

## La gestion de l'autonomie en contexte de gestion de projet

**Auteur :** Brams, Erwin

**Promoteur(s) :** Robert, Jocelyne

**Faculté :** Faculté des Sciences Sociales

**Diplôme :** Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée "mise en oeuvre de la gestion stratégique des ressources humaines"

**Année académique :** 2017-2018

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/5959>

---

*Avertissement à l'attention des usagers :*

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---

NOM : Brams

Prénom : Erwin

Matricule : s124513

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines

## Mémoire

La gestion de l'autonomie en contexte de gestion de projet

Promoteur : Madame Jocelyne Robert

Lectrice : Madame Sabine Haine

Lectrice : Madame Michèle Pichot

## Remerciements

Au terme de ce travail, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

Je tiens à adresser mes premiers remerciements à Mme Jocelyne Robert pour m'avoir conseillé et guidé tout au long de la réalisation de ce travail. Je remercie également mes lectrices, Mme Sabine Haine et Mme Michèle Pichot.

## Table des matières

<b>Remerciements</b> .....	<b>2</b>
<b>Table des matières</b> .....	<b>3</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>5</b>
<b>Méthodologie</b> .....	<b>7</b>
<b>Choix de la méthode de recherche</b> .....	<b>7</b>
<b>Etat de l'art et question de recherche</b> .....	<b>7</b>
<b>Hypothèse 1</b> .....	<b>8</b>
<b>Hypothèse 2</b> .....	<b>9</b>
<b>Entretiens</b> .....	<b>10</b>
<b>Etat de l'art</b> .....	<b>13</b>
<b>Définition de la gestion de projet</b> .....	<b>13</b>
Activités projet et activités d'opération .....	13
Le triangle d'or : temps, spécifications techniques et budget .....	14
Les concepts d'auto-organisation et de métarègles .....	15
Le travail en équipe .....	16
L'unicité des projets .....	16
<b>L'autonomie et l'autonomie au travail</b> .....	<b>17</b>
Définition de l'autonomie au travail .....	17
L'approche normative et l'approche psychologique .....	17
Les sources de l'autonomie .....	18
Les natures de l'autonomie .....	18
Les trois ressorts de l'autonomie au travail .....	19
<b>Les enjeux liés à la gestion de l'autonomie au travail</b> .....	<b>19</b>
La motivation et l'engagement au travail .....	19
La performance des équipes .....	21
Le bien-être au travail .....	21
La compétitivité .....	22
La prescription du travail .....	22
L'intention de départ volontaire .....	23
<b>Mise en relation des enjeux identifiés avec les approches de l'autonomie au travail</b> ....	<b>24</b>
<b>Les risques liés à la gestion de l'autonomie au travail</b> .....	<b>25</b>
Les risques liés à la responsabilisation .....	25
Les risques liés au management par objectifs .....	25
Les risques liés au déplacement des contraintes .....	26
Les risques liés à la reconnaissance au travail .....	26
Les risques liés au sentiment de contrôle .....	27
<b>Les moyens à disposition des organisations pour prendre en charge la gestion de l'autonomie des acteurs</b> .....	<b>28</b>
Penser le contrôle au travail .....	28
Mettre en place des outils de suivi .....	28
Favoriser la reconnaissance au travail .....	29
Favoriser l'auto-organisation .....	29
Favoriser l'auto-efficacité et le contrôle social .....	29
<b>Les moyens à disposition des acteurs pour prendre en charge leur autonomie</b> .....	<b>30</b>
Agir sur leurs caractéristiques personnelles .....	30
Agir sur leur différenciation, leur ouverture et leur responsabilisation .....	31
Agir sur ses compétences .....	31
Agir sur leur appropriation du travail .....	32
<b>Mise à plat des données</b> .....	<b>33</b>

Définition de la gestion de projet.....	33
L'autonomie et l'autonomie au travail .....	38
Les enjeux liés à la gestion de l'autonomie au travail .....	40
Les risques liés à la gestion de l'autonomie au travail.....	44
Réponse à l'hypothèse 1 .....	47
Les moyens à disposition des organisations pour prendre en charge la gestion de l'autonomie des acteurs .....	48
Les moyens à disposition des acteurs pour prendre en charge leur autonomie .....	51
Réponse à l'hypothèse 2 .....	54
<b>Discussion .....</b>	<b>55</b>
Définition de la gestion de projet.....	55
L'autonomie et l'autonomie au travail .....	56
Les enjeux et les risques liés à la gestion de l'autonomie au travail.....	58
Les moyens à disposition des organisations pour prendre en charge la gestion de l'autonomie des acteurs .....	60
Les moyens à disposition des acteurs pour prendre en charge leur autonomie .....	62
Discussion de l'hypothèse 1 .....	63
Discussion de l'hypothèse 2 .....	64
<b>Conclusion .....</b>	<b>66</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>68</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>71</b>
Annexe 1 : .....	71
Annexe 2 : .....	72

## Introduction

Alors que la notion de projet n'est pas nouvelle, la gestion de projet et toutes les techniques et procédures qu'elle implique sont récentes. Selon Lapayre (2009), la gestion de projet s'impose bel et bien comme une nouvelle forme d'organisation du travail. Elle permet aux organisations de répondre à des exigences de réactivité, d'innovation et de rentabilité. « La gestion de projet caractérise l'ensemble des outils de gestion élaborés dans les années 50/60 afin de mieux contrôler les délais, les coûts, et plus généralement, la conformité du projet par rapport aux exigences » (Lapayre, 2009 : 2).

L'intérêt des ressources humaines dans cette organisation du travail, qui a tendance à se différencier de la gestion opérationnelle, est grandissant. « De plus en plus d'entreprises font appel, de manière plus ou moins intensive et plus ou moins régulière, au mode d'organisation des projets pour maintenir ou améliorer leurs positions compétitives. Cette transformation est lourde de conséquences sur le plan organisationnel et pose des problèmes spécifiques » (Garel, Giard et Midler, 2001 : 1). Dans les conséquences ciblées par ces trois auteurs, l'autonomie semble jouer un rôle conséquent. « La création des fonctions de projet institue une marge d'autonomie nouvelle par rapport au management traditionnel » (Garel, Giard et Midler, 2001 : 21).

L'autonomie désigne « l'aptitude d'un être humain rationnel à exercer un certain contrôle sur le cours de son existence, ainsi que sa capacité à gérer des situations complexes » (Grégoire, 2017 : 2). Alors que la gestion de projet tend à modifier les pratiques concernant la gestion de l'autonomie dans le monde du travail, l'intérêt de ce mémoire porte sur l'utilité de la gestion de l'autonomie des acteurs impliqués en contexte de gestion de projet. L'objectif est de tenter de savoir si la gestion de l'autonomie se positionne réellement comme enjeu 'considérable' en gestion de projet.

Pour tenter de répondre à cette question, ce mémoire tente de mettre en œuvre une démarche hypothético-déductive. Cette recherche se base donc sur un approfondissement théorique permettant d'illustrer les hypothèses nécessaires au questionnement du terrain.

L'organisation de ce travail se présente comme suit. Pour commencer, une partie de cet écrit est dédiée à poser la base méthodologique suivie. Ensuite, un état de l'art est présenté. Cet état de l'art met en lumière différents approfondissements théoriques qui correspondent aux notions-clés nécessaires à la compréhension du contexte et du sujet. Ultérieurement, une mise à plat des données empiriques récoltées est exposée, suivant la méthodologie présentée. La présentation des données extraites du terrain permettra de tenter de répondre aux hypothèses posées au début de ce travail de recherche. Cette exposition des données empiriques permettra, par la suite, une comparaison de ces données aux données théoriques, la partie discussion. Cette partie aura pour objectif de discuter la

comparaison des données et les hypothèses posées. Enfin, nous concluons par une tentative de réponse à la question de recherche.

Il est temps d'avertir le lecteur des limites de ce travail. Afin de pouvoir établir un constat général concernant la gestion de l'autonomie en contexte de gestion de projet, les critères de sélection des entretiens tendent à être les plus larges possibles. Une première limite de ce travail de recherche réside donc dans la généralité qu'il tend à démontrer. Le souhait d'ouvrir les critères de sélection a pour conséquence que les interviewés représentent peu de cas parmi ceux possédant des caractéristiques semblables. Chaque cas est donc peu représentatif.

De plus, avec vingt entretiens, il est difficile de pouvoir prétendre que les interviewés représentent l'ensemble exhaustif des contextes de gestion de projet. C'est la seconde limite.

La démarche hypothético-déductive met en avant une comparaison de résultats théoriques et empiriques sur la base d'hypothèses. Dès lors, le choix des interviewés se présente comme une limite. En effet, les interviewés ont orienté conséquemment ce mémoire. Afin de réaliser l'ensemble des entretiens, l'effet 'boule de neige' a été utilisé. Après un petit nombre d'entretiens, nous avons cherché à relancer d'autres entretiens au sein des contacts de l'interviewé. Ce fait biaise la représentativité de l'échantillon. C'est la troisième limite.

La quatrième limite concerne les choix théoriques. La sélection et les choix, au sujet des textes et des auteurs, sont subjectifs. Ils dépendent des écrits réalisés sur le sujet ou de pistes et recommandations données par les professeurs au sujet d'auteurs. Par conséquent, si cette sélection et ces choix avaient été différents, cet écrit aurait peut-être pris une autre orientation.

## Méthodologie

### Choix de la méthode de recherche

Ce mémoire tend à s'interroger concernant la gestion de projet et l'importance qu'elle accorde à l'autonomie des différents acteurs qu'elle met en œuvre au point de pouvoir considérer l'enjeu de la gestion de l'autonomie comme étant 'considérable'. Selon Uzunidis (2007), une stratégie de recherche implique de façon obligatoire de choisir une méthode dont l'objectif consiste en la réponse aux hypothèses formulées. Si l'obtention de cette réponse est possible, c'est parce que toute méthode de recherche est caractérisée par des procédures et des techniques spécifiques. L'importance de ce choix est donc cruciale. Afin de réaliser ce mémoire, la méthode de recherche choisie est la méthode hypothético-déductive.

### Etat de l'art et question de recherche

Afin de rendre le sujet intelligible, il était nécessaire d'envisager ce que la littérature scientifique mettait en évidence et ce en tentant d'identifier des repères théoriques et établir un contexte propice à l'exploration du sujet. Ce que Lejeune (2014) appelle l'état de l'art. « L'objectif de tout projet de recherche est l'argumentation et la démonstration dans un cadre théorique et analytique établi par sélection : mettre en avant les principaux repères théoriques de la recherche dans le but de rendre intelligible la réalité du sujet » (Uzunidis, 2007 : 103). Pour ce faire, différents articles et ouvrages scientifiques ont donc été abordés, et ce pour deux raisons particulières. D'une part, il était primordial de pouvoir construire une question de recherche précise et pertinente. D'autre part, c'était un moyen judicieux de voir si le sujet avait déjà été abordé antérieurement et de constater si différentes difficultés avaient été rencontrées, tant des difficultés théoriques que méthodologiques. Cela permettait d'avoir des informations théoriques qu'il allait falloir confrontées à aux informations récoltées empiriquement. « Une recherche organisée de manière séquentielle débute nécessairement par une période durant laquelle le chercheur se consacre exclusivement à la lecture d'articles scientifiques. En lisant les études déjà réalisées, le chercheur identifie les difficultés méthodologiques rencontrées par d'autres et établit une synthèse des résultats déjà obtenus » (Lejeune, 2014 : 22). Après ce premier constat théorique, une question de recherche s'est donc précisée : en quoi la gestion de l'autonomie des acteurs représente-t-elle un enjeu 'considérable' en contexte de gestion de projet ?

Le terme 'considérable' prend donc une importance capitale dans la question de recherche. Selon moi, un enjeu considérable remplit deux conditions. Tout d'abord, un enjeu considérable s'impose dans une grande majorité des contextes de gestion, peu importe leurs caractéristiques spécifiques. Si cela traduit l'importance de l'enjeu, c'est principalement à la définition même de la gestion de projet. Comme cela sera souligné plus loin dans cet écrit, la définition de la gestion de projet met en avant l'unicité des contextes projet. Enfin, un enjeu considérable est un enjeu sur lequel

les acteurs et les organisations concernés ont des possibilités d'action. Ce sont les deux hypothèses posées durant ce mémoire.

Pour pouvoir adéquatement répondre à la question de recherche, différents éléments théoriques ont donc dus être explorés. D'abord, il semblait judicieux de parcourir la littérature scientifique concernant spécifiquement la gestion de projet, en quête d'un aperçu général tout autant que de liens déjà établis avec l'autonomie. Ensuite, il fallait effectuer un autre raisonnement concernant l'autonomie, plus précisément d'être en mesure de savoir ce que dit la littérature scientifique au sujet de l'autonomie au travail et de tenter par la suite de trouver des liens avec la gestion de projet.

## Hypothèse 1

Il était dès lors nécessaire, à la fin de ce premier court plongeon théorique, d'émettre des hypothèses qui allaient permettre d'aiguiller la recherche alors entamée. « Il faut construire, énoncer une ou plusieurs hypothèses qui se définissent comme des propositions de réponses anticipées et provisoires du phénomène étudié à la question posée » (Uzunidis, 2007 : 102). La première hypothèse posée dans la réalisation de ce mémoire a donc été la suivante :

- La gestion de l'autonomie est un enjeu présent dans la totalité des contextes de gestion de projet.

L'autonomie aurait un impact conséquent sur la gestion de projet à tel point que, indépendamment du contexte projet, sa gestion serait un enjeu pour la réussite d'un projet. Comme l'état de l'art le précisera, la gestion de projet possède comme caractéristique qu'elle est toujours différente conséquemment à la spécificité de ses caractéristiques. Un enjeu présent dans l'ensemble de ces contextes prendrait dès lors une importance non négligeable.

Dans le but de pouvoir tester cette hypothèse, un guide d'entretien (annexe 1) a été réalisé. Le guide d'entretien a donc permis d'aborder cette recherche de façon empirique. Il permettait non seulement de tester l'hypothèse de départ tout autant que de tester la pertinence de la question. Etablir un guide d'entretien permettait également de rédiger et confronter au terrain une première ébauche d'un guide pertinent durant trois premiers entretiens, qu'il est possible de qualifier d'entretiens exploratoires.

Les trois premiers entretiens ont permis de dresser différents constats. Tout d'abord, les différents acteurs rencontrés ont émis assez vite un intérêt pour la thématique de recherche. Les différentes questions qui leur ont été posées semblaient assez claires et les entretiens se sont déroulés correctement.

Ensuite, il a été nécessaire de se lancer de façon bien plus approfondie dans l'état de l'art. La méthodologie de cette recherche tentait donc d'abord de pouvoir établir ce que la littérature scientifique disait donc concernant l'autonomie au travail des acteurs impliqués. A la suite des nombreuses lectures, un travail de synthèse a donc été fait afin de pouvoir approfondir le sujet. L'objectif étant bien entendu de pouvoir par après comparer et discuter les résultats obtenus au sein de la littérature scientifique avec ceux recueillis de façon empirique.

## Hypothèse 2

A la sortie de cet état de l'art, bien plus conséquent que le premier qui servait uniquement à pouvoir appréhender le terrain, une nouvelle hypothèse a vu le jour :

- Des outils, des pratiques et des méthodes spécifiques à la gestion de l'autonomie existent et sont mis en place en contexte de gestion de projet.

Pour pouvoir établir que l'autonomie est enjeu que la gestion de projet doit considérer, il fallait pouvoir affirmer que les organisations et les acteurs possèdent des moyens, des outils ou des pratiques concernant sa gestion. Il était nécessaire de montrer l'existence de possibilités d'influence sur le niveau d'autonomie des acteurs pour les deux parties.

Afin de pouvoir orienter les différents entretiens et apercevoir le plus possible, durant ceux-ci, les divers éléments que la théorie avait mis en évidence, une troisième colonne a été rajoutée au guide d'entretien avec les différents éléments théoriques aperçus pendant l'état de l'art. Il était dès lors possible de cibler certaines réponses des interviewés à développer car elles correspondaient à la théorie tout comme des réponses intéressantes qui n'avaient pas été aperçues au cours de l'état de l'art et qui étaient toutes aussi importantes à développer. De plus, une fois l'approfondissement théorique fait et la deuxième hypothèse émise, une modification du guide d'entretien a été effectuée pour inclure les moyens, méthodes et outils à disposition des acteurs et des organisations. Ces deux points ont donc entraîné la modification du guide d'entretien (annexe 2). Tout en continuant néanmoins à se concentrer sur les thèmes 'autonomie au travail' et 'gestion de projet' mais aussi sur les liens qui existent entre les deux, deux parties ont donc été rajoutées. L'une s'intéressant particulièrement aux moyens, outils et méthodes que possèdent les organisations pour gérer l'autonomie de ses acteurs et l'autre se concentrant sur les moyens, outils et méthodes à disposition des acteurs eux-mêmes pour gérer leur autonomie. De plus, chaque partie tente également d'en apprendre plus sur les intérêts, enjeux et risques spécifiques à chaque partie.

## Entretiens

Afin de pouvoir confirmer la première hypothèse, il était essentiel d'élargir au maximum les caractéristiques des personnes interrogées afin de vérifier le caractère considérable de l'enjeu que représente l'autonomie. Ensuite, il était aussi essentiel d'interroger différents types de profils. Plus précisément, tant des travailleurs du secteur public que du secteur privé ont été sollicités. Concernant la taille des équipes, là également, il n'y a pas eu de sélection quant aux interrogés, ils sont donc membres de plus ou moins grandes équipes. Dix-sept entretiens ont donc été effectués. Le tableau suivant les présente.

Les dix-sept entretiens réalisés sont des entretiens directifs. Les questions posées ont été établies à l'avance, selon un questionnaire d'entretien (annexe 2). Des relances ou des approfondissements ont été faits en fonction de thématiques théoriques établies durant l'état de l'art. La durée moyenne des entretiens est de trente minutes.

Code	Fonction de l'interviewé	Secteur public/privé	Taille de l'équipe	Date de l'entretien
1	Acteur-projet	Privé	3-6	06/04/2018
2	Acteur-projet	Privé	2-5	11/04/2018
3	Acteur-projet	Privé	2-5	11/04/2018
4	Gestionnaire-projet	Privé	1-10	04/05/2018
5	Gestionnaire-projet	Privé	5	07/05/2018
6	Acteur-projet	Public	3-6	23/05/2018
7	Gestionnaire-projet	Public	3-8	23/05/2018
8	Gestionnaire-projet	Privé	2-10	11/06/2018
9	Acteur-projet	Privé	5	11/06/2018
10	Acteur-projet	Public	3-5	18/06/2018
11	Acteur-projet	Privé	2-6	20/06/2018

12	Acteur-projet	Public	3-5	22/06/2018
13	Acteur-projet	Privé	2-5	27/06/2018
14	Acteur-projet	Public	3-5	29/06/2018
15	Acteur-projet	Privé	4-8	29/06/2018
16	Acteur-projet	Privé	2-6	02/07/2018
17	Gestionnaire-projet	Privé	3-5	02/07/2018

Dans le but de clarifier au mieux la situation professionnelle de l'interviewé, deux appellations ont été choisies : 'acteur-projet' et 'gestionnaire-projet'. Les acteurs-projets sont les personnes qui travaillent en contexte de gestion de projet et qui se situent au plus bas niveau hiérarchique propre à 'l'équipe-projet'. Le gestionnaire-projet correspond, lui, à la personne se situant au niveau hiérarchique supérieur de l'équipe-projet. Cinq gestionnaires-projets ont donc été interviewés dans le but de représenter le niveau hiérarchique supérieur concernant la gestion de l'autonomie des acteurs-projets, gestion dans laquelle ils sont impliqués.

La taille des équipes a été un paramètre difficile à classer. Dans les faits, plusieurs problèmes apparaissent. D'une part, certains des interviewés font partie de plusieurs équipes-projets de façon simultanée. Ils travaillent donc sur plusieurs projets à la fois. D'autre part, certains font partie d'équipes dont la taille varie en fonction des projets. Les chiffres apparaissant dans le tableau tendent donc à être les plus précis possibles. A défaut, ils donnent la fourchette indiquée par l'interviewé. Ce choix a été fait dans le but d'élargir les critères de sélection des interviewés, afin de rendre compte de différents contextes de gestion de projet.

Envisager le secteur public et le secteur privé permet également de tenter de creuser des pratiques organisationnelles potentiellement différentes. Les contextes de ces deux secteurs s'exposent de façons distinctes. C'est principalement dû aux divergences concernant les moyens et les méthodes. Cela permet d'élargir les critères concernant les contextes de gestion de projets envisagés. Le choix des différents entretiens a donc été réalisé en fonction de la possibilité d'ouverture des différentes caractéristiques des interviewés. Tous travaillent donc en contexte de gestion de projet. Certains sont acteurs-projets et d'autres sont gestionnaires-projets. Pour les deux types de fonction,

certain font partie du secteur public et d'autres du secteur privé. De plus, les interviewés travaillent dans des équipes de taille différente.

