

L'autonomie, une question de compétence ?

Philippe Perrenoud *

Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation
Université de Genève
2002

Se donner ses propres règles d'action, de fonctionnement, de vie, c'est facile à dire ! Pur être autonome, il faut d'abord le vouloir, se concevoir comme un être libre et se rebeller contre tout ou partie des normes et des directives dont on est l'objet. L'autonomie est d'abord une question d'identité, de projet, d'image de soi.

Il ne suffit pas cependant de *vouloir* être autonome. Tout acteur est pris dans des rapports sociaux, une culture, des coutumes, des attentes. Il est assujéti à une législation et, dès qu'il adhère à une organisation, à ses règles internes. L'autonomie se conquiert activement, soit en transgressant habilement les règles, soit en négociant leur assouplissement, soit encore en parvenant à une position qui garantisse davantage de pouvoir. Un acteur doit se démener pour obtenir l'autonomie dont il rêve.

Il doit aussi se battre, parfois, pour refuser une autonomie qu'il n'a pas demandée et qu'on lui assigne, avec des responsabilités qu'il ne veut pas prendre. Chacun voudrait bien être entièrement libre s'il n'avait pas à assumer les conséquences de cette liberté. Comme l'autonomie ne va pas sans responsabilités, les êtres humains choisissent parfois la liberté avec le risque et la responsabilité, ils préfèrent dans d'autres circonstances faire ce qu'on leur dit sans avoir à rendre compte des conséquences. Le paradoxe de la liberté est qu'on peut choisir d'être esclave. Si elle s'étend à toute l'existence, cette " peur de la liberté " est sans doute une forme d'aliénation. Mais Fromm (1963) a montré que nous sommes tous pris dans des ambivalences.

* Courriel Philippe.Perrenoud@pse.unige.ch. Internet : [http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/Laboratoire Innovation, Formation, Education \(LIFE\)](http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/Laboratoire%20Innovation,%20Formation,%20Education%20(LIFE)) : <http://www.unige.ch/fapse/SSE/groups/LIFE>

La probabilité d'obtenir exactement le degré d'autonomie auquel il aspire, ni plus, ni moins, à un moment de sa vie, dépend des *compétences* que l'acteur peut mettre en oeuvre. De même que l'argent ne fait pas le bonheur, les compétences ne font pas l'autonomie, mais elles y contribuent.

Autonomie et compétence

Les rapports entre compétence et autonomie s'établissent dans les deux sens. Selon Zarifian (2001), "l'autonomie est une condition incontournable d'un déploiement de la compétence", parce que la compétence n'existe que si l'acteur a ou se donne une marge d'initiative et de décision, ne se borne pas à suivre des prescriptions.

Aucune organisation n'a intérêt à tout prescrire, elle compte sur le jugement des salariés pour prendre la bonne décision (Terssac, 1992 ; Perrenoud, 2000). L'étendue de l'autonomie ouvertement reconnue, voire imposée par l'organisation du travail, dépend de la *confiance* faite au salarié. Cette confiance dépend de nombreux facteurs, parmi lesquels les compétences qu'on lui prête et leurs corollaires : sang-froid, lucidité, sûreté du jugement, conscience de ses propres limites, appui sur l'expertise collective.

Dans le travail, on peut donc dire qu'une compétence avérée est une condition nécessaire pour se voir reconnu une forte autonomie, en même temps que cette dernière est une condition du déploiement, mais aussi du *développement* de la compétence.

Qu'en est-il dans d'autres univers sociaux, la famille, le monde associatif, le monde sportif, le voisinage, la cité politique ? Il n'y a aucune raison que les rapports entre autonomie et compétences y soient entièrement différents, mais il faut néanmoins tenir compte du fait que les choses y sont moins clairement et précisément réglées que dans le monde du travail. Ce qui rend plus perceptible un autre lien entre compétences et autonomie, qui vaut aussi pour les relations professionnelles : pour être autonome, il faut d'abord comprendre les règles dites et non dites en vigueur, les rapports de force, les relations et les jeux de pouvoir, les alliances possibles, les failles du contrôle social, le prix à payer pour obtenir davantage d'autonomie, que ce soit en termes d'efficacité, de loyauté, de réciprocité, de flatterie.

Deux types et deux niveaux de compétence sont donc en jeu dans l'exercice de l'autonomie :

1. Les compétences dont il faut faire preuve pour que les autres vous "laissent" agir à votre guise dans un domaine défini (la cuisine, l'éducation d'un enfant, l'informatique, les placements boursiers, l'organisation des vacances, etc.
2. Les compétences stratégiques qu'il faut mettre en oeuvre pour élargir pratiquement sa marge d'initiative ou faire reconnaître formellement ses compétences aussi bien que l'autonomie et les initiatives qu'elles autorisent.

Les compétences du premier type diffèrent selon le domaine et l'activité considérés. La façon de les attester varie, elle aussi. Dans le travail salarié, on demande une qualification,

des diplômes ou la démonstration d'une expertise pratique ; dans d'autres domaines, par exemple la politique, les professions libérales ou l'éducation des enfants, on sanctionne l'incompétence en ne renouvelant pas un mandat, en retirant amour ou confiance, ou en privant du droit d'exercer une activité ou une responsabilité.

