleur a besoin d'être soutenu. Comment conquérir un peu de liberté professionnelle au-delà des marges de manœuvre au quotidien ?

Jean-Paul Bouchet est secrétaire général de la CFDT Cadres et notamment membre du conseil d'administration de la fondation ITG « Travailler autrement, vers les nouvelles formes d'emploi ».

La CFDT définit la fonction de cadre autour de quatre capacités mises en œuvre de façon concomitante, mais avec une pondération propre à chaque réalité personnelle et professionnelle. Citons la technicité (connaissances, compétences, culture professionnelle, expérience...), la responsabilité (obligation morale de répondre de ses actions et de celles des autres, principes d'action professionnelle...), l'initiative (proposer, mettre en œuvre une solution face à un problème posé sans attendre l'intervention d'un tiers...) ainsi que l'autonomie avec laquelle elle se combine pour définir une capacité d'action, explicite ou implicite. On touche ici à l'écart entre le travail prescrit et le travail réel. Car l'autonomie est le droit pour l'individu de déterminer librement les règles auxquelles il se soumet.

L'autonomie n'est pas l'indépendance

Dans l'entreprise, l'autonomie est limitée par le lien de subordination (et dans la fonction publique par la situation statutaire et réglementaire du fonctionnaire). Elle l'est aussi par l'organisation du travail, les processus de production, les objectifs assignés... L'autonomie d'un salarié dépend de ses objectifs à atteindre (mission, projet, activité...), de ses compétences (niveau d'expertise, savoirs utilisés...) et de sa motivation (l'investissement personnel...) ¹. L'autonomie explique également la performance collective d'une équipe de travail. En ce sens, elle se distingue de l'individualisme ou de l'exercice libéral d'une fonction dans l'entreprise. Le terme d'autonomie a été galvaudé par nombre d'employeurs. Résumé à un discours sur la liberté individuelle, il permet d'éluider le débat sur l'organisation du travail, la responsabilité de l'employeur sur les moyens accordés.

Le terme d'autonomie a été galvaudé. Il permet d'éluider le débat sur l'organisation du travail.

L'autonomie n'est pas la solitude. Elle est synonyme d'indépendance, empruntée au grec auto-nomos, voulant dire « *qui est régi par ses propres lois* ». L'autonomie est requise lorsqu'elle désigne les marges de manœuvre octroyées ou les degrés de liberté dont dispose l'individu à son poste de travail. Elle est conquise quand elle désigne la capacité de modifier les normes de travail (un pouvoir d'agir sur ce qui est prescrit). Elle est aussi apprise (production des règles). Même dans les situations professionnelles les plus contraignantes, les opérateurs ne se conforment pas au respect des consignes. L'autonomie est liée à l'action et, quelles que soient les contraintes, elles ne jouent pas comme un déterminisme : l'individu garde toujours son autonomie. On parle alors d'« d'autonomie contrôlée » ou « bridée » qui s'exerce dans un cadre de dépendance. L'autonomie exercée dépend donc de la coopération avec les autres.

¹ Cf. Dominique Tissier, *Management situationnel. Les voies de l'autonomie et de la délégation*, Insep, 1987.

C'est aussi un contrat, car l'autonomie ne peut pas s'exercer sans réciprocité ni sans volonté commune de la reconnaître. Elle est un idéal partagé².

Mais chacun de nous ne dispose pas des mêmes capacités à être autonome, travailleur indépendant, télétravailleur, ou simplement investi dans un projet transversal. Chacun de nous ne dispose pas des mêmes appuis. Comme le management, l'autonomie innée ne suffit pas, elle s'apprend en situation. L'expérience du portage salarial³ est exemplaire. Les salariés montent en autonomie parce qu'ils ont un projet professionnel, parce qu'ils apprennent l'autonomie et parce qu'ils ont des appuis (une organisation, des réseaux, etc.). Ils ne sont pas seuls, ils sont « portés », équipés. L'expression est forte. Dans l'entreprise, l'enjeu des appuis est le même. Prenons l'exemple des forfaits en jours limités en droit pour les salariés « *dont la durée du temps de travail ne peut pas être prédéterminée et qui disposent d'une réelle autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps pour l'exercice des responsabilités qui leur sont confiées* »⁴. L'esprit de la réforme du temps de travail est celui de l'équipement pour agir en autonomie et non une simple flexibilisation des conditions d'emploi.

