

L'autonomie motivante... ou pas

Les avatars d'un concept kantien



Sophie Gherardi

est journaliste et conseillère de la rédaction de *Philonomist*. Auparavant, elle a été directrice adjointe de la rédaction à *La Tribune*, rédactrice en chef du *Monde* (2005-2008), de *Courrier International* (2001-2005), et du *Monde des Débats* (1999-2001). Elle est membre des comités de rédaction de *Sociétal* (Institut de l'Entreprise), du *1* et de *Books*. Elle a reçu le Prix du meilleur article financier pour *Péchés capitaux. Le roman de la crise financière* (Grasset, 2009).

Photo : © Elie Axas

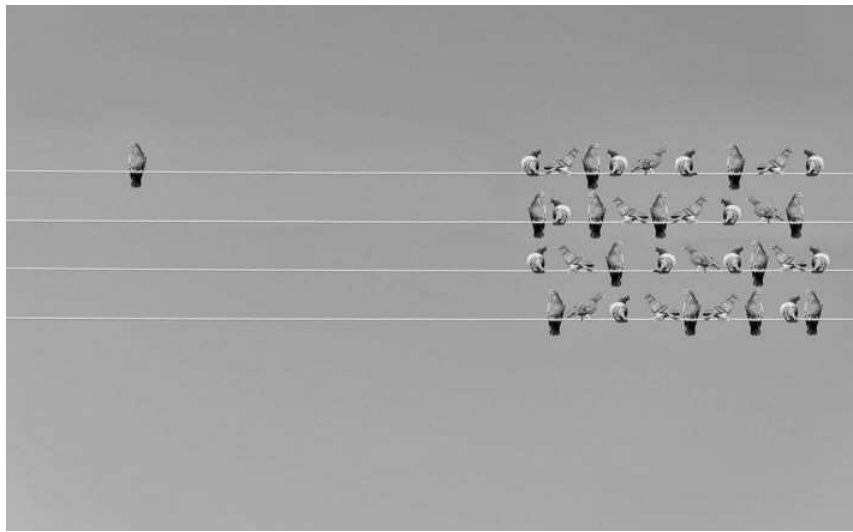
Essai

Temps de lecture : 6 minutes

01/10/2020 (Mis à jour le 08/10/2020)

Philonomist.

© Philo Éditions / Philonomist 2018. Reproduction interdite sauf conditions particulières.



Soyons autonomes : c'est le maître mot à l'heure où le télétravail se consolide dans les habitudes des entreprises. Mais que recouvre ce vocable ? Pour éviter les malentendus, rappelons que Kant appelait « *autonomie* » le fait de se donner à soi-même sa propre loi. Bigre !

Projetés dans un monde où le télétravail est en train de devenir la norme (chez Peugeot, les cadres et employés de bureau ont désormais pour consigne de passer au plus 30 % du temps sur leur lieu de travail), managers et salariés vont devoir réfléchir assez différemment sur les relations de travail. Et l'un des maîtres mots de cette réflexion sera : autonomie. *A priori*, ce concept est chargé positivement, tant pour l'exécutant qui y voit l'espoir d'enrichir sa tâche, que pour le superviseur qui sera moins cantonné au rôle de « petit chef ». Mais attention aux malentendus ! Savoir ce qui se cache sous le terme d'autonomie permettra d'éviter bien des tensions à venir.

Emmanuel Kant a fait de l'autonomie l'un des buts suprêmes de la loi morale. On sait qu'il n'a fallu à ce philosophe réputé verbeux que deux mots pour définir la devise des Lumières : « *Sapere aude !* » Ose penser par toi-même ! Ce courage qui consiste à se servir de son propre entendement est, pour Kant, le fondement de l'autonomie. Sauf que le concept d'autonomie tel que l'envisageait Kant n'a pas grand-chose à voir avec ce que nous y mettons, dans la vie courante ou dans l'entreprise. Nous appelons autonomie un certain degré d'indépendance : dans le domaine politique, on parle par exemple d'autonomie régionale. Mais l'autonomie est aussi une capacité à réaliser des tâches par soi-même, sans en référer systématiquement à un échelon supérieur ou sans avoir à demander l'aide de quelqu'un. Formidable, direz-vous : qui ne voudrait pas être autonome dans ces deux acceptions, l'indépendance et la capacité à se débrouiller seul ? Et qui ne voudrait pas que tous ses collaborateurs soient autonomes ?

“Se donner à soi-même sa propre loi ?
Est-ce imaginable dans un univers
aussi normé que le travail ?”