## Etat de l'art

### Définition de la gestion de projet

La gestion de projet est un mode d'organisation du travail utilisé de manière de plus en plus récurrente par les organisations. Cette configuration est particulièrement présente parce qu'elle permet aux organisations de rester compétitives (Giard et Midler, 1996). Pourtant, la gestion de projet est une forme d'organisation qui remonte dans le temps, jusqu'à, par exemple, la construction des pyramides à l'époque des pharaons (Giard, Garel et Midler, 2001). Contrairement à ce que les auteurs ci-dessus laissent entendre, Nathalie Lapayre (2009) définit la gestion de projet comme étant une nouvelle forme d'organisation. Selon elle, les organisations, en quête de réactivité et d'innovation, avec comme fer de lance la rentabilité, tendent vers cette forme d'organisation du travail. Cette différence s'explique par la définition que donne cette auteure de la gestion de projet : « l'ensemble des outils de gestion élaborés dans les années 50/60 afin de mieux contrôler les délais, les coûts, et plus généralement la conformité du projet par rapport aux exigences » (Lapayre, 2009 : 2). Ce n'est pas tant le concept de projet en lui-même qu'elle cible mais bien les outils de gestion y afférant, qui ne remontent pas, eux, aux temps des pyramides. Quoiqu'il en soit, voici les principales caractéristiques ayant tendance à être le plus présentes dans l'état de l'art.

### Activités projet et activités d'opération

Afin de pouvoir définir la gestion de projet et caractériser les projets, Giard et Midler (1996) commencent d'abord par différencier les activités d'opérations et les activités projet. Voici un tableau de Giard et Midler (1996 : 2) qui illustre les différences qui existent entre ces deux types d'activités. L'élément central à considérer concernant la gestion de projet et les activités s'y référant est qu'elles représentent une démarche finalisée qui poursuit un but spécifique (Giard et Milder, 1996).

<b>Activité projet</b>	<b>Activité opération</b>
non répétitive (one shot)	répétitive
décisions irréversibles	réversible
incertitude forte	incertitude faible
influence forte des variables exogènes	influence forte des variables endogènes
processus historiques	processus stabilisés, gérables en statistiques a-historiques
cashs flows négatifs	cash flow positifs

## **Le triangle d'or : temps, spécifications techniques et budget**

Dans les faits, les projets sont confrontés à trois grandes contraintes récurrentes et principales (Giard et Midler, 1996). Premièrement, chaque projet est caractérisé par une date fixée comme étant l'échéance finale. Ce critère temporel correspond au délai du projet. Chaque projet est caractérisé tant par une date de début que par une date de fin. Cette contrainte temporelle prend toute son importance dans la pratique pour deux raisons : d'abord au niveau organisationnel, puisque la date de départ, tout autant que la date de fin, conditionnent la fonctionnalité du projet ; ensuite, du point de vue économique puisque de nombreux projets sont accompagnés de pénalités de retard. Irrémédiablement, tout retard peut donc mettre en péril la viabilité du projet d'un point de vue opérationnel ou économique (Garel, Giard et Midler, 1996). Deuxièmement, tout projet est confronté à ce que Giard et Midler (1996) nomment des 'spécifications techniques'. Ces spécifications techniques peuvent prendre des formes variées, telles que des spécifications de qualité ou des descriptions détaillées de prestation de service ou de produit ou encore des spécifications fonctionnelles. Bien entendu, ces spécifications sont propres à chaque projet. Elles varient en fonction des projets ou encore en fonction de l'objectif attendu. Il est facilement envisageable que les spécifications techniques d'une équipe d'ingénieurs dans le nucléaire se posent de façon différente des spécifications techniques relatives à une équipe de consultants externes dans le secteur des ressources humaines. Dans les faits, les besoins à satisfaire ne sont pas identiques, tout comme les critères de fiabilité ou de maintenance (Garel, Giard et Midler, 1996). Troisièmement, l'ensemble des ressources financières qui seront mobilisées durant le projet peuvent être rassemblées, selon Garel, Giard et Midler (1996), dans ce qu'ils nomment le budget total. Les différents acteurs impliqués se doivent donc d'évoluer et de manœuvrer en considération des ressources disponibles.

Lapayre (2009), comme déjà citée antérieurement, définit la gestion de projet comme étant « l'ensemble des outils de gestion élaborés dans les années 50/60 afin de mieux contrôler les délais, les coûts, et plus généralement la conformité du projet par rapport aux exigences » (Lapayre, 2009 : 2). Cette définition semble aller dans le même sens que celle envisagée par Garel, Giard et Midler, dont les caractéristiques viennent d'être expliquées. Au-delà de l'aspect temporel, élément central déjà cité comme point commun, apparaît également la caractéristique de coût. Concernant la troisième caractéristique, celle de spécification technique, elle est aussi présente, bien que formulée différemment. Lapayre (2009) ajoute une autre dimension concernant la gestion de projet. Cette dimension est liée à la pluralité des types d'objets que peuvent mettre en œuvre les équipes-projets. Au-delà de ces quatre éléments, s'ajoutent des points qui vont permettre de mettre en évidence les différentes formes que la gestion de projet peut endosser (Lapayre, 2009). Ainsi, des caractéristiques comme la taille des projets, leur nombre dans l'organisation, la nature des intervenants ou les compétences qu'ils souhaitent mobiliser vont fixer des exigences et des configurations spécifiques qui entraîneront des modèles de projet différents. En conclusion, la gestion de projet répond à un contexte

économique et organisationnel particulier, spécifique pour chaque cas aussi semblables puissent-ils paraître.

Cicmil, Lindgren et Packendorff (2016) définissent la gestion de projet en commençant par son aspect temporaire. Selon eux, ce qui rend le travail en contexte de projet particulier est l'aspect passager. Ce n'est plus, ici, typiquement l'aspect temporel du projet qui est visé, mais bien les conséquences qu'il induit. Ils parlent à ce sujet des affectations temporaires et des relations temporaires qui se créent et qui tiennent debout jusqu'à la fin du projet. De ce fait, dans la gestion de projet, tout est moins stable et fiable. Ils ajoutent qu'une caractéristique de la gestion de projet est aussi le fait que les réputations professionnelles sont constamment challengées (Cicmil, Lindgren et Packendorff, 2016). Selon eux, cela peut exposer le travailleur ou le groupe de travail à des situations de vulnérabilité, ce qui provoque un potentiel épuisement de ressources et peut donc diminuer leur capacité d'adaptation. La principale conséquence de ces effets pourrait être de rendre l'organisation vulnérable. Il est très intéressant de souligner que ces auteurs caractérisent la gestion de projet par un travail interactif, une concentration sur les deadlines, une construction de la réputation du travailleur et par un mix entre autonomie et contrôle managérial. L'autonomie fait ici partie des principales caractéristiques de la gestion de projet.

### **Les concepts d'auto-organisation et de métarègles**

A ces trois principales contraintes, s'ajouteront les contraintes dues à la capitalisation d'expérience nécessaire dans la conduite d'un projet (Garel, Giard et Midler, 1996). En fait, les projets étant fortement caractérisés par l'incertitude, cette capitalisation d'expérience est nécessaire aux acteurs afin de pouvoir apporter des solutions spécifiques à des problèmes spécifiques. Elle est moins présente dans les activités d'opération car leur caractéristique durable permet de pouvoir introduire des solutions types à des problèmes types.

Dès lors, il est intéressant de se questionner quant à la manière la plus adéquate de mettre en œuvre cette capitalisation d'expérience en contexte de gestion de projet. Poulingue et Jolivet (2011) parlent, à ce sujet, 'd'auto-organisation cadrée'. Selon eux, le management qu'implique la gestion de projet tend à davantage de délégation de responsabilités et va donc à l'encontre de la centralisation des décisions. Quand un projet est mis en œuvre, un cadrage opérationnel se construit. Ce cadrage n'est pas imposé aux acteurs. Au contraire, il est construit par eux, par un système qui impose aux acteurs la construction de règles qui leurs sont propres. Cette marge de manœuvre prépare en fait les acteurs tant aux enjeux qu'aux responsabilités auxquels ils sont confrontés (Poulingue et Jolivet, 2011). Les deux auteurs parlent de 'métarègles'. Le précepte de métarègle « prescrit un mode opératoire simplifié pour des projets complexes en s'appuyant sur la capacité auto-organisatrice des équipes projet pour construire leurs propres règles de fonctionnement » (Poulingue et Jolivet, 2011 : 2). Les acteurs

évoluent donc dans une auto-organisation cadrée à l'aide de métarègles. Giard, Garel et Midler (1996) explicitent eux aussi le principe de métarègles. Ils expriment les métarègles en les considérant comme un ensemble de principes desquels les acteurs vont tirer des règles pour pouvoir épinglez des solutions. L'objectif est de faire front aux problèmes qu'ils rencontrent. Ces métarègles serviront à baliser l'autonomie des différents acteurs et à permettre une auto-organisation essentielle à la gestion de projet.

### **Le travail en équipe**

Poulingue et Jolivet (2011) proposent une approche concernant les projets complexes. Les auteurs définissent le management par projet comme « une réponse à la complexité par sa dimension temporaire et par sa capacité à fédérer autour d'une finalité » (Poulingue et Jolivet, 2011 : 12). Dans cette définition apparaît encore la contrainte temporelle induite par le contexte de gestion de projet. Cependant, les auteurs mettent l'accent, ici, sur la capacité fédératrice de la gestion de projet (Poulingue et Jolivet, 2011). Via cette caractéristique, apparaît un lien évident avec la définition établie par Lapayre (2009). Cette caractéristique est que le projet entraîne des configurations spécifiques. Généralement, les acteurs évoluent en équipe, des équipes projet. Si ces auteurs soulignent cette dimension, c'est parce qu'elle entraîne des conséquences qui doivent être prises en considération. Le projet connaissant des étapes de vie qui sont toutes marquées par des configurations différentes, voit apparaître des conséquences en termes de taille de l'équipe et de compétences réunies. Afin de pouvoir viser au mieux la réussite du projet, il est nécessaire de penser au mieux la constitution de l'équipe afin d'assurer une diversité de métiers et de compétences telle que nécessaire pour répondre aux différentes contraintes induites. La caractéristique découlant de ces éléments est donc le travail d'équipe, puisque, généralement, le contexte de gestion de projet amène à un travail de groupe. En réalité la constitution de cette équipe représente des enjeux importants puisqu'il est nécessaire de réunir des individus possédant des compétences spécifiques qui sont essentielles pour la poursuite de la finalité spécifique que dicte le projet (Poulingue et Jolivet, 2011).

### **L'unicité des projets**

En guise de conclusion, il semble évident de mettre en avant une caractéristique qui n'a pas encore été soulignée explicitement : l'unicité des projets. C'est face à ce constat que Larose et Corriveau (2009) prescrivent un style de management original concernant le management de projet. De fait, chaque contexte de gestion de projet se concentre sur un projet particulier. Ces projets possèdent des caractéristiques communes mais qui ne sont jamais identiques. D'abord, ils font référence à une dimension temporelle. Ensuite, ils sont caractérisés par la mise en œuvre de spécifications techniques particulières et l'établissement d'un budget alloué. Enfin, ces projets mettent en lumière des types d'objets visés, qui dépendent des contextes économiques et organisationnels et

dont sont dépendantes les trois premières caractéristiques. En évoluant parallèlement à des activités d'opération au sein d'une organisation et en tendant vers des caractéristiques qui traduisent une unicité aussi importante, le contexte de gestion de projet offre certainement comme principale caractéristique la grande incertitude dans laquelle les acteurs et les organisations doivent évoluer.

## **L'autonomie et l'autonomie au travail**

Avant de tenter d'établir un lien entre l'autonomie au travail et le contexte de gestion de projet, il est nécessaire de se concentrer sur ce qu'est finalement l'autonomie au travail afin d'identifier les différents effets qu'elle entraîne tant pour les acteurs que pour les organisations.

### **Définition de l'autonomie au travail**

Christophe Everaere (2007) définit l'autonomie au travail à travers l'idée de « capacité d'initiatives, de discernement, d'auto-organisation, voire de « liberté » dans le travail » (Everaere, 2007 : 46). L'autonomie présume donc l'intelligence et la réflexion : ingrédients qui, toujours selon cet auteur, permettent à un individu d'agir rapidement dans un contexte imprégné d'imprévisibilité. Alors qu'il propose un outil d'évaluation de l'autonomie, Everaere (2007) souligne que l'autonomie est caractérisée par des propriétés très floues qui amènent à rendre difficiles tant sa définition que sa mesure.

Afin de pouvoir au mieux cibler cette notion, il serait intéressant de souligner différents constats. Il est important de comprendre que l'autonomie ne signifie en rien une absence de contrainte (Grégoire, 2017). En effet, chaque individu évolue dans un environnement qui n'est pas exempt de contrainte. Dans les faits, l'autonomie ne représente en rien la capacité d'un individu à évoluer sans contrainte. C'est tout l'inverse. L'autonomie représente en fait la capacité d'un individu à gérer ces contraintes. L'individu prend en compte ces contraintes en les identifiant, les évaluant et en agissant en conséquence, le tout en se référant à ses propres lois. Ensuite, il serait erroné de confondre autonomie et indépendance (Grégoire, 2017). Ces notions sont de fait souvent mélangées. Alors que l'indépendance représente la capacité de ne dépendre de personne, l'autonomie, elle, met en avant l'aptitude à gérer ces interdépendances. L'autonomie n'implique nullement l'isolement, elle tend à la complémentarité. Dernièrement, il n'existe pas de situation d'hétéronomie (Grégoire, 2017).

### **L'approche normative et l'approche psychologique**

Afin de pouvoir parcourir la notion de l'autonomie au travail, Menenteau (2015) met en évidence deux approches différentes concernant cette notion. Premièrement, l'approche normative de l'autonomie est principalement portée sur l'aspect économique avec des variables telles que les coûts ou la productivité. Deuxièmement, l'approche psychologique s'axe, elle, principalement sur des variables comme la motivation ou la satisfaction du personnel.

L'approche normative aurait tendance à voir l'autonomie au travail du point de vue de l'organisation tel un outil qui tendrait, par exemple, à réduire les coûts, à optimiser des ressources ou encore à vouloir améliorer les performances, au sein de l'organisation. Afin d'atteindre ces objectifs, l'approche normative met en évidence des solutions telles que la formation et mobilise des notions comme l'efficacité ou l'efficacités (Menanteau, 2015).

L'approche psychologique de l'autonomie au travail se positionne quant à elle du côté humain, comme une possibilité de mettre en œuvre les comportements humains d'une manière désirée. Pour ce faire, cette approche s'appuie sur des notions telles que la satisfaction au travail ou la motivation au travail et met en évidence des concepts comme l'autocontrôle ou la responsabilisation (Menanteau, 2015).

### **Les sources de l'autonomie**

Il faut maintenant se questionner quant aux sources de l'autonomie. De Terssac (2012) dresse trois constatations les concernant. Dans un premier point, il souligne que l'autonomie est requise dès qu'elle qualifie les marges de manœuvre attribuées ou les degrés de liberté que l'individu possède dans l'exercice de son travail. Dans un second point, l'auteur précise que l'autonomie est conquise dès lors qu'elle exprime la capacité d'un individu à modifier, à personnaliser les normes de travail auxquelles il est confronté. Finalement, De Terssac (2012) conclura en soulignant que l'autonomie est également apprise puisqu'elle peut être assimilée à l'aptitude de l'individu à produire ses propres règles.

Il est assez aisé, dès lors, de comprendre toute la complexité que l'autonomie fait peser tant sur les acteurs que sur les organisations. Qu'elle soit requise, acquise ou apprise, les acteurs autant que les organisations ont non seulement des intérêts dans cette dernière mais aussi un potentiel impact sur elle.

A ces trois constats tirés par De Terssac (2012), un autre constat est essentiel à souligner et est présenté par Perrenoud (2000) qui s'appuie sur Chatzis. L'autonomie est aussi conquise par l'acteur contre l'organisation et représente, paradoxalement, une condition de son fonctionnement. L'autonomie existe, au sein de l'organisation, dans l'écart entre le travail prescrit et le travail réel. L'autonomie est en fait conquise au moyen de la prise en charge, par les acteurs, de certaines défaillances laissées par les organisations car elles sont incapables, formellement, de pouvoir aiguiller leurs membres de façon adéquate à cause de l'imprévisible qu'elles ne peuvent maîtriser (Perrenoud, 2000).

### **Les natures de l'autonomie**

Desfontaines et Montier (2012) amènent quant à eux à se questionner sur les deux natures profondes de l'autonomie. D'une part, ils parlent de l'autonomie relationnelle, cette capacité que les individus mettent en œuvre dans la gestion de leurs relations et qui traduit comme objectif une négociation de liberté avec leur environnement avec comme but ultime de pouvoir non seulement agir mais aussi décider avec sa propre loi. Ils parlent, d'autre part, de l'autonomie stratégique, celle qui

permet aux individus tant de choisir que d'atteindre ses objectifs. Cette autonomie stratégique est mise en œuvre par les individus par leur capacité à se déterminer. L'individu autonome est, dans les faits, invité à prendre des décisions en exposant des règles de fonctionnement et en appliquant ses compétences pour les mettre à exécution (Desfontaines et Montier, 2012).

### **Les trois ressorts de l'autonomie au travail**

Desfontaines et Montier (2012) insistent sur trois ressorts de l'autonomisation au sein d'une organisation. Premièrement, une des possibilités s'offrant à l'organisation est de jouer sur la répartition des tâches. En effet, un individu verrait sa sphère d'autonomie augmenter au fur et à mesure que l'organisation lui délègue des tâches. Deuxièmement, les organisations doivent s'attarder sur la répartition du pouvoir et, particulièrement, la capacité de décision des personnes ou équipes, car celle-ci accroîtrait l'autonomie. Troisièmement, impacter l'autonomie passerait par une réflexion quant aux modalités de contrôle de l'activité et des résultats, plus précisément du domaine d'exercice de l'autonomie. Cette idée rejoint celle de Lapayre (2009) avec les modes de contrôle. Il est judicieux de préciser que ces trois possibilités doivent impérativement se compléter.

Pour conclure, différentes façons de se positionner pour visualiser l'autonomie existent, les deux courants l'illustrent assez bien. Néanmoins, dans le cadre de cet écrit, la manière la plus optimale de rendre compte du phénomène qu'est l'autonomie au travail est de garder l'esprit ouvert sur les deux positions. La définition de l'autonomie au travail relève d'un exercice compliqué, frôlant bien souvent d'autres notions néanmoins différentes. Ceci, additionné au fait qu'elle peut trouver place dans différentes sources et s'exprimer sous diverses natures, rend la tâche ardue.

### **Les enjeux liés à la gestion de l'autonomie au travail**

Après avoir parcouru le contenu de la littérature scientifique à propos tant de la gestion de projet que de l'autonomie au travail, il reste maintenant à tenter de rendre compte des différents enjeux qui sont présentés pour la gestion de l'autonomie dans le cadre de la gestion de projet.

#### **La motivation et l'engagement au travail**

L'autonomie au travail a de considérable qu'elle tend à augmenter la motivation au travail (Sissodia et Dias, 2013) (Man et Lam, 2003). La motivation au travail est, selon Roussel (2000), caractérisée par quatre éléments constitutifs : le déclenchement du comportement, la direction du comportement, l'intensité du comportement et la persistance du comportement. Ces quatre éléments constitutifs mis en œuvre permettent aux organisations de gagner tant en productivité qu'en puissance, en sachant qu'ils ne sont pas les seules composantes de la productivité et de l'efficacité. La motivation au travail implique aussi une meilleure qualité des décisions qui relèverait, selon eux, d'un meilleur accès à l'information de qualité (Man et Lam, 2003). C'est un argument de taille en ce qui concerne la

gestion de projet. En effet, ce contexte organisationnel est caractérisé par une décentralisation des décisions, ce qui implique que la qualité de ces dernières endosse un rôle considérable.

Le constat est identique pour Sissodia et Dias (2013) quand elles avancent que l'autonomie au travail permet, et ce dans les différents niveaux hiérarchiques, d'augmenter la motivation au sein des organisations. Le fait que les organisations permettent aux travailleurs d'évoluer avec de l'autonomie est donc une clé de succès de ces dernières. L'autonomie permet aux individus d'être libres dans leur travail, ce qui impacte conséquemment leur efficacité (Sissodia et Dias, 2013). De plus, ces auteures présentent le fait que les jobs caractérisés par un haut degré d'autonomie, typiquement les travailleurs en contexte de projet, offrent aux individus un plus grand sens des responsabilités mais aussi une meilleure satisfaction au travail (Sissodia et Dias, 2013).

L'autonomie au travail représente un atout de taille concernant la cohésion du groupe ou de l'équipe (Man et Lam, 2003). En effet, l'auto-management permet plus d'opportunités d'interactions à travers le groupe grâce à la synergie qu'il crée. Ce phénomène permet aux acteurs d'obtenir plus de contrôle au sujet de l'environnement. Dernièrement, l'autonomie du travail impacterait positivement l'engagement dans l'équipe et ses objectifs.

Le paragraphe précédent met donc en évidence différents points. D'abord, l'autonomie au travail impacte tant l'efficacité que la cohésion de groupe ainsi que l'engagement dans l'équipe et ses objectifs. C'est ici un élément spécifique et pertinent pour le contexte de gestion de projet. De fait, le contexte de gestion de projet tend à mettre en œuvre des acteurs qui évolueront au sein d'une équipe où l'interactivité et la coopération semblent des atouts de taille. « Des individus aux compétences distinctes mais complémentaires collaborent de façon intense pour construire et mener ensemble une opération parfois complexe qu'aucun d'entre eux n'aurait pu réaliser de façon isolée » (Picq, 2005 : 72). Au-delà de ça encore, la définition même de la gestion de projet place la temporalité du projet comme caractéristique essentielle. Le cycle des projets fait en sorte qu'à chaque début se crée une équipe et que cette équipe est dissoute en fin de projet. Pour le dernier d'entre eux, l'efficacité, tant en gestion de projet qu'en gestion opérationnelle, se positionne tant comme un objectif qu'une contrainte, très présents dans les organisations. Ces trois aspects sont donc des points fondamentaux.

