Stéphanie **DESFONTAINES**
Stéphane **MONTIER**

Préface de Vincent ***Lenhardt***

Références

LES CLÉS DE L'AUTONOMIE

Modèles et processus d'accompagnement

Inclus cas commentés

© Groupe Eyrolles, 2012
ISBN : 978-2-212-55388-8
EYROLLES

Sommaire

Préface ..... **XI**

Introduction ..... **XVII**

L'autonomie : une réponse adéquate en période de changement et d'incertitudes ..... **XVIII**

L'autonomie : un trait d'union entre performance et bien-être ..... **XVIII**

L'autonomie : une source de motivation ..... **XIX**

L'autonomie : une réponse à la complexité ..... **XIX**

L'autonomie : une optimisation de la qualité des relations professionnelles ..... **XX**

En quoi ce livre est-il utile pour vous, lecteur ? ..... **XX**

Chapitre 1 De l'indépendance à l'autonomie **1**

Qu'est-ce que l'autonomie ? **2**

« Se déterminer » 2
« Selon des règles » 3
« Librement choisies » 4

Quelles capacités l'autonomie permet-elle de développer ? **7**

Une capacité à se déterminer de manière authentique 9
Une capacité à trouver des marges de manœuvre 10

© Groupe Eyrolles

Une capacité à s'intégrer et à s'engager dans son environnement 12

Quels sont les différents domaines d'exercice de l'autonomie au travail ? 13

Comment les organisations peuvent-elles développer leur autonomie ? 17

Comment construire un pouvoir de décision favorisant l'autonomie stratégique ?..... 18
Comment construire un mode de contrôle favorisant l'autonomie ?..... 21

Comment les personnes peuvent-elles développer leur autonomie ? .. 24

La différenciation..... 24
La responsabilisation 24
L'ouverture..... 25

L'autonomie, facteur de performance des équipes 27

Les équipes coordonnées..... 28
Les équipes intégrées..... 29
Les équipes autonomes..... 30

L'autonomie, facteur de performance et de bien-être des personnes .. 32

Chapitre 2 Devenir autonome dans ses relations..... 35

Prendre conscience des liens de dépendance..... 37

La nature de la relation..... 37
La nature de la dépendance 38
La force de la dépendance..... 38
L'effet de la dépendance 38
La source de la dépendance 39

Le modèle du cycle de l'autonomie en quatre phases..... 40

Le cycle de l'autonomie ne se finalise pas par sa dernière phase, l'interdépendance 42
Être autonome consiste à « être OK » avec chacune des phases vécues.. 42
Un passage obligatoire par chacune des phases..... 43
Un processus qui n'a pas de fin..... 43

© Groupe Eyrolles

Que se passe-t-il à chaque phase de l'autonomie ?.....44
La phase 1 : la dépendance 45
La phase 2 : la contre-dépendance.....49
La phase 3 : l'indépendance.....53
La phase 4 : l'interdépendance.....56

L'autonomie se construit dans la relation à une autre personne 60

Comment devenir autonome dans ses relations ?.....63
Phase 1 à 2 : de la dépendance à la contre-dépendance.....64
Phase 2 à 3 : de la contre-dépendance à l'indépendance 66
Phase 3 à 4 : de l'indépendance à l'interdépendance.....68

Une étude de cas : une équipe de management devient autonome dans ses relations 71
La sortie de la dépendance.....72
Le développement des compétences et d'une capacité de jugement personnel 72
La phase de contre-dépendance.....73
La phase d'indépendance.....74
La construction de l'interdépendance 75

Chapitre 3 Devenir autonome dans ses actions 77

Le modèle du système autorégulé 78
La visée 80
L'action..... 81
L'effet et la mesure de l'écart 82
Le feedback (rétroaction) 82
La régulation 83

Comment devenir autonome dans ses actions ? 87
Interactions 87
Rétroaction ou boucle récursive 89
Feedback.....93
Auto-organisation.....94

© Groupe Eyrolles

Une étude de cas : une organisation et ses collaborateurs deviennent autonomes dans leurs actions 97