Les cadres sous autonomie contrôlée

Les cadres déclarent avoir une autonomie suffisante pour organiser leur propre travail⁵. Il s'agit de la répartition quotidienne des tâches plus que d'une prise profonde sur le contenu et sur la stratégie de l'entreprise. Citons l'Apec sur le sujet « *il existe un décalage entre les attributs des cadres et leurs applications concrètes au sein des entreprises. De fait, les cadres*

2 Cf. Gilbert de Terssac, « Autonomie », in *Dictionnaire du travail*, Presses universitaires de France, 2011.

3 Citons ITG (Institut du Temps Géré), créé en 1996, qui est aujourd'hui le premier groupe de portage salarial avec plus de 3 000 consultants : conseil, communication, étude, formation.

4 Code du travail, articles L3121-38 à L3121-48.

5 Cf. Apec, « Conjoncture et stratégies professionnelles des cadres », janv. 2013.

interrogés ne sont qu'une minorité à déclarer s'impliquer dans la stratégie, que ce soit dans une posture positive, en contribuant à la prise de décision ou en innovant, ou dans une posture critique, en prenant leurs responsabilités pour contester des décisions de leur direction ». Une majorité des cadres déclare pouvoir choisir les méthodes (66%), organiser le travail de son équipe (59%), fixer les délais (59%) et rédiger les cahiers des charges (50%). Une minorité de cadres déclare avoir une autonomie pour évaluer les personnes (37%), pour choisir les fournisseurs, sous-traitants et prestataires (33%), pour recruter (27%), pour investir (25%). Mais moins d'un cadre sur dix dispose de marge de manœuvre pour piloter les rémunérations.

L'enquête réalisée par TNS-Sofres⁶ à la demande la CFDT Cadres confirme les études de l'Apec. Les cadres se disent plutôt satisfaits des marges de manœuvre dont ils disposent : pour organiser leur temps de travail (75%), remplir leurs objectifs (66%) ou encore gérer les projets dont ils ont la charge (66%). Le manque d'autonomie se ressent cependant pour près d'un manager sur deux (45%) concernant les évolutions de rémunération des personnes qu'ils encadrent. Et plus d'un cadre (manager ou non) sur trois déplore ne pas avoir suffisamment de marges de manœuvre pour « discuter des objectifs avec leur manager » (37%) ou encore pour « décider des interlocuteurs internes ou externes avec lesquels travailler » (36%).

Jamais les cadres ne se sont sentis autant tenus à l'écart des décisions importantes. Autant y voir une forme d'autonomie contrôlée.

Par ailleurs, deux cadres sur trois ne sont pas associés aux décisions de leur entreprise. Même au niveau de leur service ou département, 40% n'ont pas le sentiment d'être associés aux décisions. L'autonomie des cadres a toujours été au centre de leur identité et de leurs responsabilités. Le niveau d'autonomie, comme celui de la responsabilité, est de plus en plus au centre des constructions juridiques pour justifier les différences de traitement entre les catégories

6 « Les attentes professionnelles et statutaires des cadres », conférence de presse CFDT, 14 sept. 2015.

de salariés. Mais jamais les cadres ne se sont sentis autant tenus à l'écart des décisions importantes. Autant y voir une forme d'autonomie contrôlée. Ils ont des marges de manœuvre sans être entièrement à la manœuvre.

Professionnel autonome, un rôle sous condition

L'autonomie n'est pas donc pas l'isolement sans moyens d'assumer ses responsabilités et sans reconnaissance du travail accompli. Ce n'est pas non plus la loi de la jungle où règne le gré à gré. Les cadres ont parfois l'impression de ne compter pour rien dans les décisions prises ailleurs et plus haut. Ils ne se satisfont pas des excès de l'individualisation des relations du travail. Même quand les salariés ou les travailleurs ont fait le choix de l'autonomie avec d'autres formes d'activités ou d'emplois, nous pouvons tenir le même discours. Nous avons été les premiers à lancer un réseau syndical des professionnels autonomes à l'époque des free-lances. Quinze ans avant le débat sur « l'ubérisation » du salariat, nous les caractérisions ainsi : *« le professionnel autonome possède une expertise et des compétences professionnelles qu'il offre sur le marché des services, notamment aux entreprises. Sous des formes diversifiées, selon le statut juridique utilisé pour son activité, il vend ses prestations, essentiellement intellectuelles, au donneur d'ordre. Devenir professionnel autonome s'inscrit dans un parcours professionnel, mais c'est aussi une réalité économique et juridique »*⁷.