Pourtant, il paraît important d'insister encore un peu plus. Outre les arguments précités, Man et Lam (2003) mettent en avant l'impact de l'autonomie sur la motivation et la qualité des décisions. Ces deux éléments sont eux aussi des éléments capitaux. En effet, le contexte de gestion de projet est particulièrement imprégné par l'incertitude. La qualité des décisions est donc un élément capital dans la conduite d'un projet. De plus, l'incertitude peut rendre difficile le contexte de gestion de projet. Accroître la motivation des acteurs est donc un élément qui paraît tout aussi important dans le chef de

l'organisation, pour que les acteurs aient les ressources et l'envie nécessaires pour passer outre les difficultés. La motivation « est un attribut bien fragile, sur lequel les managers chefs de projet apparaissent comme bien démunis » (Pick, 2006 : 91). Il est facile de constater à quel point c'est un élément essentiel dans le chef des organisations de pouvoir impacter ce dernier. Perrenoud (2000) ira même plus loin concernant l'autonomie, en disant qu'elle est « une condition de son fonctionnement » (Perrenoud, 2000 : 14), en parlant de l'organisation.

### **La performance des équipes**

Desfontaines et Montier (2012) avancent des arguments semblables. Tout d'abord, selon eux, l'autonomie est un facteur de performance des équipes. Dans les faits, les organisations d'aujourd'hui ne sont plus aussi fortement qu'avant confrontées à des exigences de productivité, expliquent-ils. Concrètement, actuellement, les organisations doivent faire face à des demandes de flexibilité et d'innovation, dues aux exigences d'adaptation par rapport aux clients et aux transformations soudaines d'environnement. C'est un point particulièrement important du raisonnement en réponse aux caractéristiques de la gestion de projet qui pointe l'innovation et la flexibilité comme des exigences qu'elle permet de mieux aborder. Ce type de gestion est parfois considéré comme un modèle pour l'organisation innovante (Garel, Giard et Midler, 2004). En se positionnant, au sein de l'organisation, de façon parallèle, et parfois confondue, à la gestion opérationnelle, la flexibilité des équipes projet est un atout indispensable. Selon les caractéristiques des organisations, les membres des équipes projet ne sont pas toujours pleinement occupés à la gestion de projet. Il arrive qu'ils puissent être impliqués à la fois dans la gestion d'un projet et dans la gestion opérationnelle. Dès lors, favoriser l'autonomie au travail leur permet de gagner tant en flexibilité qu'en capacité d'innovation et donc d'accroître leurs performances en diminuant certaines contraintes.

### **Le bien-être au travail**

Non seulement l'autonomie au travail permet à l'acteur d'accroître ses performances mais aussi d'augmenter son bien-être. L'autonomie au travail crée une boucle vertueuse, un écosystème dans lequel les travailleurs autonomes entraînent les autres de manière positive (Desfontaines et Montier, 2012). Sissodia et Das (2013) pointent également le lien entre l'autonomie et le bien-être comme élément clé. Elles affirment qu'il y a une relation entre l'estime de soi et satisfaction de la vie et qu'une grande autonomie permet une grande estime de soi. Dès lors, une autonomie importante au travail pourrait non seulement avoir un impact sur le bien-être au travail, mais aussi sur le bien-être quotidien de façon globale des travailleurs, bien qu'aucune relation significative entre l'autonomie et la satisfaction de la vie n'ait été trouvée (Sissodia et Das, 2013).

Au niveau législatif, le bien-être au travail se positionne comme atout indispensable pour les organisations. Il y a, en Belgique, deux textes de lois considérables : le code du bien-être au travail revu le 2 juin 2017 et la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de

leur travail. Sans dédouaner les travailleurs de leurs responsabilités concernant le bien-être au travail, ces deux textes législatifs tendent à responsabiliser les employeurs et organisations quant à l'importance du bien-être de leurs travailleurs dans l'exercice de leur travail. L'autonomie au travail a donc de très judicieux qu'elle favorise ce dit bien-être. La loi relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail du 4 août 1996 consacre son article 5 à cet effet en disant : « l'employeur prend les mesures nécessaires afin de promouvoir le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail » et propose plusieurs principes généraux à cet effet dont celui « d'éviter les risques ». L'autonomie au travail peut donc occuper un rôle primordial pour les employeurs et organisations si elle permet bel et bien de favoriser le bien-être des travailleurs tout comme si elle menace le bien-être des travailleurs. Il peut être intéressant de souligner que le terme « autonomie » n'apparaît pas de façon explicite dans les articles tant dans le code du travail revu en 2017 que dans la loi relative au bien-être des travailleurs durant l'exécution de leur travail de 1996.

### **La compétitivité**

Christophe Everaere (2007) avance aussi l'autonomie comme enjeu capital pour les organisations, particulièrement parce que l'autonomie dans le travail représente un moyen d'efficacité et de compétitivité des organisations. Une plus grande autonomie permet un engagement au travail plus conséquent (Sissodia et Dias, 2013) qui s'apparente à des profits plus importants pour les organisations qui gagnent en compétitivité et qui permettent à leurs travailleurs de monter en efficacité, comme expliqué dans leur enquête. Everaere (2007) synthétise le lien par différentes explications. D'une part, l'autonomie permet une prise de décision non seulement plus rapide mais aussi mieux appropriée aux problèmes locaux. Il est possible, ici, de faire un lien avec Man et Lan (2003) qui expliquent que l'autonomie influence positivement la qualité des décisions. D'autre part, l'autonomie permet une souplesse plus importante dans la gestion individuelle et interactive des aléas par les membres de la ligne hiérarchique par la flexibilité que l'autonomie offre. Pour terminer, l'autonomie permet un apport de productivité dans la ligne hiérarchique. Les membres qui composent la ligne hiérarchique récupèrent du temps puisque l'autonomie permet une gestion des aléas et la création de compromis autour des règles sans une intervention de leur part. Ils peuvent donc consacrer ce temps initialement occupé pour ce type de problèmes à d'autres occupations (Everaere, 2007).

### **La prescription du travail**

L'autonomie au travail joue un rôle important dans la gestion de projet en ce qui concerne la prescription du travail. Bensoussan (2013) explique que le caractère singulier de chaque projet nécessite de passer outre toute procédure standardisée, en tous cas dans la mesure du possible. C'est pourquoi, selon lui, les grandes entreprises ont dû revoir et assouplir l'organisation du travail. Pour ce faire, ces entreprises ont donc laissé des espaces d'autonomie plus importants à leurs salariés. Cette réaction est expliquée, comme dit plus haut, par l'unicité des projets, caractéristique primordiale de ceux-ci. Donner de l'autonomie aux salariés permet également aux entreprises de prescrire le travail à

leurs travailleurs malgré la grande incertitude qui caractérise les projets. Paradoxalement, ce don d'autonomie va être compensé par un contrôle renforcé (Bensoussan, 2013). Ce paradoxe est pointé du doigt par Perrenoud (2000). En effet, selon lui, si l'autonomie est considérée comme l'écart que l'acteur met en place avec le travail prescrit, elle n'a de sens qu'au cas où le travail est effectivement l'objet de prescriptions. L'auteur souligne que, pourtant, le travail prescrit subit un affaiblissement tandis que se renforcent la prescription de l'autonomie et l'initiative. Dans les faits, la prescription du travail devenant difficile tant techniquement qu'économiquement, les salariés n'ont plus à conquérir leur autonomie car elle leur est imposée par l'organisation du travail. Perrenoud (2013) appelle ce phénomène l'autonomie prescrite. Pour résumer, l'autonomie concédée et prescrite aux travailleurs permet donc aux organisations de passer outre les nombreuses procédures standardisées.

### **L'intention de départ volontaire**

Barel, Salladare et Frémaux (2009) mettent en avant le fait que l'autonomie au travail possède un impact direct sur l'intention de départ volontaire des travailleurs. Plus l'autonomie est importante, plus l'intention de départ est faible. Ils expliquent cela au travers de divers avantages. Selon eux, si l'autonomie prend une posture si imposante, c'est bel et bien parce que la complexité de la sphère économique a montré toutes les limites des règles et procédures. L'autonomie permet donc de s'affranchir de cette limite bureaucratique et permet l'adaptation continue. C'est encore plus vrai pour le contexte de gestion de projet qui, comme cela a été souligné plus haut, est encore plus caractérisé par l'incertitude que les activités d'opération, ce qui entraîne donc une nécessité d'adaptation plus conséquente. A cela, il faut ajouter que les attentes des travailleurs ont changé, ces derniers se targuant dorénavant d'être plus impliqués tant dans les décisions que dans les orientations choisies pour leur travail. L'autonomie décisionnelle leur permet de donner tant du sens que de la signification à leur travail. Les individus qui ont l'occasion de donner positivement du sens à leur travail sont moins sujets à l'intention de départ volontaire (Barel, Salladare et Frémaux, 2009). Il est néanmoins judicieux de préciser que ces auteurs mettent en balance ce constat avec les différentes variables démographiques des travailleurs, variables qui ont tendance à modifier l'intensité de la relation entre l'autonomie au travail et l'intention de départ volontaire.

Pour résumer, il est affirmable que de nombreux enjeux peuvent intervenir en guise d'atouts concernant l'autonomie des travailleurs en contexte de gestion de projet. Tant les organisations que les travailleurs ont donc tout intérêt à se questionner quant à ce phénomène.

## Mise en relation des enjeux identifiés avec les approches de l'autonomie au travail

Le développement et le parcours de la littérature scientifique concernant l'autonomie au travail ont permis d'observer que deux courants se positionnaient de façons différentes. D'une part, l'approche normative qui se penche principalement sur un axe économique et, d'autre part, l'approche psychologique qui fait référence, comme son nom l'indique, à des variables psychologiques. L'exercice de mettre en lien les enjeux identifiés et la théorie de l'autonomie au travail semble opportun.

Tout d'abord, d'une part, du côté du courant normatif, se positionnent les enjeux que sont l'augmentation de la productivité et de l'efficacité ou l'amélioration de la qualité des décisions ainsi que la rapidité de cette prise de décision. L'effet positif concernant l'engagement dans l'équipe et ses objectifs semble lui aussi rejoindre le courant normatif. Dernièrement, les atouts liés à l'impact sur la prescription du travail se classent également au sein de ce courant. D'autre part, le courant psychologique est lui aussi bien représenté. Les enjeux tels que l'impact sur la cohésion de groupe ou encore sur le bien-être semblent être des figures emblématiques. S'y trouve également la relation qu'il existe entre l'autonomie au travail, l'intention de départ volontaire et la motivation au travail. Pourtant, l'exercice est bien plus complexe. En effet, les différents auteurs tendent à avancer leurs arguments en mettant en lien des variables et des explications qui s'entrecroisent dans les deux courants. Un exemple parfait pour illustrer cette affirmation est celui de Man et Lam (2003). Les auteurs expliquent en effet que l'autonomie au travail influence positivement la productivité et l'efficacité par son impact sur la motivation des travailleurs. Il est ici constatable que le raisonnement allie courants normatif et psychologique. Si la motivation au travail est considérée par son impact sur le bien-être au travail, elle semble dès lors associable au courant psychologique. Pourtant, la motivation au travail est vue comme un élément qui permettrait aux acteurs d'être plus performants, elle semble être classable au sein du courant normatif.

L'objectif n'est pas ici de prendre position pour l'une ou l'autre approche, l'unique constat intéressant est de voir que les deux courants sont représentés de façon quasi similaire dans la littérature parcourue concernant les enjeux de l'autonomie au travail et qu'il est difficile de n'en considérer qu'un des deux.

## Les risques liés à la gestion de l'autonomie au travail

Après avoir parcouru les différents enjeux présents quant à une réflexion concernant le fait de donner de l'autonomie au travailleur, le moment est maintenant venu de se questionner au sujet des risques liés à la gestion de l'autonomie au travail.

### Les risques liés à la responsabilisation

En parlant des politiques managériales d'autonomisation, Grégoire (2018) met en garde au sujet de différents risques. Le management par l'autonomie aurait un impact conséquent sur la responsabilisation des acteurs. En impactant cette responsabilisation, le risque serait de rendre la charge de travail trop importante et donc de voir augmenter les risques d'épuisement professionnel et de souffrance au travail, ce qui est particulièrement le cas avec le management par objectifs. Dans les faits, selon Grégoire (2018), ce type de management laisse la porte ouverte à toutes sortes de dérives. Le travailleur risque, s'il navigue dans l'exercice de son travail avec des objectifs trop ambitieux, d'être confronté à un phénomène d'auto-exploitation. Afin d'atteindre ses objectifs fixés trop importants, le travailleur pourrait avoir tendance à, d'une part, augmenter ses heures du travail et, d'autre part, augmenter sa cadence de travail.

Ces risques peuvent être importants. La responsabilisation peut être un phénomène difficile à gérer. Se pose alors la question de savoir que faire des acteurs qui ne veulent pas de cette responsabilité ou encore qui ne se sentent pas prêts à gérer les responsabilités octroyées et occasionnées par l'autonomie qu'ils possèdent. Tous les travailleurs n'ont pas les mêmes attentes. Grégoire (2018) avertit également sur deux aspects : d'une part, l'autonomie doit être vue comme un continuum qui se profilerait autour d'une autonomie caractérisée par de nombreuses limites jusqu'à une autonomie plus importante possédant très peu de limites. L'auteure rejette l'idée d'une autonomie de fait. D'autre part, elle avertit sur le fait que l'autonomie au travail est une notion subjective qui est caractérisée et vécue par les perceptions personnelles des différents travailleurs.

### Les risques liés au management par objectifs

Le management par objectifs consiste à « définir l'objectif final que l'on veut atteindre par son travail et à partir duquel le salarié et son responsable établissent un plan d'action pour l'atteindre » (Scascighini, 2013 : 3). Il offre comme avantage la participation du salarié à l'élaboration de son travail avec des objectifs établis par le duo manager-travailleur. Le salarié est propulsé comme acteur dans l'élaboration de son travail et subit comme effet une augmentation de son implication. Ce type de management a aussi un effet direct sur la motivation du salarié (Scascighini, 2013). Il est donc facilement constatable que ce type de management colle de façon appropriée pour le contexte de gestion de projet tout en présentant des risques identifiés et cités plus haut dans ce paragraphe. Ce management implique nécessairement une autonomie différente que celle prônée dans d'autres types

de management puisque son principe de fonctionnement réside dans le fait d'imposer des objectifs sans pour autant imposer la manière de les atteindre.

### **Les risques liés au déplacement des contraintes**

De plus, Grégoire (2018) met en évidence un phénomène de déplacement des contraintes. En effet, les managers, en laissant de plus en plus d'autonomie aux acteurs, tendraient à effacer l'encadrement qu'ils proposaient initialement. De ce fait, l'acteur encourt le risque de se retrouver confronté à des contraintes nouvelles ou quantitativement plus importantes. Il serait erroné de penser que les contraintes disparaissent. De fait, en premier lieu, elles étaient portées par les managers. En laissant de l'autonomie au travailleur, le manager ne supprime pas les contraintes qu'il portait initialement mais les déplace sur le salarié. Le manager perd donc sa fonction de relais qui existait entre les contraintes de l'environnement et le salarié et déplace donc une partie de sa fonction initiale sur les épaules du travailleur. Pour terminer, Grégoire (2018) explique le risque de perversion, de modification de la coopération naturelle qui est, selon elle, un corollaire de l'autonomie. Sur le terrain, le salarié n'a pas la possibilité de choisir ses collègues mais est dans l'obligation de coopération avec ces derniers. C'est encore plus vrai avec le contexte de gestion de projet qui est caractérisé, dans la plupart des cas, par un travail en équipe. De plus, la gestion de projet possède comme caractéristique pivot une temporalité spécifique. Cela amène donc les travailleurs en contexte de projet à changer d'équipe à la fin de chaque projet et place donc la coopération entre les acteurs au sein d'une même équipe comme une dimension possédant une importance capitale. Grégoire parle de « coopération forcée » (Grégoire, 2018 : 5), d' « une autonomie sous contrôle » (Grégoire, 2018 : 5).

Garner-Moyer (2009) va dans le même sens que Grégoire. Elle explique que la montée de l'autonomie dans les années 1980 a entraîné une montée de la contrainte pour les individus dans l'exercice de leur travail. Ces deux phénomènes ont eu comme tendance une modification des conditions de travail. Cette auteure (2009) également met en évidence une augmentation de la charge mentale des travailleurs, ce qui amène à une augmentation de stress. Elle explique cela, entre autres, par un déplacement des contraintes.

### **Les risques liés à la reconnaissance au travail**

En liant autonomie et reconnaissance, Perrenoud (2000) explicite, lui aussi, le fait que la souffrance au travail s'accroît à partir du moment où l'autonomie et la reconnaissance diminuent. Selon cet auteur, la reconnaissance au travail permet aux acteurs d'exister au travail et se manifeste par des diverses caractéristiques telles que être jugé utile ou compétent. La reconnaissance au travail passe également par l'autonomie du salarié. Ce n'est pas pour autant que cette autonomie doit être très élevée car la reconnaissance au travail peut passer par de tous petits détails et les espaces d'autonomie que les salariés possèdent aident à la reconnaissance qu'ils peuvent juger avoir. La souffrance au travail du salarié a tendance à s'accroître quand la reconnaissance et l'autonomie du travailleur ont tendance à s'amoinrir (Perrenoud, 2000).

### **Les risques liés au sentiment de contrôle**

Finalement, selon Barel, Salladare et Frémaux (2009), le sentiment de ne pas contrôler entraîne davantage de risques quant à la dépression, la performance et le désengagement. Ces auteurs expliquent que le sentiment de contrôle que le travailleur possède sur son travail, qui est une forme d'autonomie, a tendance à augmenter son sentiment d'implication, élément essentiel concernant son bien-être au travail.

Le constat tiré est assez simple. La gestion de l'autonomie présente tant des avantages que des risques. Ces risques peuvent être vus sous différents angles de vue. De fait, il existe non seulement des risques liés au fait de ne pas donner d'autonomie tout autant que des risques liés à un surplus d'autonomie. Comme cela a été expliqué, il est vrai que l'autonomie au travail répond à de nombreux enjeux, tant dans le chef des organisations que dans le chef des acteurs. Un des principaux enjeux, qui n'a pas encore été explicité dans cet écrit, est très certainement d'être conscient des nombreux risques auxquels l'autonomie au travail laisse la porte ouverte.

## **Les moyens à disposition des organisations pour prendre en charge la gestion de l'autonomie des acteurs**

Alors que l'autonomie et sa gestion en contexte projet présentent de nombreux enjeux, la réflexion quant aux moyens que possèdent les organisations pour prendre en main cette autonomie apparaît comme importante. Voici une présentation de différents outils, moyens ou pratiques qui permettent à une organisation de gérer l'autonomie de ses acteurs en contexte de gestion de projet.

### **Penser le contrôle au travail**

A ce sujet, Lapayre (2009) présente une dialectique autonomie/contrôle. En s'appuyant sur celle-ci, l'auteure présente les modes de contrôle mis en œuvre par les organisations. Ils sont définis comme « des systèmes de pilotage mis en place par un donneur d'ordre visant à définir ou orienter les comportements professionnels des acteurs » (Lapayre, 2009 : 5). Au sein de ces modes de contrôle, deux catégories sont établies : les modes de contrôle dits formels et les modes de contrôle dits informels. Le premier mode de contrôle envisagé se focalise sur la qualité des outils de suivi des acteurs. Ces outils permettraient de laisser aux acteurs l'opportunité de prendre les décisions optimales pour le projet. Dans ces outils apparaissent les contrats, les diagrammes, l'utilisation d'indicateurs ou encore des objets physiques. Lapayre (2009) évoque d'autres modes de contrôle notamment celui par la sélection, la formation ou encore par les valeurs. Le contrôle par les valeurs favorise des processus de socialisation qui vont provoquer de la responsabilisation, en transposant les valeurs du champ domestique au champ managérial. Or, comme cela sera précisé plus loin dans cet écrit, la responsabilisation est un moyen judicieux pour les acteurs d'agir sur leur autonomie.

### **Mettre en place des outils de suivi**

Bensoussan (2013) exemplifie de façon adéquate ce que peut être un outil de suivi d'un projet. L'auteur parle de l'utilisation d'une banque de cas. Tant durant la réalisation qu'à la fin des projets, les chefs de projet ont comme obligation de remplir des fiches qui servent à alimenter des banques de cas. Dans un projet ultérieur, confrontés à une décision importante, ces chefs de projet n'ont pas d'obligation concernant une décentralisation de leur prise de décision mais ils ont l'obligation de se référer à la banque de cas pour constater si des décisions similaires ont déjà dû être prises, et, le cas échéant, comment elles ont été prises (Bensoussan, 2013). Il est constatable, ici, que l'autonomie est mitigée. Il est vrai que les chefs de projets peuvent paraître autonomes dans leurs prises de décision. Pourtant, ces prises de décision seront fortement impactées par des possibles précédents. Si tel est le cas, le chef de projet est implicitement obligé de conformer ses actions et décisions avec celles qui ont été reprises dans la banque de cas.

### **Favoriser la reconnaissance au travail**

Durant sa proposition d'outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail, Everaere (2007) distingue différents niveaux pour caractériser l'autonomie. Selon lui, arrivés à un certain niveau d'autonomie, les différents acteurs acquièrent la possibilité de remettre en cause et d'améliorer certaines situations. Les organisations ont dès lors intérêt à permettre à leurs acteurs d'arriver à ce stade, s'ils en ont les capacités et l'envie. Pour ce faire, l'organisation possède comme enjeu d'offrir aux acteurs une reconnaissance pour les efforts fournis, d'une part, et une possibilité de trajectoire professionnelle à leur hauteur, d'autre part. Les organisations peuvent, via ces stratégies, permettre donc aux acteurs de monter dans les niveaux d'autonomie et leur donner les moyens d'innover et d'améliorer certaines situations, ce qui leur apporte une plus-value considérable (Everaere, 2007).