Vers l'empowerment

À ceci près que l'autonomie conçue par Kant est autrement plus radicale. Dans sa philosophie morale, l'autonomie est le fait de se donner à soi-même sa propre loi. Elle est l'opposé de l'hétéronomie, qui renvoie à une loi extérieure ou transcendante, et également de l'anarchie, qui est le refus de toute loi. Se donner à soi-même sa propre loi ? Est-ce imaginable dans un univers aussi normé que le travail ? Où irait-on si chacun s'arrogeait le droit de n'agir dans l'exercice de ses fonctions que selon « *la législation propre de l'homme* » ? Kant, dans *Qu'est-ce que les Lumières ?* (1784), distingue un usage *privé* de la raison – celui du militaire ou du salarié d'entreprise qui doivent se soumettre au pouvoir de discipline de l'institution à laquelle ils appartiennent – et un usage *public* de la raison qui permet à chacun d'exercer publiquement un droit de critique – c'est ce qu'aujourd'hui on appellerait le droit du citoyen de participer au débat public. Pour Kant, l'important est que l'individu éclairé sorte de son état de tutelle vis-à-vis de toutes les autorités qui lui intiment : « ne raisonnez pas, obéissez », « ne raisonnez pas, croyez ! ».

Gerald Dworkin, spécialiste américain de philosophie morale, a passé au crible, dans *The Theory and Practice of Autonomy* (1988), toutes les définitions qui ont été données de l'autonomie par les philosophes depuis Kant, et il en a trouvé une bonne douzaine. Elle a été considérée comme synonyme de liberté, de dignité, d'intégrité, d'individualité, d'indépendance, de responsabilité, de connaissance de soi, d'affirmation de ses droits, de réflexion critique, de connaissance de son propre intérêt, etc. Les deux points communs à ces conceptions, selon Dworkin, sont que « *l'autonomie est une caractéristique des personnes et que c'est une qualité qu'il est souhaitable de posséder* ».

“L'autonomie ne peut être qu'un processus”

Peut-on dès lors en faire une injonction ? Dire « sois autonome ! » et espérer qu'il en soit ainsi ? La réponse la plus pertinente se trouve sans doute chez le philosophe anglais John Stuart Mill qui, dans *De la liberté* (1859), montre que ce qui est souhaitable, c'est de valoriser le choix intelligent et réfléchi – ce que nous appellerions l'autonomie – chez des personnes dont l'individualité et le caractère sont convenablement développés. L'autonomie ne peut donc être qu'un processus : « *À mesure que se développe son individualité, chacun, écrit Stuart Mill, acquiert plus de valeur à ses propres yeux et devient par conséquent mieux à même d'en acquérir aux yeux des autres.* » C'est ce qu'en langage d'aujourd'hui on appellerait « faire grandir ses collaborateurs ».

On aperçoit alors ce que pourrait être dans l'entreprise la bonne conception de l'autonomie : celle qui serait synonyme d'*empowerment* (avoir prise sur ce qu'on fait), de jugeotte (pouvoir exercer un jugement de bon sens face à une situation pratique sans devoir en référer à son n+1), et de sens moral (non seulement au sens de probité personnelle, ce qui va sans dire, mais aussi de cohérence avec la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise). Il faut une bonne dose de confiance – et de courage – au management pour promouvoir une telle autonomie au sein des équipes. Mais si ceux qui composent l'équipe sont éparpillés, chacun chez soi ou en coworking hors les murs ? Il faudra bien s'entendre avec eux sur ce qui constituerait une autonomie souhaitable.

“Sous prétexte d'autonomie, attention à ne pas surcharger un subordonné”

Trouver le bon calibre

On aperçoit aussi *a contrario* en quoi pourrait consister une mauvaise conception de l'autonomie dans le cadre de l'entreprise : pour tous, ce serait de travailler dans son coin, ne pas informer les autres et ne pas non plus les écouter (le contraire, donc, d'un travail d'équipe, et un risque bien réel si les travailleurs sont dispersés par le télétravail). Pour la direction et le management, cette mauvaise conception pourrait être, sous prétexte d'autonomie, de surcharger un subordonné, de lui donner à faire plus qu'il ne peut en quantité ou en qualité, et de laisser peser toute la responsabilité sur ses épaules.

Le degré de motivation de chacun est indexé sur le type d'autonomie qui est encouragé dans le fonctionnement du service. La « bonne » autonomie doit logiquement stimuler la motivation car elle rend le travail plus intéressant et varié – puisque chacun est appelé à l'adapter en continu aux situations réelles. La « mauvaise » autonomie ne peut en revanche qu'amener un sentiment de frustration et d'impuissance. Si l'on se trouve dans le cas, pour forcer le trait, de l'autonomie que les Thénardier attendent de Cosette dans *Les Misérables* (aller toute seule dans le noir chercher de l'eau avec un seau plus grand qu'elle), il y a peu de chances qu'on se sente valorisé et stimulé.

La conclusion s'impose d'elle-même : autonomie et motivation peuvent aller de pair, et même se renforcer l'une l'autre, à condition d'être bien calibrées. C'est l'un des enjeux des nouvelles relations de travail. Et c'est au fond une question de loyauté face à l'œuvre commune. Ce qui, par un détour finalement assez court, nous ramène à Kant et à sa loi morale.

Photo © istockphoto

01/10/2020 (Mis à jour le 08/10/2020)