Ces cadres, qu'ils aient choisi ce mode d'exercice professionnel ou qu'ils y aient été contraints - suite à un licenciement ou une externalisation de leur activité - exercent leurs compétences sous des statuts juridiques diversifiés. Ils passent d'un statut à un autre, ils les font coexister, évoluent du salariat à l'indépendance sous des formes diverses, avec à

⁷ CFDT Cadres, « Résolution générale adoptée par le 11ème congrès », avril 2001.

chaque changement une rupture dans leur système de retraite et de protection sociale. Leur situation se trouve placée au carrefour du droit commercial, du droit du travail et du droit des sociétés. A la suite d'externalisation d'activités par l'entreprise, le même problème concerne les parasubordonnés qui, en dehors du statut protecteur de salarié, sont totalement liés à un donneur d'ordre par un contrat de droit commercial. Préfigurant

Nous avons été les premiers à lancer un réseau syndical des professionnels autonomes quinze ans avant le débat sur « l'überisation ».

une évolution majeure du salariat et de la relation de travail, et accentuant la dichotomie du marché du travail, ces situations appellent une redéfinition du concept de « travailleur ».

Indépendants, libres, pour la plupart, de tout lien de subordination, ces professionnels expriment aussi un sentiment de solitude fort, face au marché et au monde professionnel.

Entre les free-lances des années quatre-vingt et aujourd'hui, le périmètre des activités éligibles à de nouvelles formes d'emplois et d'activités s'est élargi. Ce ne sont plus simplement les professions intellectuelles, mais aussi des activités de services à la personne, des activités d'intermédiation qui sont concernées. Ce n'est pas le statut qui est déterminant de l'activité et de son environnement. Les cadres ne sont pas les seuls concernés par ces nouvelles formes d'activités ou d'emplois, même s'ils en constituent une part importante surtout parmi les seniors (voir les quadras dans certains domaines) prématurément sortis du marché du travail. Ils sont nombreux à nous dire que le portage salarial par exemple a été leur bouée de sauvetage du maintien dans l'emploi jusqu'à l'âge du départ à la retraite.

Dans ces nouvelles formes d'emploi et d'activité, la question de l'apprentissage de l'autonomie, des conditions de l'autonomie, reste entière. Si dans le salariat classique en entreprise, le lien de subordination peut limiter l'autonomie des salariés, pour un autoentrepreneur qui doit trouver des marchés, la dépendance au marché, à la situation économique est souvent très

structurant du niveau d'activité et de rémunération. Sans appuis, sans réseaux, quelle autonomie réelle ? Les nouvelles formes d'emploi doivent être encadrées. L'autonomie n'est pas un statut, c'est une exigence forte. Les nouvelles formes d'emploi sont des opportunités aux professionnels suffisamment armés et formés. Car l'auto-entrepreneuriat représente difficilement une solution économique viable. Pire que cela, il peut être utilisé par des employeurs peu scrupuleux pour ne plus payer de charges sociales. L'autoentrepreneur fait alors le même travail qu'un salarié, il est même parfois utilisé pour le remplacer, mais il ne bénéficie plus d'aucune protection sociale.

La négociation à venir sur le compte personnel d'activité (CPA) ne fera pas abstraction de ces réalités. La question des droits et garanties attachées à la personne et donc transférables, celle du continuum de protection sociale quel que soit le statut juridique, sera sans nul doute traitée dans les échanges et négociations à venir. Mais il restera une question pleine et entière, celle des appuis professionnels sur lesquels les individus pourront s'appuyer tout au long de leur vie active. Au-delà des droits, l'enjeu n'est-il pas de négocier les conditions du bien « grandir dans son travail, en autonomie, en responsabilité et en capacités » ?