### **Favoriser l'auto-organisation**

Selon Jolivet (1998), il est important de concevoir que l'organisation par gestion de projet implique une organisation temporaire qui va évoluer au cours du temps parallèlement au développement du projet. Cette évolution a pour effet que cette organisation se voit obligées de s'adapter à des contraintes spécifiques, liées à l'environnement, aux clients ou aux concurrents. Le style de management à mettre en œuvre doit, toujours selon Jolivet (1998), favoriser l'auto-organisation car elle permet d'organiser le désordre en construisant des phases d'ordre adaptées aux situations d'incertitude tout au long de la vie du projet. La solution mise en évidence correspond à un système de management au sein duquel se fixeront des systèmes de management différenciés. La solution correspond à l'auto-organisation à partir de métarègles. Les métarègles sont des « règles génériques, des règles pour écrire les règles du projet » (Jolivet, 1998 : 28). Les métarègles favorisent l'auto-organisation en fonction de spécificités diverses. Ces métarègles sont très souvent de nature subversive.

### **Favoriser l'auto-efficacité et le contrôle social**

Selon Van Mierlo, Rutte, Vermunt, Kompier et Dooreward (2006), l'autonomie du point de vue de la tâche à réaliser tend à augmenter le fonctionnement des groupes de travail. Ces auteurs mettent en place une relation entre l'autonomie individuelle et l'autonomie des groupes de travail. Selon eux, l'autonomie des groupes de travail entraîne des résultats positifs pour les travailleurs. Si ces deux autonomies peuvent être interdépendantes, c'est parce que l'autonomie des groupes de travail permet aux membres de l'équipe de prendre leurs responsabilités et ce sans les y obliger. Il est judicieux dès lors de préciser que, puisque l'autonomie n'entraîne pas d'obligation de prise de responsabilité, un haut niveau d'autonomie du groupe de travail n'a pas pour conséquence automatique une grande autonomie individuelle. Cela entraîne le fait que l'autonomie du groupe de travail n'aura pas le même impact sur l'autonomie de chacun des membres pris de façon individuelle. Van Mierlo, Rutte, Vermunt, Kompier et Dooreward (2006) exposent ce constat en l'expliquant par le concours de deux facteurs : l'auto-efficacité et le support social. L'auto-efficacité possède des liens

avec l'autonomie individuelle via deux éléments. Premièrement, les individus avec un haut niveau d'auto-efficacité sont activement confrontés à une haute autonomie individuelle. Deuxièmement, les individus caractérisés par un haut niveau d'auto-efficacité tiennent compte de l'autonomie du groupe de travail comme un challenge mais aussi comme une chance potentielle de développement personnel (Van Mierlo, Rutte, Vermunt, Kompier et Dooreward, 2006). Le support social provient des collègues et des superviseurs directs. Premièrement, les relations entre les superviseurs directs et les acteurs permettent aux deux parties de s'offrir des ressources. Cette offre de ressources peut se faire via un support émotionnel ou des feedbacks, entre autres. Cet échange de ressources est conséquent car il permet aux acteurs d'adopter de nouveaux comportements et de s'engager dans de nouvelles responsabilités, ce qui impacte positivement leur autonomie. Deuxièmement, le support des collègues impacte également positivement l'autonomie des membres du groupe par les ressources qu'il permet d'engranger. Ce support offre la possibilité aux membres du groupe de travail d'accepter plus de tâches mais aussi plus de responsabilités (Van Mierlo, Rutte, Vermunt, Kompier et Dooreward 2006).

## **Les moyens à disposition des acteurs pour prendre en charge leur autonomie**

Alors que les moyens à disposition des organisations viennent d'être parcourus, il est intéressant de s'interroger sur les moyens à disposition des acteurs pour prendre en charge leur autonomie.

### **Agir sur leurs caractéristiques personnelles**

Cette spécialisation de l'activité humaine renvoie à des compétences individuelles, en lien avec sa personnalité, parmi lesquelles se trouvent la polyvalence, la capacité d'adaptation ou encore des qualités relationnelles et comportementales. Au fur et à mesure du temps, le poids du capital humain est de plus en plus important. Ce capital se définit via des caractéristiques comme les qualifications ou encore les spécificités individuelles obtenues grâce à l'environnement social ou à l'instruction par les acteurs. (Garner-Moyer, 2009).

Si cette spécialisation de l'activité humaine a lieu, elle est due particulièrement à la mutation observable dans le contenu des emplois. L'apparition de ces mutations de l'emploi et celle des nouvelles formes d'organisation, dont la gestion de projet fait partie, obligent, tant les organisations que les individus qui les composent, à évoluer dans des contextes de travail caractérisés par l'incertitude. Ils se voient dans l'obligation de faire face à l'imprévu. Ces mutations dans le contenu de l'emploi laissent entrevoir deux notions centrales et paradoxales : l'autonomie et l'interdépendance des salariés. « L'organisation du travail à l'intérieur des entreprises donne un poids élevé à des qualités que l'on dirait plus personnelles, plus nettement liées au caractère individuel de la personne,

telles que l'ouverture, le contrôle de soi, la disponibilité, la bonne humeur ou le calme » (Boltanski et Chiapello, 1999 : 324). Cette possibilité d'action des individus sur leur autonomie est assez limitée. En effet, il est concevable qu'il existe des caractéristiques personnelles pour lesquelles les acteurs n'ont pas vraiment de marge de manœuvre. Ce n'est pas le cas pour toutes. Par conséquent, il est judicieux et important pour les acteurs de percevoir que ces différentes caractéristiques représentent un moyen d'action.

### **Agir sur leur différenciation, leur ouverture et leur responsabilisation**

Il existe trois dynamiques de changement (Desfontaines et Montier, 2009) que les acteurs peuvent mettre en œuvre afin d'être influents concernant leur autonomie. La première d'entre elles consiste en la différenciation. Selon eux, la différenciation est « un mouvement qui pousse une entité à se distinguer, à se séparer d'une autre, en faisant émerger sa propre identité, son propre sens et ses propres compétences » (Desfontaines et Montier, 2012 : 24). Plus une entité se différencie, plus elle est capable d'être authentique et unique et de faire valoir ses idées. Ils concluent en expliquant que l'entité est donc capable d'un certain pouvoir sur elle-même et d'un certain pouvoir sur l'autre. La deuxième de ces dynamiques est la responsabilisation. La responsabilisation est « un mouvement qui pousse une entité à décider, à assumer, à prendre en charge, à contrôler une action, à s'impliquer dans une action, qu'elle soit la sienne, ou celle d'un autre, en y inscrivant sa propre identité, son propre sens et ses propres compétences » (Desfontaines et Montier, 2012 : 24). Au plus l'entité est responsabilisée d'elle-même, au plus elle possède de pouvoir sur elle et de pouvoir sur l'autre, non seulement par sa capacité à prendre en charge son action mais aussi par sa possibilité d'assumer différentes actions en interaction avec les siennes, concluent-ils. La troisième et dernière dynamique est l'ouverture, ce « mouvement qui pousse une entité à prendre l'autre en compte, à échanger dans un enrichissement mutuel de leurs propres identités, de leurs propres sens et compétences » (Desfontaines et Montier, 2012 : 24). Selon eux, au plus une entité peut s'ouvrir à une autre sans se perdre, au plus elle permet à l'autre d'être elle-même. Elle acquiert du pouvoir sur elle et du pouvoir sur l'autre et donc de l'autonomie.

### **Agir sur ses compétences**

Un constat semble intéressant à souligner. En effet, au sein des trois différentes définitions des dynamiques de changement envisagées, la notion de compétence intervient. Concernant cette notion, la perspective organisationnelle de ce concept se focalise d'abord sur la dimension collective. Cette perspective considère les compétences comme des routines qui offrent comme possibilité de structurer l'action collective tout en rendant possible pour l'organisation de s'adapter à son environnement (Roos, 2009). La notion de compétence est ici vue comme un avantage concurrentiel majeur pour les organisations. Pourtant, elle semble représenter également un outil pour les acteurs tant pour la responsabilisation que pour l'ouverture et la différenciation.

Indubitablement, l'enjeu des compétences est géré de façon différente d'une entreprise à l'autre. Le contexte organisationnel spécifique de chaque entreprise rejette la possibilité d'une technique universelle de gestion des compétences. Dès lors, selon les cas de figure, tant les acteurs que les organisations ne sont pas impliqués de la même façon dans la gestion des compétences de leur organisation respective.

### **Agir sur leur appropriation du travail**

Barel, Salladare et Fremaux (2009) mettent, eux, un dernier moyen pour les acteurs d'agir conséquemment sur leur autonomie. Cet outil est l'appropriation. Dans les faits, les acteurs ont tendance à vouloir être impliqués de façon plus importante dans deux domaines distincts : d'une part, au sein des décisions prises et, d'autre part, dans les orientations qui sont données à leur travail. Cette tendance a pour effet d'agir sur leur autonomie décisionnelle qui, selon ces auteurs, donne énormément de sens à leur travail car elle leur donne l'opportunité d'être de véritables acteurs de l'organisation. Si les acteurs n'ont pas la possibilité de s'approprier au moins partiellement une situation, ils éprouvent des difficultés à démontrer leur engagement au sein de l'organisation. Les auteurs concluent en disant que le phénomène d'appropriation n'est possible qu'à condition que l'organisation leur offre la possibilité d'agir avec une liberté décisionnelle.

Pour conclure, il est donc constatable qu'il existe différents outils ou leviers d'action pour les acteurs afin de gérer leur autonomie au travail. D'abord, grâce à des qualités dites personnelles, des caractéristiques individuelles qui auraient tendance à les aider dans la gestion de l'autonomie. Un élément central composant ces caractéristiques individuelles est le concept de compétence, en se concentrant ici uniquement sur l'impact que les acteurs peuvent avoir dessus. Cet impact est très différent selon les organisations et donc selon le contexte de projet spécifique qui tend à une unicité remarquable. Ces premiers éléments sont particulièrement intrinsèques aux individus. De plus, la notion de compétence est aussi mise à l'honneur au sein des trois dynamiques de changement que sont la responsabilisation, la différenciation et l'ouverture, qui tendent à accroître l'impact de l'individu sur son autonomie. Enfin, l'appropriation est une autre possibilité de gestion de l'autonomie pour les individus, favorisée par une liberté décisionnelle laissée par l'organisation.

## Mise à plat des données

Après avoir réalisé un état de l'art, il est désormais temps de se pencher sur les données empiriques récoltées. Pour ce faire, une mise à plat des données a été réalisée.

### Définition de la gestion de projet

Questionnés au sujet de la définition de la gestion de projet et ce qui pouvait la caractériser, les différents interviewés ont principalement évoqué trois éléments centraux : le temps, le budget et les spécifications techniques.

Interviewé (I)	Extrait de réponse sélectionné
7	<i>« La première des caractéristiques d'un projet, c'est qu'il y a un objectif neuf, quelque chose à créer, qui entraîne des spécificités et donc des contraintes particulières. Ensuite, c'est temporaire, c'est-à-dire qu'un projet vise à démarrer à un certain moment et c'est une phase critique pour arriver à un moment où c'est vraiment terminé. Pour finir, il y a un budget à respecter qui conditionne le tout et qu'il faut forcément gérer ».</i>

Ce passage représente assez bien la tendance des répondants. Ces trois éléments se sont généralement dégagés lors des différentes interviews. Chaque projet représente un objectif nouveau, c'est un challenge dès qu'il débute et demande dès lors une adaptation des acteurs concernés. Chaque projet a un début et une fin, ce qui limite sa durée et, dans de nombreux cas, cette durée est connue des protagonistes dès le départ. Le temps s'impose comme une contrainte dès les premiers pas dans le projet.

Interviewé (I)	Extrait de réponse sélectionné
14	<i>« Classiquement, pour un projet d'acquisition de bus, c'est la période de fin de la période de garantie qui correspond à la période de fin du projet. Ca prend donc quelques années. Pendant toute cette période de garantie, les ressources du projet utilisées sont très faibles parce qu'il n'y a plus grand chose à faire. Le projet dure très longtemps sans qu'il n'y ait grand chose à faire à part du suivi et du contractuel avec des fournisseurs puis d'un coup c'est fini ».</i>

Alors que la date est connue et que l'acteur dit être moins impliqué professionnellement, il est évident dans cet extrait que la durée s'impose comme une contrainte. Dans le cas de cet interviewé, différents projets semblent être en cours simultanément. Même si la masse de travail décroît à partir d'un certain moment, il est tout de même supposable que ces projets représentent encore des demandes pour les acteurs qui y dépensent donc des ressources. Certes, ces ressources semblent moins conséquentes durant certaines périodes du projet. Pourtant, la contrainte pèse toujours sur l'acteur concerné. A la suite de ces deux passages, il est possible de conclure avec la contrainte temporelle en disant que c'est un élément critique dont l'importance pèse dès le départ du projet et ce jusqu'à la fin de celui-ci.

Tout comme le temps, le budget est présenté comme une contrainte par les acteurs-projets. Néanmoins, la totalité des acteurs n'étaient pas impliqués de façon directe avec des notions de budget. Il semblerait que la contrainte budget pèse davantage sur le projet que sur les acteurs eux-mêmes. Le projet dans son ensemble se doit de respecter un budget dont les acteurs-projets semblent négocier les parties qui leur sont allouées au fur et à mesure de l'avancement du projet.

Interviewé (I)	Extraits de réponses sélectionnés
13	<i>« Le budget, c'est plus le chef de projet qui a un œil dessus. Je fais attention moi aussi au budget mais dans mon travail. Je n'ai pas d'aspect budget pour mes collègues, en tous cas pas tout le temps. Puis on sait tous qu'il faut faire attention ».</i>
16	<i>« Le budget aussi c'est quelque chose qu'on sait toujours présent. Je saurais pas dire de moi-même à la minute où en est le budget exactement mais on sait si on est bon ou pas ».</i>

Pour terminer, les spécifications techniques reviennent également au sein de nombreuses interviews. Dans la plupart des cas, cette contrainte semble être résolue en passant par un autre professionnel, interne ou externe, en possession des capacités et compétences concernées par les spécifications techniques. Le contexte incertain que provoque la gestion de projet peut aussi s'expliquer grâce à cela. Le projet met en œuvre un ensemble de compétences transversales à tel point qu'il est difficile d'attendre d'un individu une connaissance globale des compétences concernées.

Interviewé (I)	Extraits de réponses sélectionnés
2	<i>« Il faut se rendre compte qu'un projet c'est une multitude de petites étapes et de réussites qui, dès qu'elles sont terminées, peuvent quasi être oubliées car un nouveau challenge recommence pour avancer. Tu ne sais pas quand ça peut bloquer, tu dois tout le temps solliciter des collègues pour des questions ou des aides. Eux aussi doivent bosser sur d'autres choses. Tu trouves d'autres solutions alors. Si tu n'as pas leurs connaissances, tu dois te débrouiller ».</i>
10	<i>« Il y a plein de fois durant le projet où tu es obligé d'aller chercher ailleurs parce que la gestion de projet ça peut être très général, tu peux tomber sur n'importe quoi. Et si tu ne sais pas mais que tu ne veux pas rester bloquer, tu vas chercher de l'aide ».</i>

En plus des trois premières contraintes exposées, d'autres vont également être mises en évidence par les interviewés de façon moins insistante. Les prochains tableaux tentent de les mettre en évidence.

Interviewé (I)	Extraits de réponses sélectionnés
12	<i>« Ce qui est difficile avec les projets c'est qu'il te faut un temps d'adaptation pour l'équipe. Plus le temps passe et plus le fonctionnement de l'équipe est optimal. On s'adapte les uns aux autres et on fonctionne toujours de mieux en mieux car on connaît ce que les autres attendent ou veulent de nous et puis, d'un coup, c'est terminé. Et du coup, tu recommences ».</i>
10	<i>« Il faut absolument qu'on apprenne à se connaître, qu'on sache ce que les autres veulent de leurs collègues. Puis, tu sais, chacun fonctionne de façon différente. Donc, obligatoirement, faut un temps pour que tout le monde comprenne les règles de tout le monde. Après on fait un mix et c'est parti, tout roule ».</i>

Ces deux passages sont des illustrations parfaites du principe d'auto-organisation et du concept de métarègle. Les différents acteurs doivent apprendre à travailler ensemble, à former une équipe qui aura ses règles de fonctionnement. Au sein de chaque projet, des règles propres à ces

acteurs se créent, influencées par les souhaits et les croyances de chaque membre de l'équipe, toutes parfumées d'une bonne dose de subjectivité. C'est un élément indispensable puisque les équipes-projets sont généralement spécifiquement choisies. Les compétences recherchées dans chaque projet varient selon l'objectif du projet, ce que certains interviewés nomment le *scope*<sup>1</sup>. Les équipes doivent réunir ces compétences et les membres sont choisis à cet effet. Ces équipes varient donc généralement d'un projet à l'autre. Si ces nouvelles équipes deviennent performantes, c'est en partie parce que les compétences diverses des acteurs forment un ensemble de compétences nécessaires à la conclusion de l'objectif initial du projet.

Interviewé (I)	Extrait de réponse sélectionné
8	<i>« En tant que chef de projet, je fais un travail de chef d'orchestre. Dès le départ, j'ai un objectif, on répond à un besoin. Pour arriver à le remplir, je me questionne sur les compétences nécessaires. Et puis c'est parti. Je me demande quelles personnes possèdent ces compétences et dans ces personnes il faut se demander lesquelles mettre sur le projet pour former une équipe. Les ressources humaines c'est capital, c'est le pilier du projet ».</i>

Dès le départ donc, une fois l'objectif connu et le 'scope' défini, le puzzle se met en place. Une fois les compétences nécessaires identifiées, l'enjeu n'est pas uniquement de réunir ces compétences pour réussir le projet. Au-delà de ces compétences, les personnes qui les possèdent interviennent donc dans la balance pour arriver à construire une équipe cohérente. A ce sujet, différents interviewés lient ce besoin de compétences diverses avec la transversalité que peut prendre un projet. Le prochain extrait est un bon exemple.

Interviewé (I)	Extrait de réponse sélectionné
4	<i>« Comme caractéristique, un projet est transverse. C'est pour ça que la réflexion sur les compétences est importante. En fait, un projet touche différents départements. Tu es en contact avec beaucoup de personnes. On travaille avec un scope, un périmètre et ce scope est forcément plus important en contexte de projet qu'en gestion opérationnelle ».</i>

<sup>1</sup> Le scope est le périmètre du projet.

D'autres éléments semblent très intéressants à souligner pour caractériser la gestion de projet. D'une part, le contexte de projet est fortement caractérisé par l'incertitude et c'est un des éléments qui semble central pour expliquer les difficultés présentes. Plusieurs interviewés évoquent ce fait.

Interviewé (I)	Extraits de réponses sélectionnés
15	<i>« Quand un projet vit, il y a une énorme incertitude. Tu ne sais jamais à quoi t'attendre. Déjà, au sein de l'entreprise en elle-même, beaucoup de choses bougent. Mais le pire c'est tout l'environnement externe. Tu n'as quasi aucun contrôle dessus, tout change et te demande une adaptation continue ».</i>
7	<i>« Durant un projet, on sait où on veut arriver. La difficulté n'est pas là. Ce qui est dur, c'est de savoir quel chemin prendre pour y arriver et surtout savoir comment modifier ton chemin pour arriver à l'endroit défini dès le départ ».</i>

D'autre part, la communication au sein de l'équipe-projet joue un rôle important. Une communication bien rodée est un atout de taille. Non seulement, ça permet de rendre un projet compétitif quand elle joue un rôle dans la répartition des rôles et dans la délégation mais elle semble jouer également un rôle important pour la cohésion du groupe et le bien-être des acteurs au sein d'une équipe-projet.

Interviewé (I)	Extraits de réponses sélectionnés
17	<i>« Quand je crée mon équipe et que je lance un projet, la chose la plus importante à mettre en place est une bonne communication. C'est là que beaucoup se joue. Au niveau du fonctionnement, il n'y a pas de règle formelle. On s'arrange comme on peut. Mais on a tous des compétences différentes et si on ne se parle pas, s'il n'y pas de feedback et d'entre-aide, on va droit dans le mur ».</i>
2	<i>« Si on veut que l'équipe tourne comme il faut, qu'on ait une bonne ambiance de travail, il faut se parler. Il faut communiquer. C'est un élément central je pense. Si l'équipe tourne et que les informations arrivent aux bons endroits aux bons moments, on marche vers la réussite du projet. C'est vraiment important.</i>

	<i>Parfois, on est 5 sur un projet et les 5 travaillent sur 3 lieux différents. Si tu ne te concentres pas sur ta communication, tu peux arrêter là. Ca risque d'être compliqué ».</i>
--	--

## L'autonomie et l'autonomie au travail

D'un point de vue empirique, il est aisé de se rendre compte que de nombreux acteurs ne possèdent pas la même vision de l'autonomie au travail et en présentent une définition différente. Voici un tableau présentant différents extraits de réponses des interviewés à la question suivante : selon vous, qu'est ce que l'autonomie au travail ?