La visée et la cible 97
L'action et les moyens 98
La mesure de l'écart et le feedback 99
La régulation 99

Chapitre 4 Accompagner le développement de l'autonomie 101

Comment autonomiser une personne en milieu professionnel ? 102

La dimension organisationnelle 102
La dimension collective 102
La dimension individuelle 103

Comment passer d'une démarche de conseil à une démarche d'accompagnement ? 103

Un positionnement au côté des acteurs 103
Une vision systémique de l'organisation 106

Comment mener une mission d'accompagnement dans une organisation ? 112

La phase 1 : conduire un diagnostic (travail sur la totalité) 112
La phase 2 : construire un objectif partagé (travail sur l'homéostasie) ... 119
La phase 3 : accompagner le changement (travail sur l'équifinalité) ... 124

Comment accompagner l'autonomisation d'une personne ? 127

La phase 1 : formuler une demande libre et sincère 128
La phase 2 : définir des objectifs cohérents 131
La phase 3 : définir des cibles d'action 134
La phase 4 : utiliser les leviers de changement 136

Les qualités de l'accompagnateur 142

L'accompagnateur doit savoir gérer des processus de deuil 142
L'accompagnateur doit savoir travailler avec les émotions 143
L'accompagnateur doit disposer d'une bonne conscience de lui-même .. 145

© Groupe Eyrolles

L'accompagnateur doit avoir une bonne estime de lui-même..... 146
L'accompagnateur doit savoir s'ouvrir à l'autre et à sa croissance 147

Chapitre 5 Un management pour l'autonomie..... 151

Les styles de management et l'autonomie.....151

Le manager expert, centré sur sa compétence, ne développe pas l'autonomie 152
Le manager stratège, centré sur le résultat collectif, développe l'autonomie stratégique..... 154
Le manager relationnel, centré sur la relation, développe l'autonomie relationnelle 156
Le manager leader, grâce à une bonne estime de soi, développe l'autonomie stratégique et l'autonomie relationnelle 158

Mettre en place un mode de management pour l'autonomie.....161

Une nouvelle culture managériale : l'autonomie comme méta objectif... 161
Un mode de management qui construit l'autonomie stratégique 162
Comment le management d'une organisation peut-il créer de l'autonomie dans les relations ? 171
Et si ça ne marchait pas ? 181

Conclusion 183

Bibliographie 185

Index..... 189

© Groupe Eyrolles

Introduction

« L'autonomie, tout le monde en parle depuis longtemps ». Certes, mais dans le langage quotidien, l'autonomie est souvent confondue avec l'indépendance, donc une forme de liberté autosuffisante qui aurait pour conséquence d'isoler les individus et de détruire les liens sociaux. Dans les organisations, elle a été également confondue avec l'autogestion qui lui donnait souvent un sens politique. Elle s'opposait alors à toute forme de contrôle hiérarchique. Ces différentes perceptions de l'autonomie sont très réductrices de son étonnante fécondité. Ce livre a pour ambition de redonner à l'autonomie toutes ses dimensions, d'éclairer les différents processus qui font qu'un individu ou une équipe devient autonome et d'expliquer comment nous pouvons accompagner au mieux cette croissance.

L'autonomie, telle que présentée dans ce livre, déploie les potentiels, libère des dépendances, crée des relations riches et créatrices, permet de dépasser les obstacles et d'innover. Au travail, l'autonomie génère de la performance ET du bien-être, et prouve ainsi que les deux ne sont pas incompatibles, bien au contraire !

Créer de l'autonomie, c'est avant tout s'ouvrir à une nouvelle forme de relations, passer d'une forme de dépendance relationnelle à une interdépendance féconde et complexe. L'autonomie ne se construit pas mécaniquement sur la base de recettes magiques qui marchent à tous les coups. L'autonomie questionne notre relation au pouvoir, notre volonté de contrôler les situations et les personnes. Au premier examen, elle peut même apparaître comme une forme de lâcher prise risqué !