Les compétences du second type sont moins dépendantes du contexte. Elles sont d'ordre *psychosociologique*, même si leur exercice suppose toujours une forme d'expertise ou de familiarité avec une activité et son cadre organisationnel. Elles donnent aux acteurs la " clé des champs ". Les champs ne sont pas ici de verts pâturages, mais les champs sociaux tels que Bourdieu les a conceptualisés et dont j'emprunte à Lafaye (1996) quelques traits génériques :

- un champ est un espace structuré-et donc hiérarchisé - de positions ou de postes dont les caractéristiques sont relativement indépendantes de leurs occupants ;
- chaque champ se définit par des enjeux et des intérêts spécifiques irréductibles à ceux d'un autre champ : ce qui fait courir un scientifique n'est pas ce qui fait courir un homme d'affaires ou un ecclésiastique ;
- un champ implique également la détention ou la constitution d'un capital propre à celui-ci. Détenir un fort capital économique est essentiel dans le champ des affaires mais totalement incongru dans le champ scientifique où le capital pertinent est d'une autre nature : une thèse, des publications de haut niveau, une reconnaissance internationale, etc. ;
- un champ est aussi un espace dynamique dans lequel se jouent des luttes pour conserver ou subvertir l'état des rapports de force : occuper les positions dominantes, transformer des positions dominées en positions dominantes, stabiliser des positions instables, faire reconnaître des positions situées aux frontières du champ, en disqualifier d'autres, etc. ;

Le champ financier, artistique, médical, immobilier, littéraire, sportif, politique sont des champs connus de tous, mais chaque organisation est elle-même analysable comme un champ social ou un ensemble de champs articulés les uns aux autres.

J'ai identifié (Perrenoud, 1999, 2002) *huit compétences* qui permettent à un acteur de construire et de défendre son autonomie dans divers champs sociaux ou diverses organisations :

1. Savoir identifier, évaluer et faire valoir ses ressources, ses droits, ses limites et ses besoins.
2. Savoir, individuellement ou en groupe, former et conduire des projets, développer des stratégies.
3. Savoir analyser des situations, des relations, des champs de force de façon systémique.
4. Savoir coopérer, agir en synergie, participer à un collectif, partager un leadership.
5. Savoir construire et animer des organisations et des systèmes d'action collective de type démocratique.
6. Savoir gérer et dépasser les conflits.
7. Savoir jouer avec les règles, s'en servir, en élaborer.
8. Savoir construire des ordres négociés par-delà les différences culturelles.

Ces compétences, ensemble ou séparément, font la différence, à position *égale* dans un champ social ou une organisation, entre les acteurs qui défendent et développent leur autonomie et ceux qui, au contraire, ne parviennent même pas à percevoir et à utiliser le peu de marge de manœuvre que le système leur laisse.

Les compétences qui favorisent l'autonomie et donnent la clé des champs sont-elles développées par le système éducatif ? Ou relèvent-elles au contraire de l'éducation familiale ? Dans cette seconde éventualité, l'apprentissage des tactiques et des stratégies de

l'autonomie serait réservée aux héritiers, aux enfants de ceux qui occupent déjà des positions de pouvoir...

La démocratisation de l'accès à l'autonomie devrait être une question centrale pour ceux qui se préoccupent de prévention de la violence ou d'éducation à la citoyenneté. La violence est très souvent une réaction contre le sentiment d'être étouffé, dépendant, esclave du système, et ne pas savoir comment infléchir pacifiquement la situation. Qu'elle soit inefficace ne l'empêche pas, car elle est l'expression de la haine ou du désespoir davantage que d'un calcul rationnel. Quant à la citoyenneté, au-delà des valeurs qui en forment le soubassement idéologique - démocratie, respect d'autrui, du droit et des différences, non violence, solidarité -, elle passe par la recherche d'un équilibre stable entre autonomie et intégration à un ensemble, liberté individuelle et bien public.

Le rôle de l'école n'est pas d'imposer un modèle unique de rapport au monde, mais d'aider chacun à savoir de quelle dose d'autonomie il a besoin pour vivre et par quels moyens il peut la garantir.

Références

- Chatzis, K., Mounier, C., Veltz, P. et Zarifian, Ph. (dir.) (1999) *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf?*, Paris, L'Harmattan.
- Fromm, E. (1963) *La peur de la liberté*, Paris, Buchet-Chastel.
- Lafaye, C. (1996) *La sociologie des organisations*, Paris, Nathan.
- Perrenoud, Ph. (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*, Université de Genève, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation.
- Perrenoud, Ph. (2000) L'autonomie au travail : déviance déloyale, initiative vertueuse ou nouvelle norme ?, *Cahiers Pédagogiques*, n° 384, mai, pp. 14-19.
- Perrenoud, Ph. (2001) The Key to Social Fields : Competencies of an Autonomous Actor, in Rychen, D. S. and Sagalnik, L. H. (dir.) *Defining and Selecting Key Competencies*, Gottingen, Hogrefe & Huber Publishers, p. 121-149.
- Terssac, G. de (1992) *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF.
- Zarifian, Ph. (2001) *Le modèle de la compétence*, Paris, Éditions Liaisons.