Interviewé (I)	Extraits de réponse sélectionné
1	<i>« L'autonomie c'est le fait qu'on te laisse faire comme tu veux sans que tu aies le chef derrière toi. Et ça tu ne l'obtiens qu'en gagnant la confiance. Quand tu arrives à produire ce qu'on t'a demandé ».</i>
9	<i>« C'est savoir se débrouiller seul. Etre capable d'aller chercher l'information où elle se trouve. Tu ne restes pas sur ta chaise à attendre, tu es pro actif. Etre capable d'être seul et de savoir quand même faire quelque chose de sa journée ».</i>
3	<i>« C'est pouvoir travailler seul mais en rapport avec les autres. C'est là qu'est la différence avec l'indépendance. L'indépendance c'est travailler tout seul. L'autonomie c'est travailler seul mais en travaillant avec les autres ».</i>
5	<i>« L'autonomie c'est pouvoir respecter mon budget, mon timing, avoir une vision globale de mon projet sans devoir rapporter tout le temps à ma manager. Etre à l'aise avec la gestion quotidienne de mon projet. Ne pas dépendre de quelqu'un de façon globale ».</i>
6	<i>« L'autonomie c'est le fait de travailler de façon indépendante avec juste des objectifs à atteindre. En fin de compte, la manière importe peu même s'il y a des contraintes. C'est organiser son temps, son travail, travailler comme on le sent ».</i>
11	<i>« Etre autonome c'est être capable de faire tout, tout seul. Tu arrives, tu es seul et tu fais tout ce que tu dois faire. A ce moment-là, tu es autonome et tu ne dépends plus de personne ».</i>

Les réalités empiriques présentent différents constats intéressants. Dans le tableau ci-dessus figurent uniquement des extraits d'entretiens d'acteurs-projets, c'est-à-dire qu'ils font partie de la plus basse ligne hiérarchique de l'équipe-projet. Le premier de ces constats est que différents interviewés

mettent en relation les situations d'autonomie au travail avec la capacité d'un acteur à travailler seul. Selon eux, faire preuve d'autonomie consisterait en fait à être capable de mener à bien son travail seul. Pourtant, certains clarifient les nuances qu'ils expriment en parlant de travailler seul et y ajoutent donc un élément. Ils tendent à dire que l'objectif est en fait de pouvoir travailler seul jusqu'à un certain seuil, un certain moment. L'autonomie serait en fait, pour eux, la capacité à pouvoir travailler seul tout en identifiant les moments où il est nécessaire d'interagir avec d'autres. Un lien pourrait donc être fait entre l'autonomie et l'indépendance, en tous cas pour certains d'entre eux, c'est ici le deuxième constat. Certains des interviewés ont tendance à en fait assimiler autonomie et indépendance. La capacité d'autonomie d'un acteur serait donc sa capacité à être indépendant. Ces deux constats tirés des réponses de certains interviewés mettent donc en relation l'autonomie avec différentes capacités : la capacité à travailler seul que les répondants lient avec la capacité à identifier les moments où il faut interagir et la capacité à travailler en totale indépendance.

Alors que vient d'être exposée la tendance concernant la vision et la définition de l'autonomie du point de vue des acteurs-projets, il peut être judicieux de réaliser le même exercice avec les gestionnaires-projets interrogés. Le tableau suivant reprend donc des extraits de réponses d'interviewés à la même question : selon vous, qu'est ce que l'autonomie au travail ?

Interviewé (I)	Extraits de réponses sélectionnés
4	<i>« L'autonomie c'est savoir amener les gens à ce qu'ils fassent ce qu'on attend d'eux sans devoir les guider, sans être dans le micro-management. C'est important de donner de l'autonomie (...). Il faut savoir déléguer sans être absent et sans laisser les choses aller (...). Tout dépend des personnes, de l'environnement et du niveau de maturité des personnes ».</i>
8	<i>« Etre autonome ne veut pas dire tout faire tout seul et ne demander de l'aide à personne. C'est quand je donne à quelqu'un une responsabilité et que cette personne puisse mener à bien cette tâche en actionnant l'aide nécessaire au moment où c'est nécessaire. C'est aussi pouvoir poser des questions sur des sujets, demander de l'aide ou du temps supplémentaire. Il faut tenir compte de l'équipe autour ».</i>
7	<i>« Chacun dans sa sphère de responsabilités doit être autonome. Il doit faire ce qu'on attend de lui mais, en plus, il doit proposer des idées et aller au-delà. Si être autonome c'est juste savoir effectuer une tâche, on peut comparer ça à une machine. L'autonomie c'est aussi pouvoir être créatif ».</i>

Au sein des différents gestionnaires-projets interrogés, une tendance se dégage : la vision de l'autonomie est mise en relation avec la capacité à travailler seul. Ensuite, cette dite capacité est liée à la capacité à pouvoir identifier les moments où l'interaction est opportune. Dans cette situation, être autonome pourrait donc consister en la possibilité de travailler de façon indépendante jusqu'à identification des moments où il y a un besoin d'interaction. Les gestionnaires attendent donc des acteurs-projets de pouvoir se débrouiller seuls sans dépasser certaines limites au-delà desquelles la collaboration et la communication avec les autres membres de l'équipe deviennent indispensables. En plus de ça, il y aurait, selon eux, un lien entre autonomie et prise de responsabilités. L'autonomie s'exercerait dans la sphère de responsabilités des acteurs-projets dans laquelle ils doivent mettre en œuvre les deux capacités citées précédemment.

### Les enjeux liés à la gestion de l'autonomie au travail

Durant les entretiens, la question des enjeux que représente l'autonomie pour la gestion de projet a été posée. Voici une synthèse des éléments de réponses des interviewés. Chaque tableau correspond à un enjeu particulier ou à un ensemble d'enjeux discutés en-dessous. Le premier tableau reprend des extraits d'entretiens concernant le bien-être au travail.

Interviewé (I)	Extraits de réponses sélectionnés
1	<i>« L'autonomie fait que tu as moins de pression. Par exemple, on a des horaires super flexibles. C'est plutôt cool de ne pas avoir un boss qui regarde tout le temps sa montre ».</i>
17	<i>« Je pense que l'autonomie ça réduit le poids que le travail pourrait peser sur moi ».</i>
12	<i>« Quand tu es autonome, tu fais mieux ton boulot. Point de vue bien-être au travail, c'est quand même super bien de ne pas se sentir surveillé, tu ressens plus de liberté dans la boîte. Tu te fais plus confiance quand tu fais bien ton boulot et t'es mieux dans ta peau ».</i>
13	<i>« Il n'y a rien à faire, pouvoir être autonome c'est vraiment quelque chose dont j'ai besoin. Alors oui, il faut bien entendu prendre en compte les attentes et les habitudes de l'entreprise. Je me sens tellement mieux quand je vois qu'on me fait confiance, qu'on me laisse l'autonomie dont j'ai besoin ».</i>

Comme le montrent ces différents extraits, certains acteurs voient l'autonomie délivrée par l'organisation comme un point essentiel concernant le bien-être qu'ils ressentent au travail. Pour

certain, elle est une sorte de condition pour qu'ils se sentent bien dans leur travail. Certains soulignent, par exemple, la diminution de la pression quand ils peuvent être autonomes. Ils précisent encore que le poids et la charge de travail semblent moins conséquents quand ils peuvent travailler avec une certaine autonomie. Ils expriment également le fait que le don d'autonomie dont ils bénéficient leur permet de ressentir une certaine confiance qui joue également sur leur bien-être. Enfin, la diminution de la surveillance semble également avoir un impact conséquent sur le bien-être et va souvent de pair avec l'autonomie. En liant autonomie et performance au travail, certains appuient le fait de réaliser un meilleur travail permet de se sentir bien dans sa peau, d'avoir un bien-être plus conséquent. Ici, le bien-être au travail est donc exposé comme étant un enjeu de taille pour les répondants et la gestion de l'autonomie semble pouvoir y répondre sous différents angles.

Au-delà du bien-être, plusieurs interviewés prétendent que la gestion de l'autonomie a de positif qu'elle accroît la performance des acteurs concernés.

Interviewé (I)	Extraits de réponses sélectionnés
1	« <i>Il y a des gens qui ont besoin d'être encadrés et il y en a qui n'en ont pas besoin. Pour le boss, le fait de ne pas avoir tout le temps à être derrière nous, ça le soulage de ne pas vérifier ce qu'on fait. Quand il me fait confiance, ça lui retire une charge de travail. Au début, c'est normal qu'il fasse moins confiance, tu dois faire tes preuves. Là, il te donne moins d'autonomie. Petit à petit, tu gagnes en confiance et tu reçois de l'autonomie</i> ».
8	« <i>L'autonomie permet aussi de dégager le travail des managers de toutes les questions parfois inutiles. Il faut que les gens puissent prendre des décisions et avancer. Plus on donne de l'autonomie et plus les gens vont comprendre qu'ils peuvent prendre leurs responsabilités. Le lien est évident entre autonomie et performance</i> ».
2	« <i>Quand tu es autonome, tu vas plus progresser parce qu'au lieu d'attendre à ne rien faire, tu vas aller chercher les infos toi-même. Du coup, tu apprends beaucoup plus en allant à chaque fois trouver les gens et leur parler, tu te débrouilles quoi</i> ».
3	« <i>L'autonomie amène de l'efficacité au projet. Même si les gens ne sont pas autonomes au départ, si on leur laisse la possibilité d'être autonomes et de pouvoir montrer leurs qualités, ils s'améliorent. Permettre l'autonomie fait grandir les personnes et va enrichir le projet. Quelque chose de compliqué en</i>

	<i>gestion de projet, c'est l'imprévu et le contexte qui change tout le temps. Quand tu es autonome, tu n'as besoin d'attendre personne, tu peux prendre les choses en main et régler les soucis ».</i>
--	---

Les extraits d'entretiens choisis dans le tableau ci-dessus représentent assez bien la tendance. Selon les interviewés, délivrer de l'autonomie a pour effet d'augmenter la performance des concernés. Certains d'entre eux associent le phénomène de l'autonomie au gain de temps que cela offre aux autres personnes impliquées dans le projet. Le fait de se débrouiller seul et de trouver les réponses d'elles-mêmes permettrait à certaines personnes de ne pas interagir dans ces situations-là et dégagerait donc du temps. Ce temps dégagé pourrait donc être réparti sur d'autres tâches. D'autres expliquent que le fait de ne pas dépendre de quelqu'un permet d'apprendre à faire les choses et rend par conséquent les acteurs plus performants une fois ces choses apprises et assimilées. Se renseigner sur certains sujets leur permet d'être plus compétents dans les domaines qu'ils explorent mais également de pouvoir désormais faire face à des situations identiques en ayant déjà des éléments de réponses ou des solutions. Cela permettrait l'auto-apprentissage. Pour terminer, certains d'entre eux expliquent aisément que l'autonomie permet la flexibilité, un atout considérable en gestion de projet, ce qui permet par la même occasion de répondre au contexte d'incertitude présent. Si, dans chaque situation, un acteur est confronté à une problématique pour laquelle il doit attendre autorisation ou permission pour y répondre, cela occasionne une perte de temps considérable. Cela s'explique par le fait que le contexte de gestion de projet est souvent propice à une prise de décision décentralisée.

Interviewé (I)	Extraits de réponses sélectionnés
6	<i>« Pour le groupe, il y a un effet chouette puisqu'on fait nos journées comme on veut mais par contre, parfois, on a l'impression que chacun est dans sa bulle. Je ne sais pas trop ce que font les autres. Enfin, si, un peu parce qu'on discute quand même. Il faut un peu de communication quoi. Le bonus c'est que, du coup, on est une équipe qui s'entend très bien, on fonctionne bien ensemble et l'ambiance y est certainement pour quelque chose ».</i>
9	<i>« Au niveau du groupe aussi c'est important. Je pense que si chaque personne individuellement est bien dans son travail, est à l'aise et heureuse, ça se ressent dans le groupe. Un groupe c'est une somme d'individus, dès qu'il y en a un qui n'est pas à l'aise, qui n'est pas heureux, tu vas avoir un comportement négatif et ça va tirer le groupe vers le bas ».</i>
11	<i>« L'autonomie est aussi très intéressante pour le groupe. Quand une personne est autonome, elle se sent bien et quand tout le monde est bien, le groupe est</i>

	<i>bien. Rien ne marche mieux qu'un groupe qui va bien, dont les membres savent bosser sans solliciter tout le temps les autres et qui peuvent donc interagir de manière saine et professionnelle ».</i>
--	--

La cohésion du groupe et l'ambiance qui y règne sont aussi des enjeux apparaissant de façon récurrente dans les entretiens menés. Les interviewés expliquent que l'autonomie permet à chacun de faire son boulot et de ne pas dépendre des autres. Cela est propice à une bonne ambiance de travail car chacun sollicite les autres de manière plus adéquate puisque cela peut se faire spontanément. L'autonomie permet aux acteurs de ne pas être tirés vers une interaction avec les autres de façon obligatoire mais bien de pouvoir le faire spontanément. Ils expriment généralement une idée de bulle que l'autonomie qui leur est délivrée permet de créer. Les relations et interactions sont plus saines entre les membres du groupe quand chacun des acteurs possède sa bulle spécifique. Ils expriment de façon positive la manière avec laquelle chacun peut s'épanouir de façon autonome. Selon eux, le groupe en ressent immédiatement les effets. Il est intéressant de souligner que certains interviewés ont insisté sur l'aspect communicationnel. En effet, la communication est, selon eux, indispensable pour le groupe. Chacun peut se créer sa bulle à condition qu'il y ait une communication entre les différents membres de l'équipe au moment opportun. L'autonomie permet de ne pas être constamment en interaction avec les autres mais cette interaction est, dans différentes situations, nécessaire. Dès lors, communiquer est essentiel pour le fonctionnement de l'équipe-projet.

Dans le tableau suivant, trois enjeux sont exposés. Ces différents enjeux ont été mis en évidence par différents interviewés. L'extrait choisi pour illustrer chacun d'eux permet d'avoir une idée de ce que les interviewés ont laissé entendre au sujet de ces enjeux.

Interviewé (I)	Extraits de réponses sélectionnés
17	<i>« Pour moi, l'autonomie augmente la créativité. Quand on ne te met pas de barrière, tu vas pouvoir produire, de la façon dont tu as envie, des choses auxquelles ton chef n'aurait pas pensées ».</i>
14	<i>« Tu te sens moins impliqué quand tu passes ton temps à faire ce qu'on te dit. Tu ne sais pas voir le projet de façon globale en fait. Quand je peux choisir ce que je fais, après avoir réfléchi à ce qui est pertinent, je me sens impliqué. Je prends des initiatives et je m'investis. Ça devient mon projet et si je dois faire des heures en plus pour qu'il soit correct ce projet, c'est sans problème ».</i>
7	<i>« L'autonomie et sa gestion ça fait partie de l'humain, des relations humaines. Il y a de l'apport humain. Il faut que tout le monde soit capable et soit en</i>

	<i>mesure de donner le meilleur de ce qu'il a. Tout le monde doit être à sa place. Ca touche à fond la motivation des gens d'être à sa place. Faire attention à l'autonomie c'est prendre soin de la motivation des membres de l'équipe. Ils se sentent mieux et travaillent mieux. Tout est positif ».</i>
--	---

Le premier de ces enjeux est la créativité. Différents interviewés ont mis en évidence le fait qu'un acteur possédant de l'autonomie aura tendance à être plus créatif. Différents arguments ont été utilisés. Dans ceux qui revenaient le plus souvent, se trouve notamment le fait de permettre à un acteur d'envisager une situation pour laquelle une solution toute faite ne lui est pas proposée lui permet de puiser dans ses ressources et d'avoir de nouvelles idées originales. Chercher des solutions et des informations lui donne donc plus d'outils pour accomplir son travail et l'amène à être innovant. Le second de ces enjeux relève de l'implication dans le travail. Différents interviewés ont mis en évidence que l'autonomie permet de se sentir plus concerné, de se sentir plus impliqué et dès lors, les acteurs sont plus engagés dans le projet. Quand ils ont la possibilité d'être autonomes, ils s'engagent davantage, prennent des initiatives et s'investissent. Le dernier enjeu présenté est la motivation au travail. Ils sont également un certain nombre à affirmer que le fait d'avoir de l'autonomie rend leur travail plus motivant. Ils sont confrontés à plus de challenges et veulent toujours faire mieux. Quand ils ont la possibilité d'analyser une situation problématique et d'en chercher les solutions, ils répondent à ces différents challenges. C'est une motivation saine pour ces acteurs.

## Les risques liés à la gestion de l'autonomie au travail

Durant les interviews, les interrogés ont mis en évidence différents risques liés à l'autonomie. Le premier de ceux-ci, et le plus cité, est un travail non adéquat car pas adapté à la situation de travail. Ces différents extraits illustrent bien la tendance dans l'opinion des interviewés.

Interviewé (I)	Extraits de réponses sélectionnés
1	<i>« Un des risques est qu'ils produisent des trucs dont personne n'a besoin. Il faut vraiment réussir à responsabiliser. Si les gens sont vraiment impliqués, il n'y a pas de soucis qu'ils soient autonomes. S'ils ne sont pas impliqués à 100%, ils risquent de faire des choses pas toujours utiles »</i>
2	<i>« S'il y a trop d'autonomie, on risque le laisser-aller. Ici, notre chef fait confiance et on ne croule pas sous le travail. Les gens risquent de raccourcir leurs horaires ou de faire des méga pauses ».</i>
5	<i>« Il y a un an, on avait un nouvel officier qui arrivait. On était tous débordés donc on lui a donné du travail tout de suite. Après feedback avec la personne,</i>

	<i>tout roulait. Du coup, les gens lui ont donné encore plus de travail. Après 3 mois, on s'est rendu compte que rien n'était bien fait, tout était mal fait. On a vraiment perdu 3 mois »</i>
--	--

De nombreux répondants ont mis en évidence qu'octroyer de l'autonomie aux acteurs pourrait faire apparaître un risque de relâchement, de manque de travail. Selon eux, la distance et l'écart que l'acteur autonome va installer par rapport à ses collègues et à ses supérieurs hiérarchiques risquent de lui laisser la possibilité d'être hors des zones de contrôle. Ils expliquent alors qu'une fois hors de ces possibilités de contrôle, il est possible pour tout un chacun de faire ce qu'il souhaite. Dès lors, il y a des chances que les acteurs diminuent leur masse de travail. De plus, certains expliquent qu'une fois les acteurs autonomes, ils risquent d'être moins au courant de ce qu'il faut faire, quand il faut le faire. Néanmoins, il semble que certains confondent autonomie et indépendance en émettant cet argument. Comme cela a été vu dans la partie théorique, l'autonomie ne correspond pas à l'absence d'interactions mais plutôt à la gestion de ces interactions. Pour terminer, certains avancent le fait que trop d'autonomie pourrait amener les acteurs à perdre en motivation et les conduiraient vers du laisser-aller.

Un second risque revenu de façon récurrente consiste en la différence qu'il existe entre le niveau souhaité d'autonomie d'un acteur et l'autonomie qui lui est réellement octroyée.

Interviewé (I)	Extraits de réponses sélectionnés
9	<i>« Tout le monde ne veut pas être autonome. Il y a des gens qui ont besoin d'être encadrés, parce qu'ils n'ont pas spécialement confiance en eux par exemple. Il faut savoir ce que les gens veulent ».</i>
11	<i>« Pour que les travailleurs soient efficaces, il faut que leur travail corresponde un minimum à ce qu'ils attendent. Du coup, le risque, si tu ne fais pas attention à l'autonomie, c'est de creuser un fossé entre le terrain et les attentes de la personne ».</i>
6	<i>« Le management, c'est de l'humain. Il ne faut pas l'oublier. Alors s'attarder sur l'autonomie c'est bien. Mais ce qu'il faut surtout c'est savoir ce que les gens attendent et veulent et puis aviser » .</i>

La gestion de l'autonomie implique de s'interroger quant à l'autonomie nécessaire aux acteurs pour évoluer de la façon la plus opportune possible. Forcément, ne pas se questionner quant à cette thématique implique généralement que l'autonomie imposée aux acteurs corresponde à l'autonomie

octroyée de façon globale au sein du contexte organisationnel. Se retrouvent alors, dans l'organisation, des acteurs amenés à faire avec un niveau général d'autonomie. Pourtant, le contexte de gestion de projet a souvent tendance à être caractérisé par ses nombreuses différences avec le contexte opérationnel. Le contexte de gestion de projet nécessite des adaptations spécifiques. Afin d'éviter ce risque, il serait donc nécessaire de pouvoir appréhender cette thématique avec chacun des membres de l'équipe, par exemple, lors de feedbacks ou de réunions.

Pour terminer, deux derniers risques ont été mis en évidence : d'une part, la responsabilisation et, d'autre part, le départ de l'organisation. Les deux extraits suivants sont représentatifs de l'idée présente au sein de plusieurs entretiens.

Interviewé (I)	Extraits de réponses sélectionnés
2	<i>« La responsabilisation va avec l'autonomie et c'est assez valorisant. Ici, comme notre chef est le point de contact avec les clients, il absorbe beaucoup de responsabilités. Mais c'est vrai que le risque pourrait être que certaines personnes ne soient pas prêtes pour autant de responsabilités. Ça peut faire beaucoup de pression. »</i>
6	<i>« Un des risques est le départ. Je ne sais pas ce qui est le pire entre le burnout ou le départ. Tu perds en motivation ou en efficacité. Si tu n'es pas prêt à être autonome et que tu y es forcé, ce n'est vraiment pas bon. Et si tu veux de l'autonomie et qu'on ne t'en donne pas, ce n'est pas bon non plus »</i>

En effet, plusieurs répondants ont mis en évidence que le gain d'autonomie s'accompagne généralement d'une prise plus importante de responsabilités. Les différents acteurs se retrouvent, de façon plus récurrente, livrés à eux-mêmes et sont donc amenés à prendre des responsabilités nouvelles. Dans des situations caractérisées par un niveau d'autonomie moins élevé, ils ont la possibilité de s'appuyer sur des collègues ou sur des supérieurs et peuvent, d'une certaine façon, distribuer les responsabilités sur un nombre de personnes plus conséquent. En ce qui concerne le deuxième extrait, il illustre le risque d'intention de départ. L'individu qui ne serait pas bien dans sa peau serait plus susceptible de quitter l'entreprise. Dans les faits, pour certains acteurs, le niveau d'autonomie représente une caractéristique centrale de leur travail au point d'être une variable qui pourrait les faire changer de métier ou d'organisation.