La question des appuis professionnels

Notre enquête TNS-Sofres est singulière car concentrée sur les sources d'appuis professionnels. Le principal soutien professionnel des cadres est leur propre équipe (pour 89% des managers) ainsi que leurs pairs ou collègues (pour 79% des cadres)⁸. Des pairs qu'ils trouvent dans la sphère de l'entreprise pour celles qui ont une taille conséquente et donc des salariés exerçant les mêmes fonctions ou des fonctions similaires, ou dans les associations professionnelles qui leur apportent des services de conseil et du soutien, en cas de difficultés ou problèmes. Seul un peu plus d'un tiers estime pouvoir

8 « Les attentes professionnelles et statutaires des cadres », *op. cit.*

s'appuyer sur les directions des ressources humaines. La question des appuis concerne également les syndicalistes. Les cadres attendent de nous que nous soyons de bons négociateurs des règles leur permettant de bien faire leur travail. Nous ne sommes pas seulement attendus dans le registre de la défense en cas de problème, mais sur celui de réguler au plus proche des enjeux professionnels⁹.

L'autonomie professionnelle répond au besoin légitime de liberté et d'indépendance auxquelles que beaucoup de salariés, cadres ou non, aspirent. Ici se glisse le concept en vogue « d'entreprise libérée » (holocratie) dans lesquelles les salariés seraient affranchis de diverses contraintes les empêchant de se réaliser pleinement au travail sans qu'il y ait besoin de hiérarchie. Mais les appuis sont ailleurs. Ne nous trompons pas de débat. Ce qui est en cause est bien le « travail empêché ». Les salariés se plaignent d'un manque de dialogue. Ils dénon-

« L'entreprise libérée » qui affranchirait les salariés de leurs contraintes ne leur apporte pas pour autant des appuis professionnels.

cent la concentration du pouvoir et l'éloignement des lieux de décisions. Ils perdent confiance dans l'organisation du management. La crise financière a révélé les défaillances d'un système qui nie la réalité de l'activité, du métier et des compétences. Les batteries d'indicateurs et de *reporting* n'ont pas seulement empêché de refléter le travail. Le pilotage par la performance financière a pénétré très loin l'organisation de l'activité. C'est cela, dont il faut se libérer.

Les entreprises ont également introduit ces dernières années une dose de management comportemental. Coaching, développement personnel, codification des relations avec autrui, charte de valeurs... : le management n'est plus seulement distribué et institué, il est intériorisé. Le discrédit des formes traditionnelles d'exercice du pouvoir conduit à privilégier des types de management qui se fondent sur l'intériorisation et des contraintes et des normes de conduite. Le concept de

9 Voir sur ce point J.-P. Bouchet, « Vers un syndicalisme collaboratif. Militer en phase avec les salariés », in revue *Cadres* n°465-466, sept. 2015.

« l'entreprise libérée » semble ainsi transférer la charge de la direction vers les salariés afin de leur permettre de se réappropriier leur travail. Mais la relation de confiance est fragile et surtout demande aux salariés d'intérioriser les normes et les contraintes. Ces méthodes s'ajoutent aux procédures et aux règles. Elles transforment les relations hiérarchiques de subordination en relations interpersonnelles. Le pouvoir est « euphémisé ». La critique, et notamment syndicale, semble désarmée par la formulation des conflits en termes psychologiques et interindividuels.

Le travail du manager demeure dans ce contexte à la fois singulier et indispensable : « *ne pas prendre le contrôle de l'action, ni de pallier les défaillances, mais établir des principes collectifs pour que chacun puisse agir* »¹⁰. Aucune organisation ne vit en effet pour elle-même : ses membres se coordonnent et coopèrent pour réaliser un travail qu'il n'est pas possible de faire seul mais en atteignant collectivement un objectif. Les cadres sont à l'interface entre l'entreprise et son environnement, sans cesse en traduction, interprétation et contextualisation. Ils donnent une perspective, du sens. Ils hiérarchisent la masse d'informations reçues. Ils sont incontournables en situation. Leur autonomie est ainsi relative.

L'autonomie professionnelle a ses conditions. Loin du héros entrepreneur de lui-même, indépendant de l'environnement professionnel, la montée en autonomie est une entreprise de construction d'appuis : réseau de partage entre pairs, cadre d'emploi et d'évolution (les ressources humaines, le portage salarial), droits individuels effectifs (formation continue, protection sociale...). Le travailleur ne doit pas être seul mais porté dans un collectif, quelle que soit la forme de celui-ci. Sans organisation de la coopération, qui est la base du management, pas d'autonomie professionnelle. C'est aussi cela, l'émancipation.

¹⁰ On reprend ici des éléments de Jean-Marie Bergère et d'Yves Chassard, *A quoi servent les cadres ?*, L'Observatoire des Cadres / Odile Jacob, 2013.