Pour conclure, la quasi totalité des risques identifiés par les répondants renvoie soit à des risques liés à la performance des acteurs au sein de l'organisation, soit à des risques liés au bien-être.

Ces deux thématiques sont d'une importance capitale et la gestion de l'autonomie semble, empiriquement, pouvoir placer tant les organisations que les acteurs qui les composent dans une position favorable.

## Réponse à l'hypothèse 1

La première hypothèse posée durant la rédaction de ce mémoire était la suivante :

- La gestion de l'autonomie est un enjeu présent dans la totalité des contextes de gestion de projet.

Cette première partie de la mise à plat des données semble permettre de répondre à cette hypothèse. Les différents interviewés ont eu tendance à répondre de façon affirmative à la question de savoir si la gestion de l'autonomie des acteurs-projets représentait un enjeu concernant la réussite des projets. Sans grandes difficultés, ils ont pu mettre en lumière différents enjeux intéressants. Ces enjeux ne sont pas tous identiques à ceux identifiés durant l'état de l'art bien que nombreux sont ceux qui se retrouvent tant dans l'état de l'art que dans la mise à plat des données. Un petit nombre d'entre eux ont eu parfois tendance à souligner que certes l'autonomie des acteurs-projets représentait un enjeu important mais qu'il y en avait d'autres plus importants en contexte de gestion de projet. De plus, de nombreux risques ont également pu être envisagés. Ces risques sont particulièrement liés à deux thématiques : le bien-être au travail et la performance individuelle et de l'équipe. En additionnant les nombreux risques et les enjeux mis en évidence, il est envisageable que la gestion de l'autonomie prenne une certaine importance pour la gestion de projet.

L'échantillon de personnes interrogées tentait d'être le plus ouvert possible. Il n'y a pas eu de restriction quant aux secteurs d'activité, quant à la taille des équipes ou encore quant au fait d'appartenir au secteur public ou au secteur privé. L'objectif était de pouvoir établir que dans la majorité des configurations et contextes organisationnels, la gestion de l'autonomie pouvait être identifiée par le répondant comme étant un enjeu à prendre en compte. Cela a également permis de vérifier que les acteurs étaient capables d'identifier les risques découlant d'une mauvaise gestion de l'autonomie.

Un élément semble néanmoins intéressant à souligner et est parfaitement illustré dans l'extrait suivant tiré d'un entretien avec un gestionnaire-projet :

Interviewé (I)	Extrait de réponse sélectionné
4	<i>« Je pense que la gestion de l'autonomie c'est quelque chose »</i>

	<p><i>qu'on pratique de façon inconsciente. C'est drôle parce que les questions que tu me poses maintenant me font réaliser que c'est quelque chose de super important même si moi je ne m'étais jamais posé la question. C'est important les relations qu'on a avec les individus. Oui, l'autonomie est un enjeu capital pour délivrer un projet ».</i></p>
--	--

Si cet extrait a été choisi, c'est parce qu'il exprime bien le fait que l'autonomie au travail semble être un dû pour les différents acteurs impliqués en gestion de projet. Plus précisément, le contexte de gestion de projet demande aux différents acteurs de réagir à une grande incertitude et à une demande très forte de flexibilité. Dès lors, l'autonomie est un outil essentiel pour répondre à ces deux points.

### **Les moyens à disposition des organisations pour prendre en charge la gestion de l'autonomie des acteurs**

La prochaine thématique abordée concerne les outils, les moyens et les pratiques que possèdent les organisations pour mettre en œuvre la gestion de l'autonomie de leurs acteurs en contexte de gestion de projet. Voici une synthèse d'éléments de réponses reprenant des extraits des interviews. Les passages sélectionnés au sein de ces tableaux sont soit des extraits représentant des tendances générales dans les réponses des interviewés soit des éléments intéressants à souligner pour leur côté particulier, se retrouvant moins que certains autres mais étant aussi pertinents.

Différents interviewés ont mis en avant que le contrôle est un moyen de gestion de l'autonomie fort présent dans leur travail. Le tableau suivant présente des exemples d'extraits d'entretiens qui représentent différents outils de contrôle fréquemment rencontrés.

Interviewé (I)	Extraits de réponses sélectionnés
15	« <i>Quand on rentre et quand on sort, on doit badger. Je ne sais même pas s'ils contrôlent ces heures mais en tous cas il y a une trace et ça leur permet de savoir nos heures de travail au bureau quand ils le souhaitent ».</i>
16	« <i>Le boss nous demande nécessairement de le mettre en copie des mails. Ce n'est pas vraiment une règle mais c'est une pratique très courante. Il contrôle, grâce à ça, ce qu'on envoie et a donc une idée de ce qu'il se dit avec nos contacts extérieurs à l'entreprise et sur l'avancement du projet ».</i>
10	« <i>Toutes les semaines, on a une réunion one-one avec le chef de projet.</i>

	<i>Comme ça, il voit ce qu'on fait pendant la semaine et il peut nous donner des nouvelles idées ou plus ou moins de travail pour la suite ».</i>
--	---

Le premier extrait met en évidence un outil de contrôle connu de tous : le badge. Cet outil vise un contrôle de la part de l'organisation sur le temps de travail de ses membres. De nombreux interviewés ont directement pensé à ce type d'outil concernant la gestion de l'autonomie. Si cet extrait (Interviewé 15) a été choisi, c'est parce qu'il illustre un phénomène intéressant : le répondant n'a aucune idée concernant le fonctionnement effectif de cet outil. Cela veut donc dire que le contrôle exercé par cet outil est aussi symbolique. C'est également le cas concernant l'outil de contrôle exposé dans le second extrait (Interviewé 16). Le mailing avec le supérieur en copie a souvent été cité également comme outil de contrôle. Ici, la symbolique est la même que dans le premier cas. L'interviewé n'a aucune idée concernant la lecture de ses mails par son supérieur. Il ne sait pas si tous les mails sont effectivement lus par ce supérieur. Pourtant, il sait que cela pourrait être potentiellement le cas. Ces deux outils, uniquement par leur présence, entraînent une autonomie limitée de la part des acteurs. Le troisième extrait expose le cas des réunions, outil également cité de nombreuses fois. Les réunions permettent la communication et balisent l'autonomie des acteurs car ceux-ci y exposent le travail réalisé et le travail qu'il reste à faire. Le supérieur peut donc y réagir au fur et à mesure du temps et de l'évolution du projet.

Le prochain tableau met en évidence le fait que la communication est un outil essentiel concernant la gestion de l'autonomie selon plusieurs acteurs.

Interviewé (I)	Extraits de réponses sélectionnés
3	<i>« Pour moi, l'outil de base c'est la communication. C'est grâce à ça qu'on peut gérer l'autonomie des acteurs. Si le chef communique bien avec nous et nous, entre nous, ça permet de savoir si l'autonomie accordée est bonne ou non. S'il faut en donner plus ou au contraire en donner moins ».</i>
5	<i>« Si on veut pouvoir être autonome, il faut qu'on communique beaucoup. On a besoin de savoir à certains moments clés où en sont les autres. Le but n'est pas d'être indépendant, totalement à l'écart. Il faut qu'on bosse chacun de notre côté aux bons moments et puis aux moments-clés on communique. Je parle de communication professionnelle ».</i>
9	<i>« Instaurer des outils de communication. On en a déjà beaucoup ici. Les classiques comme téléphone de société, ordinateur et puis il y a différents outils et pratiques ».</i>

La communication a été présentée plusieurs fois comme étant l'élément indispensable à l'autonomie des acteurs-projets. Cependant, la communication est difficile à illustrer. C'est une thématique qui se met en évidence sous de nombreuses formes et qui est mise en œuvre par une multitude d'outils. Il est possible de partir d'outils assez classiques, typiquement les téléphones et ordinateurs de société, pour arriver à des outils beaucoup plus complexes comme les intranets ou les applications de communication professionnelle interne aux organisations. Le choix des outils mis en œuvre dans les organisations pour favoriser la communication semble fortement dépendre du contexte dans lequel elles s'illustrent. Néanmoins, il semble évident d'affirmer que la communication représente, aux yeux des acteurs, un outil et un levier indispensable à la gestion de l'autonomie.

Le troisième élément présenté est la formation. La manière dont les acteurs ont tendance à l'illustrer et l'expliquer est mise en évidence dans le tableau suivant.

Interviewé (I)	Extraits de réponses sélectionnés
12	<i>« Je pense que la formation est un outil vraiment intéressant pour la gestion de l'autonomie. Ce qu'il faut se poser comme questions, c'est de savoir s'il faut l'axer sur des compétences plus techniques ou plus humaines (...). Je pense qu'il faut un mix des deux ».</i>
6	<i>« Il y a la formation comme outil. Plutôt softskills, l'autonomie ça demande un peu de recul par rapport aux choses. Quand il y a un problème, on peut s'arrêter, réfléchir et repartir dans une direction. Ça demande des compétences humaines mais il y a aussi des compétences techniques ».</i>
3	<i>« La formation est un bon outil pour gérer l'autonomie des gens. L'autonomie est uniquement basée sur l'humain. Quand tu permets aux travailleurs d'être autonomes, tu leur permets d'acquérir des compétences et des savoirs dans leurs domaines professionnels. Forcément, ça leur donne plus d'armes et plus d'outils pour après pouvoir gérer des situations de façon plus autonome ».</i>

La formation est donc considérée par certains interviewés comme étant un outil de gestion de l'autonomie dans le chef des organisations. Se pose alors la question de savoir si, pour favoriser la gestion de l'autonomie, cette formation doit être axée sur des compétences comportementales ou sur des compétences techniques (comme l'illustre l'extrait de l'interviewé 12). La réponse à cette question renvoie certainement en grande partie au contexte organisationnel tout autant qu'aux caractéristiques de la personne concernée. Etre formés, préparés et armés permettrait donc aux acteurs d'agir plus aisément dans leur travail et de gagner en autonomie. Les organisations, en s'appuyant donc sur les formations, pourraient donc en quelque sorte gérer l'autonomie de leurs acteurs.

Le dernier groupe d'outils pointé du doigt par les interviewés est le groupe des outils de suivi. Le tableau qui suit illustre différents exemples en présentant des extraits d'entretien.

Interviewé (I)	Extraits de réponses sélectionnés
16	« Chaque semaine, parfois toutes les deux semaines, on a un système de liste de tâches. Quand on voit le chef de projet, on réalise chaque fois cette liste. Au fur et à mesure qu'on bosse, on remplit cette liste de tâches durant la semaine. A tout moment le chef de projet peut voir où on en est ».
13	« On a une liste qui reprend toutes les tâches de tout le monde en début de projet. Bien sûr, cette liste, on peut la modifier durant tout le projet. Tout le monde a accès à cette liste en fait. Du coup, tout le monde peut directement savoir où les autres en sont en ouvrant le document. Ça te permet de savoir si les autres ont fait ce qu'il faut pour que tu puisses avancer de ton côté sur des points précis ».
17	« Tous les outils informatiques de gestion de projet. On a découvert il n'y a pas longtemps JIRA qui permet de travailler sur des petites tâches. Tu peux les assigner et les superviser assez facilement »

Les outils de suivi peuvent se présenter également sous de nombreuses formes. Ces outils permettent au supérieur hiérarchique et/ou aux membres de l'équipe-projet d'avoir une vue en direct sur l'avancement des acteurs au sein du projet. Certains de ces outils sont de type informatique et se présentent comme des programmes tel que JIRA ou les listes de tâches informatisées qui se présente comme un fichier informatique auquel tout le monde a accès. Certains sont plus classiques comme des réunions ou de simples discussions informelles.

## Les moyens à disposition des acteurs pour prendre en charge leur autonomie

Un moyen mis en évidence par plusieurs interviewés est la confiance. Les deux prochains extraits illustrent bien l'idée de différents répondants.

Interviewé (I)	Extraits de réponses sélectionnés
17	« Faire du bon travail, être de bonne volonté, en vouloir, ça permet de gagner de la confiance et donc de gagner de l'autonomie, la confiance

	<i>c'est la clé ».</i>
8	<i>« Pour gagner en autonomie, notre meilleur moyen c'est de gagner la confiance. Il faut la confiance de tout le monde sans exception. C'est comme dans tout, tu gagnes la confiance des autres et ils te laissent être autonome ».</i>

Selon eux, gagner la confiance des collègues ou des supérieurs hiérarchiques permet donc aux acteurs-projets de gérer leur autonomie. Plus les acteurs gagnent la confiance des autres, plus ils peuvent se permettre d'être autonomes. Il faut dès lors que l'acteur s'applique à bien travailler, à donner son maximum ou encore être de bonne volonté pour pouvoir établir une relation de confiance et donc revendiquer de l'autonomie.

Dans la même idée, les interviewés placent également l'implication au travail comme une pratique pertinente pour gérer son autonomie. Néanmoins, ils expliquent cela par le fait que l'implication au travail permet de gagner de la confiance qui permet de gagner de l'autonomie. Les deux prochains extraits expriment cette idée.

Interviewé (I)	Extraits de réponses sélectionnés
11	<i>« Si tu veux de l'autonomie, ce n'est pas très compliqué. Il faut que tu sois impliqué dans ton travail et que les autres le voient. Tu gagneras la confiance des gens et ils se diront qu'ils peuvent te faire confiance ».</i>
15	<i>« Il faut que tu sois appliqué et impliqué au travail. C'est super important. Quelqu'un de motivé, qui s'implique, c'est quelqu'un à qui on peut faire confiance. Et si on te fait confiance, on te laisse plus facilement faire ton boulot de ton côté sans regarder au-dessus de ton épaule ».</i>

Comme concernant les organisations, les interviewés pointent du doigt la communication comme étant un moyen opportun pour gérer son autonomie.

Interviewé (I)	Extraits de réponses sélectionnés
13	<i>« Mon autonomie est ce que mon chef m'accorde, il faudrait que j'en discute avec mon boss, que je lui en parle si je voulais la modifier. Il nous l'a déjà dit, comme il donne de l'autonomie, il ne sait pas savoir si on est trop chargé ou pas assez, donc il nous demande de lui dire quoi.</i>

	<i>Il a besoin d'avoir des feedbacks de notre part à ce niveau-là ».</i>
2	<i>« Etre pro actif dans les communications avec mon chef par exemple. Je sais que moi je communique quand j'ai un résultat, quand j'ai fini une analyse ou quand j'ai une info intéressante. Mais je pense que je pourrais être plus pro actif et plus spontané dans mes communications. Ca diminuerait mon autonomie un moment pour gagner en confiance et en regagner après ».</i>

Encore une fois, la communication que les interviewés mettent en évidence peut prendre plusieurs formes et se met en œuvre au travers de différents outils. Le feedback est notamment un outil intéressant. Donner à l'interlocuteur certains retours concernant son travail permettrait de gagner en autonomie. Dans les faits, les autres personnes impliquées pourraient savoir ce qu'il en est quant au niveau d'autonomie accordé. Dès lors, cette personne peut réagir en fonction de ce paramètre. L'outil communicationnel le plus cité est l'entretien physique. Les interviewés mettent en évidence que s'ils devaient être en position de gérer leur autonomie, en discuter avec les personnes adaptées serait le moyen le plus judicieux. Un petit paradoxe se met en évidence dans plusieurs entretiens. Un moyen pertinent de gagner en autonomie serait donc de commencer par en perdre en communiquant au maximum. Il faut lier ceci avec la confiance. Une fois que les acteurs communiquent suffisamment que pour gagner la confiance des autres, ils peuvent réduire leur communication et regagner en autonomie. Ils doivent dès lors cibler les moments essentiels dans lesquels il est primordial de communiquer et s'en tenir à ce cheminement.

Le dernier élément mis en évidence est la formation, comme pour les organisations.

Interviewé (I)	Extraits de réponses sélectionnés
10	<i>«Avoir plus de compétences et de connaissances. Ca nous permet d'être mieux préparés à différentes situations et donc de pouvoir gagner en autonomie ».</i>
5	<i>« Grâce à des formations en externe ou en interne. C'est grâce à ce que j'ai pu apprendre sur les projets que j'ai suivis au début que j'en suis là. C'est vraiment être à l'aise dans ce que je fais et de gagner en expérience. Maintenant, j'essaye de pouvoir cibler les formations dont j'ai besoin pour gagner en compétences et en qualité de travail et donc en autonomie. Lire les guidances, être au courant du plus de choses possibles ».</i>

L'argument est ici très proche de l'explication donnée concernant les outils, les moyens et les pratiques que possèdent les organisations. Il faut ici le voir comme étant les possibilités qu'ont les acteurs pour agir concernant leur formation. Acquérir des compétences et des connaissances leur permettrait d'être mieux armés dans de nombreuses situations. Cependant, encore une fois, l'impact que possèdent les acteurs sur les formations qu'ils peuvent envisager dépend très fortement du contexte organisationnel et de la personne concernée.

## Réponse à l'hypothèse 2

Après avoir exploré les constats et visions des interviewés au sujet des moyens, outils et pratiques à disposition tant des organisations que des acteurs pour gérer l'autonomie des intervenants en contexte de gestion de projet, il est opportun de se pencher sur la deuxième hypothèse et de tenter d'y répondre. Pour rappel, l'hypothèse en question était :

- Des outils et des pratiques spécifiques à la gestion de l'autonomie existent et sont mis en place en contexte de gestion de projet.

A la sortie des différents entretiens, il est affirmable que des outils et pratiques pour gérer l'autonomie sont mis en œuvre en contexte de gestion de projet. Les différents répondants n'ont pas eu beaucoup de difficultés pour en identifier plusieurs. Il est néanmoins intéressant de souligner qu'ils ont montré moins de facilités quand il s'agissait de pouvoir identifier ceux à disposition des acteurs. Ce constat s'explique peut-être par le fait que, pour plusieurs d'entre eux, l'autonomie dont ils bénéficient semble être davantage imposée par l'organisation qu'être réellement le résultat d'une négociation entre eux et leur organisation. L'autonomie, pour de nombreux acteurs, leur semble acquise car elle est en soi une caractéristique qu'ils semblent associer à leur fonction. Beaucoup d'entre eux ne peuvent pas réellement prétendre s'être déjà intéressés à la question alors qu'elle leur semble réellement centrale au sein de leur activité.

De plus, il est intéressant de voir que différents outils apparaissent tant pour les organisations que pour les acteurs. Cela veut donc dire que les deux parties possèdent un potentiel impact sur certaines des possibilités présentées. Cela tend encore un peu plus vers une autonomie négociée comme possibilité judicieuse. C'est le cas de la communication, par exemple, ou encore de la formation. Enfin, il est constatable que différents outils prennent de l'importance en fonction de l'utilisation qui en est faite. Dans les faits, certains outils typiques du monde du travail pourraient être des outils communicationnels, des outils de contrôle ou des outils de suivi. La finalité recherchée durant leur mise en place définit en réalité la catégorie à laquelle ils vont renvoyer par la suite.

## Discussion

Une fois l'approfondissement théorique réalisé et les données empiriques mises à plat au travers de l'exposition des résultats des entretiens, une partie discussion semble appropriée. Cette partie consiste en l'analyse des différences et ressemblances qui existent entre les données acquises grâce à l'état de l'art et la mise à plat des données empiriques.

### Définition de la gestion de projet

L'état de l'art et la mise à plat des données empiriques caractérisent et définissent la gestion de projet de manière semblable. Le temps, le budget et les spécifications techniques se positionnent comme étant les principaux poids qui s'imposent aux acteurs et aux organisations évoluant dans ce type d'organisation du travail. Les données récoltées empiriquement permettent de mettre en évidence que ces trois contraintes ne pèsent pas de manière identique sur les différents acteurs, ce que la littérature scientifique nuance moins. De nombreux interviewés ont mis en évidence que la contrainte budgétaire était parfois moins conséquente. Ils expliquent ce constat en avançant qu'ils n'ont pas tous toujours l'occasion d'avoir une vue réelle sur l'évolution du budget. Certains précisent que ce sont plutôt les gestionnaires-projets les plus concernés par cette contrainte. Néanmoins, l'ensemble d'entre eux identifie le budget comme une variable qui pèse sur l'acteur rien que par sa présence.

Pour faire face à ces contraintes spécifiques à la gestion de projet, la littérature scientifique mettait particulièrement en évidence deux possibilités : l'auto-organisation et les métarègles. Bien que, empiriquement, aucune référence explicite à ces concepts n'ait été présentée, ces deux solutions sont bel et bien présentes. L'auto-organisation et la création de métarègles, qui ont tendance à aller de pair, sont des procédés utilisés sur le terrain. Ils permettent aux acteurs de répondre de façon appropriée à un contexte marqué par l'incertitude. En contexte de projet, c'est généralement sous formes d'équipes que les forces de travail se mettent œuvre. Le fait que le groupe s'auto-organise et évolue avec des règles qui lui sont propres permet des résultats plus favorables. Les différentes équipes gagnent conséquemment en flexibilité, atout essentiel en gestion de projet.

Un dernier élément central se dégage lui aussi tant de la théorie que des données empiriques : la gestion des compétences comme clé de réussite des projets. Chaque projet s'offre comme un nouveau défi à relever, un challenge toujours différent. Un projet est unique, caractérisé par des contextes organisationnels différents et mettant en œuvre des acteurs divers. Cette finalité spécifique entraîne la mise en œuvre d'un ensemble de compétences dont le spectre est très large. Il est dès lors impossible d'attendre d'un individu la possession de l'ensemble des compétences nécessaires. Par conséquent, une équipe-projet est dévolue à l'atteinte de l'objectif spécifique en rassemblant des

compétences particulières. L'équipe est constituée dans le but de réunir les compétences nécessaires qui mèneront à la réussite du projet.

Les caractéristiques et les contraintes engagées par la gestion de projet sont quasiment identiques dans les deux parties. Les différents interviewés exposent les éléments de réponse mis en avant par la théorie. La conception d'un projet et le cheminement de la réussite sont envisagés de façon semblable, les points d'attention sont très proches et les nécessités amenant à la conclusion du projet sont cohérentes au regard de la théorie comme du terrain.

Alors que de nombreuses fonctions différentes peuvent être attribuées à des acteurs-projets ou à des gestionnaires-projets, les définitions de la gestion de projet fournies par les interviewés sont proches les unes des autres. Généralement, ils identifient des contraintes semblables et pointent du doigt des caractéristiques identiques.

## **L'autonomie et l'autonomie au travail**

Une définition précise de l'autonomie est rendue complexe par ses propriétés floues. Dans la littérature scientifique, il est plus simple de trouver ce que l'autonomie n'est pas. D'abord, il ne faut pas confondre autonomie et indépendance. L'indépendance tend à ne dépendre de personne, alors que l'autonomie représente la capacité à gérer des interdépendances. Ensuite, il est important de comprendre que l'autonomie ne consiste pas en l'absence de contrainte puisqu'elle constitue la capacité à gérer les contraintes. L'état de l'art concernant l'autonomie au travail présentait deux éléments fortement liés à l'autonomie : l'intelligence et la réflexion.

Les données empiriques récoltées présentent une toute autre allure. Pour l'obtention d'une définition de l'autonomie au travail, l'exercice réalisé a tenté de distinguer la définition donnée par les acteurs-projets à celle donnée par les gestionnaires-projets. Les acteurs-projets expliquent l'autonomie au travail par les capacités auxquelles elle renvoie. Pour définir la notion d'autonomie au travail, ils font souvent appel à la notion d'indépendance. Pour les uns, l'autonomie au travail est la capacité d'un individu à travailler seul. Pour les autres, elle est la capacité d'un individu à travailler seul s'additionnant à la capacité d'un individu à interagir au bon moment. Les premiers assimilent l'autonomie à l'indépendance. Les autres, eux, assimilent l'autonomie au travail en partie à l'indépendance. Elle serait alors la capacité d'un individu à être indépendant jusqu'aux moments opportuns pour interagir. Concernant les gestionnaires-projets, la synthèse de leurs extraits d'entretiens laisse entrevoir une vision commune à la deuxième définition de l'autonomie au travail, liant indépendance et interactions.

L'autonomie au travail se révèle comme une notion complexe. La première difficulté rencontrée est due aux pratiques et coutumes de la gestion de projet. En effet, dans certaines formes d'organisation du travail, l'autonomie est une notion moins centrale qu'en gestion de projet. Les différents acteurs impliqués en gestion de projet sont caractérisés par une autonomie plus élevée que de nombreux autres acteurs de la gestion opérationnelle. Par contre, ils n'en sont pas toujours conscients. Une tendance générale veut que ces individus baignent dès le départ dans un contexte de travail autonome standardisé, dans lequel l'autonomie laissée aux acteurs-projets est large de premier abord mais est balisée et contrôlée par l'organisation. Plus précisément, ils sont confrontés à des méthodes et outils de travail qui leur laissent de grandes marges de manœuvre tout en les contraignant de façon organisationnelle. L'autonomie dont ils bénéficient est donc bien une autonomie régulée par l'organisation. Généralement, chaque individu bénéficie d'une autonomie quasi identique puisque les différents éléments qui la régulent sont des éléments standardisés qui concernent l'ensemble de l'organisation. Dès lors, cette autonomie ne relève pas d'une négociation entre l'acteur et son organisation. L'autonomie laissée à chaque acteur est identique à celle laissée à tous les autres. Pourtant, il semblerait que de nombreux risques découlent d'une mauvaise gestion de l'autonomie des individus, qui n'ont pas les mêmes attentes et les mêmes facilités la concernant. La deuxième difficulté s'illustre par la complexité de la notion d'autonomie au travail. Empiriquement, l'autonomie prend place dans le travail des individus de façon conséquente. D'abord, elle peut s'exercer sur différentes dimensions du travail. L'autonomie peut avoir lieu au niveau des conditions de travail, du contenu du travail ou encore des formes de travail, pour ne citer que ceux-là. Ensuite, de nombreux outils dans le monde du travail peuvent être dédiés à différents objectifs. Par conséquent, certains outils sont parfois complexes à identifier pour l'individu comme étant aussi des outils qui balisent son autonomie. Il n'a pas toujours l'occasion de savoir que ces dits outils servent la gestion de celle-ci. Enfin, certains de ces outils rendent ambigus de nombreux contextes de travail par la portée du contrôle symbolique qu'ils font peser sur l'acteur. Le badge ou le pointage en sont de bons exemples. Les acteurs savent qu'il y a une possibilité de contrôle de leurs heures de travail sans pour autant savoir si ce contrôle est effectif, si quelqu'un vérifie réellement ces informations. Un dernier élément semble essentiel à parcourir. La totalité des répondants a exposé le fait que chaque individu attend un niveau d'autonomie qui lui est propre, influencé par sa volonté d'autonomie. Durant l'état l'art, il avait été possible de se rendre compte que les possibilités d'autonomie des individus sont influencées par des caractéristiques personnelles. Les acteurs-projets posent le même constat. Il n'y a pas eu réellement de caractéristiques personnelles précises qui ont été citées pour expliquer la capacité d'autonomie des individus. Par contre, l'idée est que chaque individu forme un ensemble de caractéristiques qui rendrait compte en partie de sa volonté et de ses capacités à être autonome. Les interviewés ont souvent fait référence au fait que tout le monde ne semble pas fait pour être autonome. Certains doivent l'être plus ou moins que d'autres.

## Les enjeux et les risques liés à la gestion de l'autonomie au travail

L'état de l'art concernant les enjeux que représente la gestion de l'autonomie en contexte de gestion de projet a permis de découvrir que cette pratique managériale se positionne comme un atout pour les organisations. En effet, différents enjeux ont pu être soulignés. Premièrement, l'autonomie délivrée aux acteurs-projets de la part de l'organisation aurait un impact positif tant sur leur motivation que sur leur engagement au travail. Ensuite, l'autonomie des acteurs-projets apporterait une plus-value aux organisations car elle aurait tendance à améliorer la performance des acteurs et des équipes-projets. De plus, le bien-être au travail en Belgique représente un enjeu législatif de taille auquel l'autonomie s'accorderait harmonieusement grâce à ses différentes caractéristiques qui répondent à ces exigences. Au-delà de ces enjeux, cette thématique joue un rôle important concernant la compétitivité des organisations. Dans le cadre de la gestion de projet, avec des activités souvent décentralisées tout comme les acteurs mis en œuvre, l'autonomie a d'intéressant qu'elle joue un rôle de facilitateur concernant la prescription du travail. Enfin, l'autonomie serait un atout de taille dans la quête de diminution des intentions de départ volontaire.

Un des premiers enjeux exprimé par les interviewés a été le bien-être au travail, certains parlant même de condition nécessaire pour exercer leur profession. Ensuite, la performance au travail est présentée comme étant potentiellement influencée par le niveau d'autonomie des acteurs. Ils expliquent cela notamment par des raisons telles que le gain de temps pour les autres membres de l'équipe ou par l'auto-apprentissage que l'autonomie pousserait à mettre en œuvre. De plus, la cohésion et l'ambiance du groupe seraient des éléments que l'autonomie permettrait d'impacter de façon positive. Enfin, les derniers enjeux ciblés avaient été la tendance à la créativité et la poussée de l'engagement dans l'équipe.

Les différents enjeux se positionnent, de premier abord, soit plus dans le chef de l'organisation, soit plus dans le chef de ses acteurs. Cependant, il est clair qu'il y a plusieurs enjeux conséquents pour les deux parties. Un exemple parfait pour illustrer ce constat est le bien-être au travail des acteurs-projets. Tant pour ces derniers que pour les organisations, l'issue favorable à ce type d'enjeu apporte de nombreux bénéfices aux parties impliquées. Ensuite, une tendance se dégage lors de la comparaison des enjeux exposés par la théorie et par le terrain de recherche : la plupart des enjeux identifiés sont identiques. Dans les faits, l'organisation par gestion de projet, dans ses pratiques, privilégie l'autonomie de ses acteurs. Ceci est principalement dû au fait que l'incertitude et la flexibilité demandées par ce type d'organisation obligent les acteurs à une certaine autonomie. Par conséquent, bénéficiant d'une autonomie déjà plus importante que d'autres formes classiques d'organisation du travail, les interviewés parviennent assez aisément à cibler ce que peut apporter l'autonomie au travail. Pour terminer, un dernier constat s'impose : peu d'acteurs parviennent aisément à citer de nombreux enjeux. Ils précisent généralement qu'ils n'ont jamais réellement réfléchi

à cette problématique dans le détail. Ils constatent donc que, certes, la gestion de l'autonomie répond à différents enjeux, cependant, ils n'ont pas toujours été capables d'en identifier un nombre conséquent.

L'état de l'art concernant les risques liés à l'autonomie des acteurs, et donc au fait de ne pas gérer leur autonomie, a exposé différents éléments conséquents. D'abord, la littérature scientifique pointe du doigt les nombreux risques liés à la responsabilisation, phénomène qui accompagne généralement la montée du niveau d'autonomie des acteurs-projets. Ensuite, ce sont les risques liés au management par objectifs qui ont été ciblés. Le management par objectifs est généralement caractérisé par un niveau d'autonomie conséquent pour les acteurs qui doivent arriver à des résultats pré établis de la manière qu'il souhaite. Par conséquent, le management par objectifs s'introduit parfois adéquatement au contexte de projet principalement parce qu'il présente des caractéristiques répondant à différentes problématiques posées par la gestion de projet. Par après, il a été montré que l'autonomie entraîne un déplacement des contraintes vers les acteurs concernés, qui se retrouvent dès lors dans des situations auxquelles ils ne sont pas préparés. L'expérience joue, dans ces cas-là, un rôle moins considérable qu'habituellement puisque ce sont des situations qui n'ont encore jamais été vécues par les acteurs. Pour terminer, la dernière catégorie de risques identifiée a été celle des risques qu'entraîne le sentiment de contrôle éprouvé par les acteurs.

La récolte des données empiriques a, elle aussi, mis en évidence différents risques liés à la gestion de l'autonomie. Parmi ceux-ci, figure la possibilité d'un travail inadéquat exercé par les acteurs concernés. Ceci s'expliquerait par la distance que crée l'autonomie entre un acteur et tous les autres membres de l'équipe. Le risque de différence entre le niveau souhaité d'autonomie de l'individu et le niveau octroyé par l'organisation y figure également. Les individus expriment différentes volontés concernant l'autonomie octroyée et ne pas les prendre en compte pèse comme un risque potentiel. Les deux derniers risques identifiés sont les risques liés à une responsabilisation accrue et trop importante sur les acteurs désormais autonomes et le risque lié à de mauvaises conditions de travail qui favoriseraient les départs volontaires.

Le constat tiré de la comparaison entre les différents éléments se révèle être identique à celui tiré concernant les enjeux relatifs à la gestion de l'autonomie : très peu de différences existent. Au premier abord, il peut sembler que les risques énoncés diffèrent les uns des autres. Pourtant, deux grandes catégories de risques existent principalement dans les réponses des interviewés : d'une part, les risques liés au bien-être des individus et, d'autre part, les risques liés à une baisse des performances des acteurs et donc de l'organisation. Bien entendu, ces deux catégories représentent des chantiers immenses au sein des organisations. Tant le bien-être au travail que la performance des organisations sont des variables de taille considérable et renvoient à de nombreuses composantes. Les risques identifiés tant par les interviewés que par la littérature scientifique en font partie. De plus, ces enjeux s'entrecroisent, c'est-à-dire que de nombreuses composantes de l'un sont également des composantes

de l'autre. Plus précisément, voici un exemple qui expose ce fait : la motivation au travail semble être en partie dépendante du niveau d'autonomie au travail des individus ; si une gestion de l'autonomie inadéquate est mise en place, l'individu pourrait par conséquent être moins motivé. Le nœud du problème réside dans les conséquences et risques liés à une baisse de la motivation. Cette diminution de motivation pourrait entraîner chez les individus un mal être, ou de l'ennui, et donc un délaissement de leur travail. Elle peut donc avoir des conséquences néfastes sur le bien-être des travailleurs mais aussi sur leur performance au travail. Dans les faits, ces deux catégories sont interdépendantes. La modification de l'une des deux peut potentiellement entraîner la modification de l'autre.

La gestion de l'autonomie au travail en contexte de gestion de projet permet donc de répondre à de nombreuses problématiques et s'assimile à différents risques. L'autonomie est une notion ancrée en gestion de projet, bien plus que dans d'autres formes d'organisation du travail. L'objectif ici n'est en rien de démontrer la nécessité de rendre des acteurs autonomes, c'est d'ailleurs déjà le cas en gestion de projet. L'objectif est plutôt de savoir s'il existe bel et bien une nécessité de gérer l'autonomie des acteurs, de s'intéresser au besoin ou au manque d'autonomie et donc de mettre en place des outils qui s'y attèleraient. Le niveau d'autonomie est conséquent, les acteurs impliqués ont moins tendance à envisager cette problématique. La gestion de l'autonomie offre aux organisations et aux acteurs un cercle vertueux. Ses nombreux et différents risques tout comme ses nombreux et différents enjeux permettent l'apparition de nombreux effets touchant à d'innombrables aspects organisationnels. Cependant, la gestion de projet est une activité tellement spécifique qu'il est difficile de cibler des enjeux-clés à tous les types de gestion de projet. Par conséquent, les nombreux enjeux et risques s'imposent de façon différente dans les différents contextes.

## **Les moyens à disposition des organisations pour prendre en charge la gestion de l'autonomie des acteurs**

L'état de l'art, concernant les moyens pour les organisations de prise en charge de la gestion de l'autonomie des acteurs, a laissé entrevoir différentes options. D'abord, une première possibilité aisément envisageable est la mise en place d'un contrôle plus ou moins grand de leurs acteurs via différents outils. Ensuite, l'existence d'outils de suivi consiste également en un élément opportun pour ce type de gestion. A ces deux possibilités, s'ajoute celle d'agir sur la reconnaissance offerte aux acteurs car celle-ci aurait tendance à favoriser la gestion de l'autonomie de la part de ces acteurs. De plus, il semble que le concept d'auto-organisation soit très approprié à la gestion de projet et représente un moyen judicieux de gérer l'autonomie. Dernièrement, favoriser l'auto-efficacité et le contrôle social se présente comme une action adaptée à cette problématique.

Empiriquement, les interviewés ont mis en évidence différents outils pour gérer l'autonomie des acteurs-projets au travail. Pour commencer, ils ont exposé la possibilité pour l'organisation de

mettre en place des outils de contrôle et des outils de suivi du projet. Ensuite, nombreux ont été les répondants qui ont placé l'outil communicationnel comme étant clé pour répondre à la thématique de l'autonomie. Enfin, la formation semble également être un outil de qualité. Le débat restait cependant ouvert concernant la cible de cette dite formation : s'axer sur des compétences techniques ou comportementales s'offrait comme un débat ouvert.

Deux éléments sont particulièrement présents au sein des deux sources de données : tant le terrain que la théorie exposent les outils de suivi et de contrôle. Ces deux types de solution de gestion de l'autonomie semblent être évidents. Ces deux catégories d'outils présentent d'ailleurs des tendances identiques. En effet, de nombreux outils exposés pourraient se placer dans les deux catégories présentées, particulièrement pour les outils qui font référence au contrôle du contenu du travail. En effet, ces outils peuvent se confondre avec les outils de suivi du projet ; tout dépendra de l'utilisation que les organisations en font. Un exemple concret est celui des réunions hebdomadaires. Ces réunions peuvent être mises en place pour présenter, discuter et analyser l'avancement d'un projet afin de, par exemple, relancer d'autres pistes ou en abandonner. Elles consistent, dans ce cas, en un outil de suivi du projet, principalement pour suivre l'avancement du projet. Si cet outil est mis en place, c'est pour contrôler ce que l'acteur-projet a réalisé durant cette semaine, et évoquer son travail et ce qu'il pourrait faire de plus ou de moins. Il consiste, dans ce cas, en un outil de contrôle. La frontière est mince entre ces deux types d'outil, c'est l'utilisation qui en est faite qui leur donne sens. L'outil communicationnel apparaît de façon insistante dans la récolte empirique et contraste avec l'état de l'art. Cependant, les apparences sont trompeuses. L'outil communicationnel revêt de nombreuses formes et c'est principalement l'explication à la grande ambiguïté qu'il pose. En effet, tant les outils de suivi que les outils de contrôle peuvent être placés dans la catégorie des outils communicationnels. Ce qu'il faut conclure de l'aspect communicationnel réside particulièrement dans le fait que communiquer est un élément central de la gestion de l'autonomie. La communication se place donc comme une sorte d'élément qui permet de lier les individus autonomes les uns avec les autres. Elle distingue autonomie et indépendance. Au-delà de l'échange de données que la communication peut mettre en exergue, donc son aspect informationnel, elle est aussi la possibilité pour les deux parties de prendre en compte les opinions et surtout la négociation nécessaire à une gestion de l'autonomie adéquate. Tous les projets sont aussi différents les uns des autres que le sont les organisations et les acteurs impliqués. Dès lors, une négociation concernant l'autonomie semble être un atout de taille pour combattre l'immense spécificité que représente la gestion de projet. Le dernier point de passage se présente comme un élément de liaison entre l'auto-efficacité requise par la théorie et la formation recommandée par le terrain. Ces deux thèmes sont liés. Favoriser la formation des différents acteurs permet à ces acteurs l'auto-efficacité. Afin de remplir cet objectif, l'organisation a la possibilité de les former : leur donner les armes nécessaires. Il est adéquat pour les acteurs d'obtenir toujours plus de connaissances et de compétences afin de pouvoir faire face à une multitude de situations. Cette

influence leur permet de gérer seul, ou en équipe, les nombreuses problématiques rencontrées. Ils ont alors la possibilité d'être auto-efficaces et de s'auto-organiser. Il semblerait que tant les compétences techniques que les compétences comportementales ont leur rôle à jouer. Les unes permettent de répondre au côté unique qu'expose chaque projet au niveau des spécificités techniques qu'il présente. Les techniques proposent donc de distribuer des cartes qui permettront aux acteurs de chercher et trouver des solutions par eux-mêmes, d'un point de vue technique. Les autres, les compétences comportementales, permettent également ce type de résolution et présentent également l'avantage de pouvoir agir sur l'aspect typique du travail en équipe qui présente une obligation d'interaction que tout le monde ne peut pas se targuer de maîtriser. Dans de nombreux cas, le contexte est décentralisé.

### **Les moyens à disposition des acteurs pour prendre en charge leur autonomie**

L'état de l'art concernant les outils, pratiques et moyens à disposition des acteurs-projets pour agir sur la gestion de leur autonomie a permis d'entrevoir différentes possibilités. D'abord, il semble que les caractéristiques personnelles des acteurs impliqués peuvent représenter un atout de taille concernant l'autonomie au travail. Bien qu'il soit difficile de demander aux acteurs de changer les caractéristiques en question, il est par contre possible pour eux d'en être conscients et de pouvoir, par conséquent, avoir un impact ne serait-ce que minime sur leur autonomie grâce à une meilleure compréhension de la situation. Ensuite, des phénomènes comme la différenciation, l'ouverture et la responsabilisation semblent être des appuis conséquents pour les acteurs pour influencer leur niveau d'autonomie. Les deux derniers moyens identifiés étaient l'action sur leurs compétences et sur l'appropriation de leur travail. D'une part, acquérir des compétences, dans la mesure du possible et selon l'impact qu'ils peuvent avoir dessus, semble être un moyen opportun. D'autre part, s'approprier leur travail semble également être un moyen judicieux d'acquiescer de l'impact sur leur niveau d'autonomie.

Les données empiriques présentent également différents moyens d'action dans les mains des acteurs pour agir sur leur autonomie. Le premier de ceux-ci est la confiance. Selon eux, il est nécessaire d'obtenir la confiance des autres membres de l'équipe, tout comme celle de l'organisation, pour avoir un impact sur son autonomie. Dans le même ordre d'idée, l'implication dans l'équipe joue le même rôle que la confiance. Ces deux moyens sont particulièrement mis en évidence comme étant des moyens de gagner en autonomie. La communication et la formation sont les deux derniers moyens exposés par les répondants.

La communication et la formation représentent la même idée que celle développée dans les moyens à disposition des organisations. Bien entendu, il faut comprendre, là, que les organisations et les acteurs concernés n'ont pas les mêmes possibilités d'action sur ces thématiques. Chacun y a

cependant son rôle à jouer. Ces possibilités d'action sont fortement influencées par le contexte organisationnel. Concernant les autres moyens, bien que les termes soient différents, l'idée envisagée semble identique. D'abord, la responsabilisation, l'ouverture et la différenciation sont des termes théoriques. Ces moyens d'action sont parfois envisagés sous d'autres termes par les interviewés. Ensuite, ces trois moyens, exposés par la théorie et non par le terrain, semblent être des moyens qui peuvent servir aux acteurs tant pour être impliqués dans leur travail que pour gagner la confiance des autres membres ou de l'organisation. Ils peuvent être considérés comme étant des moyens pour les acteurs d'arriver à un climat de confiance et à ladite implication dans leur travail. La présentation par la théorie de l'impact des caractéristiques personnelles sur l'autonomie poursuit une réflexion identique. Certaines caractéristiques exposées par les acteurs peuvent leur permettre d'agir sur la confiance qu'ils possèdent et sur l'implication qu'ils dévouent à leur travail. Dès lors, ils seraient mieux armés pour répondre à la gestion de leur autonomie.

## **Discussion de l'hypothèse 1**

Les données empiriques mises à plat tendaient à pointer du doigt l'importance de l'autonomie comme un enjeu pour la gestion de projet, indépendamment des nombreuses caractéristiques changeantes des contextes de projet. En effet, les différents interviewés ont pu mettre en évidence qu'il existait des enjeux et des risques relatifs importants. Cette réponse mérite cependant d'être nuancée.

D'abord, l'intérêt n'est pas seulement de donner de l'autonomie aux différents impliqués, ce que de nombreux acteurs ont mis en évidence. Ce qui est plus opportun est de se questionner quant à l'autonomie des acteurs pris de façon spécifique, de pouvoir la diminuer ou l'augmenter selon différents paramètres : le contexte du projet, le souhait des acteurs, les actions à réaliser ou encore en fonction de l'équipe-projet et de ses résultats, pour ne citer que ces paramètres-là. Ce n'est pas le gain d'autonomie qui est visé durant cette recherche mais bien la gestion et la réflexion du niveau d'autonomie des acteurs.

Ce mémoire a été réalisé en tentant d'élargir un maximum les critères de sélection concernant les interviewés et donc concernant les caractéristiques représentant ces derniers. Il serait ambitieux de pouvoir prétendre que l'ensemble des contextes de gestion de projet est représenté au travers des différents interviewés. L'ouverture des critères de sélection se positionne comme une limite de cette recherche. Cela permettrait de pouvoir généraliser l'importance de la gestion de l'autonomie dans différents contextes. Cependant, de nombreux contextes n'ont pas été enquêtés durant les dix-sept entretiens. De plus, au sein de ces dix-sept entretiens, certains sont semblables et tendent donc, peut-être, vers des résultats proches. Il existe des contextes potentiels non envisagés au sein desquels la

gestion de l'autonomie pourrait prendre une importance bien moins conséquente. Néanmoins, il reste observable que la gestion de l'autonomie renvoie à de nombreux contextes pour lesquels elle est un élément important.

Le critère de sélection public/privé souhaitait pouvoir mettre en lumière des différences organisationnelles qui tendraient à influencer de façon différente les contextes de projet. Il était envisageable que les méthodes de travail, les moyens utilisés ou les conditions de travail pouvaient mettre en exergue des différences qui impliqueraient une nuance concernant l'importance de la gestion de projet. Du point de vue de ce critère, l'importance de la gestion de l'autonomie semble jouer un rôle identique. Au sujet de la fonction de l'interviewé, le constat est semblable. Les différences attendues pouvaient potentiellement mettre en balance l'importance de la réflexion quant à l'autonomie des acteurs. Pourtant, encore une fois, il semblerait que cette dite importance prend les mêmes allures. Les gestionnaires-projets et les acteurs-projets identifient une importance semblable. Par contre, la taille des équipes semble représenter un critère qui prend une tournure plus changeante. En effet, l'impact sur l'autonomie est bien présent. Un raccourci pourrait être de considérer une importance grandissante de la gestion de l'autonomie parallèlement à l'augmentation de la taille des équipes. Le fait de mettre œuvre de petites équipes n'entraîne par forcément une diminution de l'importance de la gestion de l'autonomie. Par contre, cette importance peut être nuancée selon la façon dont la gestion de l'autonomie est mise en œuvre. Plus précisément, la réussite d'un projet en particulier entrainera peut-être une gestion de l'autonomie moins importante. Par contre, le contexte de l'organisation qui se met en œuvre au travers de la gestion de projet, lui, entrainera peut-être une importance de la gestion de l'autonomie plus conséquente.

## Discussion de l'hypothèse 2

Une explication semble essentielle pour comprendre la portée de cette hypothèse. Dans les faits, les acteurs impliqués en contexte de gestion de projet bénéficient d'une autonomie bien ancrée dans la pratique. Ils sont généralement amenés à pouvoir être plus autonomes que les acteurs qui évoluent dans des formes classiques d'organisation du travail. Cependant, l'objet de recherche de cet écrit porte non pas sur le fait d'avoir de l'autonomie mais bien sur la gestion de cette dernière. Cette gestion de l'autonomie est, elle, moins ancrée dans ce type d'organisation du travail. Il existe une facilité pour les interviewés à identifier les outils dans les mains des organisations, alors que ceux qui sont à leur disposition semblent moins évidents. L'autonomie que possèdent les acteurs est donc principalement une autonomie définie par l'organisation, qui met en œuvre des outils pour l'ensemble de l'organisation et gère donc l'autonomie des acteurs de façon globale. Dès lors, les interviewés identifient plus difficilement les outils qu'ils possèdent puisqu'ils ont nettement moins l'occasion de les mettre en œuvre.

L'ancrage de l'autonomie en gestion de projet explique certainement l'aisance des interviewés à identifier des outils typiques à cette fin. La forte ressemblance avec les outils identifiés durant l'état de l'art est peut-être due, elle aussi, à ce dit ancrage.

La gestion de projet permet donc la mise en place de moyens de gestion de l'autonomie. L'unicité de chaque projet pourrait tendre à la plus-value d'une autonomie négociée entre chaque acteur et son organisation. Cela permettrait de répondre à de nombreux enjeux et risques dans ce type d'organisation du travail, où l'autonomie délivrée aux acteurs est grande. L'autonomie doit être négociée car la négociation permettrait aux organisations d'en savoir plus sur les caractéristiques d'un acteur et ses souhaits d'autonomie. Parallèlement, c'est une possibilité qui permettrait aux acteurs de prendre conscience qu'ils ont aussi un rôle à jouer dans cette gestion et donc de prendre connaissance de la panoplie de moyens qu'ils ont à leur disposition.

Il serait idéaliste de penser que cette négociation pourrait se faire pour chaque projet. Bien entendu, le terrain ne le permet pas toujours. Néanmoins, les enjeux et risques tendent à montrer que l'intérêt est judicieux. Ce constat est certainement plus aisé que la mise en place d'une gestion de l'autonomie dans la pratique, bien qu'elle soit possible.

## Conclusion

Le principal élément qui ressort de la définition de la gestion de projet est sans nul doute l'unicité des contextes et des projets. Alors que différentes contraintes ont été identifiées comme étant spécifiques à la gestion de projet, il est aisé de se rendre compte qu'elles sont relatives au contexte spécifique représentant chaque organisation du travail. Ce n'est pas la présence des contraintes qui en font leur spécificité mais plutôt leur impact sur les acteurs et les organisations. Cet impact est complexe parce qu'il dépend de nombreuses caractéristiques individuelles et organisationnelles.

Cette unicité tend à présenter de nombreux défis pour les organisations. La réponse à cette caractéristique entraîne une réflexion sur le plan organisationnel. La gestion de l'autonomie au travail semble être une réponse potentielle à certains problèmes spécifiques. Alors que la gestion de projet a été présentée comme une solution à des exigences de réactivité, d'innovation et de rentabilité, la gestion de l'autonomie se positionne favorablement afin d'aider à résoudre ces défis.

L'autonomie au travail des acteurs impliqués en gestion de projet est liée à différents enjeux et risques. Ces derniers, pour la plupart, se rassemblent en deux grandes catégories : le bien-être au travail et la performance des organisations. Il est affirmable que la gestion de l'autonomie permet, d'une part, de nombreux avantages pour les organisations et les acteurs et, d'autre part, que ces différents avantages sont pertinents et propices aux demandes et aux attentes de la gestion de projet. Néanmoins, le contexte organisationnel a tendance à nuancer l'impact de la gestion de l'autonomie des acteurs impliqués. L'importance qu'elle revêt est donc influencée par les nombreuses caractéristiques uniques que présente chaque projet. Cette recherche permet de montrer que, dans certains cas, en effet, la gestion de l'autonomie représente un enjeu opportun. Les critères de sélection, durant cette recherche, ont été délibérément très ouverts. Pourtant, il n'est pas possible d'établir qu'une liste exhaustive des différents contextes organisationnels ait été parcourue durant les entretiens. La généralisation de l'importance de la gestion de l'autonomie dans les contextes de gestion de projet n'est donc pas possible à établir.

Les organisations impliquées en contexte de gestion de projet ont, à leur disposition, différents moyens pour gérer l'autonomie des acteurs concernés. Dans le même ordre d'idée, les acteurs impliqués ont, eux aussi, diverses possibilités concernant la gestion de leur autonomie. Cependant, les moyens dans les mains des organisations semblent être les plus utilisés sur le terrain. Les interviewés ont plus de facilités à exposer ces derniers moyens que ceux mis à leur disposition. Ceci est certainement dû au fait que les organisations tendent, dans les cas rencontrés, à gérer l'autonomie de leurs acteurs de façon unilatérale. Dans de nombreux cas, les outils établis dans le but de baliser l'autonomie des acteurs sont imposés de façon générale dans l'organisation, et ne sont donc pas

spécifiques à certains acteurs. Les cas où les acteurs avaient des possibilités de gérer leur autonomie ont été rares. Ce constat est, peut-être, explicable en partie par un nombre moins concret d'outils à disposition des acteurs. Or, les acteurs n'ont en aucun cas les mêmes besoins et les mêmes attentes concernant leur autonomie. De plus, ils n'ont également pas les mêmes caractéristiques individuelles alors qu'elles représentent un atout de taille concernant les situations d'autonomie au travail.

Le but était de pouvoir prétendre que la gestion de l'autonomie est un enjeu considérable en gestion de projet et relevait d'une réponse positive à deux conditions. A l'issue de cet écrit, une seule des deux conditions est donc remplie. Les organisations et les acteurs impliqués en gestion de projet ont des possibilités de moyens concernant l'autonomie des membres des équipes de projet. Cependant, les limites de ce mémoire démontrent que, dans certains cas, la gestion de l'autonomie est un enjeu capital pour la gestion de projet mais qu'il n'est pas possible de l'affirmer pour tous les contextes existants. Cette condition n'est donc pas remplie.

A l'issue de cette recherche, un constat semble pouvoir être mis en évidence : la gestion de l'autonomie devrait découler d'une négociation entre les acteurs et les organisations concernant le niveau d'autonomie de celui-ci. Le niveau idéal d'un acteur est fortement influencé par de nombreux critères. D'abord, les souhaits des acteurs concernant leur autonomie sont tous différents. De plus, leur capacité à être autonome dépend de nombreuses caractéristiques dont certaines sont intrinsèques à l'individu. Cela peut également expliquer que le niveau idéal d'autonomie de l'acteur change selon les situations spécifiques qu'imposent les différents contextes de gestion de projet. Enfin, la négociation d'une autonomie permet la conscientisation des acteurs concernés aux possibilités mises en place par l'organisation pour la gestion de leur autonomie mais aussi celles à leur disposition pour gérer leur autonomie.

## Bibliographie

BAREL Yvan, SALLADARRE Frédéric & FREMAUX Sandrine, 2009, « Autonomie du salarié et intention de départ », *La revue des sciences de gestion*, n°237, pp. 27-34.

BENSOUSSAN Mathieu, 2013, « La prescription du travail en gestion de projet », *Revue d'anthropologie des connaissances*, n°4, pp. 941-969.

BOLTANSKI L, CHIAPELLO E, 1999, « *Le nouvel esprit du capitalisme* », Gallimard, Paris, pp. 324

CICMIL Svetlana, LINDGREN Monica et PACKENDORFF Johann, 2016, « The project (management) discourse and its consequences : on vulnerability and unsustainability in project-based work », *New technology, work and employment*, n°31 :1, pp. 1-19.

DESFONTAINES Stéphanie, MONTIER Stéphane, 2012, « *Les clés de l'autonomie* », Eyrolles, Paris.

DE TERSSAC Gilbert, 2012, « Autonomie et travail », *Hal* consulté le 04 avril 2018 sur <https://hal-univ-tlse2.archives-ouvertes.fr/hal-00846542/document>

EVERAERE Christophe, 2007, « Proposition d'un outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail », *Revue française de gestion*, n°11, pp.45-59.

GAREL Gilles, GIARD Vincent, MIDLER Christophe, 2001, « Management de projet et gestion des ressources humaines », in *L'encyclopédie de la gestion des ressources humaines*, Vuibert, pp. 818-843.

GAREL Gilles, GIARD Vincent et MIDLER Christophe, 2004, « *faire de la recherche en management de projet* », Vuibert, Paris.

GARNER-MOYER Hélène, 2009, « Le management des RH dans un contexte incertain : entre subjectivité et risque pour les salariés », *Connexions*, n°91, pp. 55-64.

GIARD Vincent et MIDLER Christophe, 1996, « Management et gestion de projet : bilan et perspective », in SIMON Yves et JOFFRE Patrick, *Encyclopédie de gestion*, Economica, pp 1-22.

GREGOIRE Maud, 2017, « Autonomie dans le travail et travailleur autonome : de quoi parle-t-on ? », *Smart*, consulté le 26 mars 2018 sur [http://smartbe.be/media/uploads/2017/12/13-17Autonomie\\_dans\\_le\\_travail-2.pdf](http://smartbe.be/media/uploads/2017/12/13-17Autonomie_dans_le_travail-2.pdf).

JOLIVET François, 1998, « Management de projet : et si l'on parlait vrai ? », *Gérer et comprendre*, Paris, n°53, pp. 19-31.

LAPAYRE Nathalie, 2009, « La dialectique autonomie/contrôle dans le management par projet », *Interventions économiques*, n°40, pp. 1-21.

LAROSE Valérie et CORRIVEAU Gilles, 2009, « Management des rh en contexte de projet », *Revue française de gestion*, n°1995, pp. 15-28.

LEJEUNE Christophe, 2014, « Manuel d'analyse quantitative : analyser sans compter ni classer », *De Boeck Supérieur*, 1<sup>ère</sup> édition, pp. 1-149.

MAN Derek, LAM Simon, 2003, « The effect of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups : cross cultural analysis », *Organizational Behavior*, n°24, pp. 979-1001.

MENANTEAU Isabelle, 2015, « La mesure de l'autonomie au travail : cas des employés de service Canada », Mémoire, Ecole nationale d'administration publique, pp.1-126.

PERRENOUD Philippe, 2000, « L'autonomie au travail : déviance déloyale, initiative vertueuse ou nouvelle norme », *Cahiers pédagogiques*, n°384, pp. 14-19.

PICQ Thierry, 2005, « Manager une équipe projet », 2<sup>ème</sup> édition, *Dunod*.

POULINGUE Geneviève, JOLIVET François, « Les nouvelles frontières en management et gestion des projets », 1<sup>er</sup> Congrès international en Management et Gestion de projet, Canada, 2011.

ROOS Pascal, 8 mai 2009, « La compétence : un objet d'analyse ou de gestion ? », *centre de ressources en économie gestion* consulté le 05 mai 2018 sur <https://creg.ac-versailles.fr/la-competence-un-objet-d-analyse-ou-de-gestion>

ROUSSEL Patrick, 2000, « La motivation au travail – concept et théories », in LOUART Pierre, *Les grands auteurs de GRH*, EMS Collection référence, Paris, pp. 3-20.

SCASCIGHINI Mauro, 2016, « Le management par objectifs : ses mécanismes, ses avantages, ses limites », *Formations et management* consulté le 17/06/2018 à 11h33 sur <https://www.crpm.ch/ck/ckfinder/userfiles/files/Management%20par%20objectifs.pdf>

SISODIA Shalini, DAS Ira, 2013, « Effect of job autonomy upon organizational comitment of employees at diffreent hierarchical levels, », *Psychological Thought*, n°6, pp. 241-251.

UZUNIDIS Dimitri, 2007, « De la méthode de recherche économique », *Marché et Economie*, n°5, pp. 101-106

VAN MIERLO Heleen, RUTTE Christel, VERMUNT Jeroen, KOMPIER Michiel, DOOREWAARD Hans, 2006, « Individual autonomy in work teams : The role of team autonomy, self efficacy and social support, *Psychology press*, n°15, pp. 281-289.

## Annexes

### Annexe 1 :

# Guide d'entretien

## Entretiens exploratoires

- Présentation la plus simple possible du contexte de l'entretien

<b>Thématique générale</b>	<b>Questions</b>
Projet	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pourriez-vous décrire brièvement votre fonction ?</li><li>• Comment pourriez-vous caractériser un projet ? Qu'est ce qu'un projet selon vous ?</li><li>• Quelles sont, à votre sens, les contraintes présentes en GP ?</li><li>• Quels sont pour vous les points forts d'un acteur-projet ?</li></ul>
Autonomie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qu'est-ce que l'autonomie, selon vous ?</li><li>• Comment qualifieriez-vous votre autonomie au travail ?</li><li>• Considérez-vous l'autonomie au travail comme étant un élément essentiel ?</li></ul>
Autonomie et GP	<ul style="list-style-type: none"><li>• Selon vous, l'autonomie représente-t-elle une caractéristique considérable pour la réussite des projets ?<ol style="list-style-type: none"><li>1. Si oui, pourquoi ?</li><li>2. Si non, pourquoi ?</li></ol></li></ul>

- Y a-t-il quelque chose que je pourrais avoir oublié ou que vous souhaiteriez rajouter ?

# Guide d'entretien

## Entretiens

- Brève présentation du contexte de la recherche

<b>Thématique générale</b>	<b>Questions</b>	<b>Informations que je désire obtenir</b>
Projet	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pourriez-vous décrire brièvement votre fonction ?</li><li>• Comment pourriez-vous caractériser un projet ? Qu'est ce qu'un projet selon vous ?</li><li>• Quelles sont, à votre sens, les contraintes présentes en GP ?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Dimension temporaire</li><li>-Finalité spécifique</li><li>-Nouveauté de la collaboration</li><li>-Travail d'équipe</li><li>-Incertitude</li><li>-Autonomie</li><li>-Unicité des projets</li><li>-Budget</li></ul>
Autonomie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qu'est-ce que l'autonomie, selon vous ?</li><li>• Comment qualifieriez-vous votre autonomie au travail ? Comment pouvez-vous affirmer votre réponse ?</li><li>• L'autonomie dans votre travail est-elle toujours identique ou varie-t-elle ?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Confiance</li><li>-Liberté</li><li>-Paradoxale</li></ul>

Autonomie et GP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selon vous, l'autonomie représente-t-elle une caractéristique considérable pour la réussite des projets ?</li> <li>1. Si oui, pourquoi ?</li> <li>2. Si non, pourquoi ?</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meilleure productivité ou efficacité, motivation, cohésion du groupe, engagement, bien-être, meilleure qualité des décisions Créativité, moins de pression</li> <li>2. Responsabilisation des acteurs, augmentation charge de travail et souffrance au travail, plus de contraintes,</li> </ol>
Autonomie dans le cadre de l'entreprise	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En quoi, selon vous, l'autonomie est/n'est pas un enjeu pour la gestion de projet du point de vue de l'entreprise ?</li> <li>2. Votre entreprise vous semble-t-elle en accord avec votre réponse ?</li> <li>3. Quels sont les moyens mis en place pour gérer l'autonomie ? Les pratiques ? Les outils ?</li> <li>4. Quels sont les risques liés ?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Satisfaction au travail, diminution burnout ; augmentation des outcomes financiers, réduction absentéisme, meilleure qualité du travail, réduction des conflits, augmentation de la motivation, innovation, meilleure cohésion de groupe, meilleure prise de décision, meilleur contrôle de l'environnement, besoin par rapport au niveau d'expertise, réduction des coûts (rigidité, encadrement, incompétence, opportunité) Soulagement du N+1, Confiance, expérience, spécialisation</li> <li>2.</li> <li>3. Modes de contrôle (formels, informels) → Formels : auto contrôle, responsabilité, objets physiques, outils de suivi du projet, diagramme, indicateurs, organisation du travail → Informels : contrôle par les valeurs, la sélection, l'évaluation, la formation, la promotion -Répartition des tâches, répartition du pouvoir, résultats</li> <li>5. Augmentation des</li> </ol>

		responsabilités, risque d'épuisement, déplacement des contraintes des managers vers les acteurs, coopération forcée, autonomie contrôlée, diminution de la reconnaissance au travail et donc souffrance des travailleurs
Autonomie du point de vue des acteurs-projets	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En quoi, selon vous, l'autonomie est/n'est-elle pas un enjeu pour la gestion de projet du point de vue des acteurs-projet ?</li> <li>2. Votre entreprise vous semble-t-elle en accord avec votre réponse ?</li> <li>3. Quels sont les moyens spécifiques qui vous permettent de gérer VOTRE autonomie ? Vos pratiques ? Vos outils ?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Satisfaction au travail, diminution burnout ; augmentation des outcomes financiers, réduction absentéisme, meilleure qualité du travail, réduction des conflits, augmentation de la motivation, innovation, meilleure cohésion de groupe, meilleure prise de décision, meilleur contrôle de l'environnement, besoin par rapport au niveau d'expertise, réduction des coûts (rigidité, encadrement, incompétence, opportunité)</li> <li>2.</li> <li>3. Responsabilisation, ouverture, différenciation, norme</li> </ol>

- Y a-t-il quelque chose que je pourrais avoir oublié ou que vous souhaiteriez rajouter ?