La littérature sur l'autonomie est souvent centrée sur la répartition du pouvoir comme seul facteur d'autonomisation. Ce livre prend en compte

© Groupe Eyrolles

les facteurs non seulement organisationnels (décision, contrôle, organisation des équipes et management) mais aussi humains (relations, etc.). L'autonomie dans l'organisation ne relève pas que du politique mais aussi et avant tout de l'humain.

L'autonomie est « l'à-venir » des relations et du management. Elle permet de dépasser les limites auxquelles les hommes sont confrontés aujourd'hui dans les organisations. Elle ouvre de nouvelles perspectives pour réconcilier le travail et les personnes.

En quoi l'autonomie est-elle utile dans les organisations aujourd'hui ?

L'autonomie : une réponse adéquate en période de changement et d'incertitudes

Dans des périodes économiquement mouvementées, l'autonomie des personnes, des équipes et des organisations permet de trouver rapidement des réponses aux changements, de s'adapter et d'innover. L'autonomie permet aussi d'éviter les relations tendues et de favoriser une collaboration efficace et sereine ; elle diminue le stress improductif généré par l'incertitude.

L'autonomie : un trait d'union entre performance et bien-être

Les dirigeants recherchent la performance pour maintenir des avantages concurrentiels et obtenir une rentabilité satisfaisante, tandis que les salariés ont des attentes personnelles croissantes. Comment concilier ces deux besoins apparemment antinomiques ? L'autonomie est le trait d'union entre performance et bien-être. En effet, plus le collaborateur sera autonome, plus il pourra développer des capacités qui lui sont propres : talents, anticipation, adaptation, innovation, etc.

© Groupe Eyrolles

Plus les acteurs seront autonomes entre eux, plus leur coordination sera simple. Par ailleurs, la prise d'autonomie diminue le stress car elle développe de nouvelles capacités pour y répondre et réduit le ressenti des exigences et des contraintes. En retour, l'autonomie permet de réduire le *turn-over* des collaborateurs, le coût des arrêts maladie, etc. L'autonomie crée une boucle vertueuse de performance et de bien-être.

L'autonomie : une source de motivation

L'autonomie est, selon plusieurs études scientifiques menées au Canada et aux États-Unis, un des trois besoins fondamentaux et universels des personnes aux côtés du soutien social et de la compétence[1]. Satisfaire ce besoin, c'est accroître la motivation et donc les ressources des personnes. Plus une organisation sera capable de donner de l'autonomie à ses collaborateurs, plus elle en tirera des bénéfices durables comme la stabilité de son personnel, sa satisfaction et le développement de nouveaux talents.

L'autonomie : une réponse à la complexité

L'autonomie va de pair avec l'approche de la complexité qui appelle, en ce début de XXI^e^ siècle, à une révolution dans le fonctionnement des organisations. L'autonomie fondera le management de demain car elle permet de gérer la complexité et l'incertitude. Les équipes sont aujourd'hui au centre d'organisations multipolaires et sont confrontées à des enjeux contradictoires. Comment les organiser pour répondre à ces défis sans pour autant rajouter de la complexité à la complexité ? La simplicité n'est plus possible ! L'autonomisation des équipes dessine un nouveau mode d'organisation dont les ingrédients sont la

1. *cf.* nombreuses études conduites par Edward L. Deci et Richard M. Ryan de l'université de Rochester au Canada.

© Groupe Eyrolles

diminution de la taille des équipes, le recentrement de leurs fonctions tout en élargissant leur sphère de responsabilité, et l'augmentation de leurs relations (communication, complémentarité et synergie). Ce nouveau mode d'organisation permet à ces équipes d'être plus réactives et adaptatives à tout changement de leur environnement tant interne qu'externe.

L'autonomie : une optimisation de la qualité des relations professionnelles

L'autonomie des personnes optimise la qualité des relations professionnelles en diminuant les dépendances psychologiques, en améliorant significativement le niveau de coopération et en facilitant les transferts de compétences. Elle est en ce sens une clé nouvelle pour construire l'intelligence collective des équipes.

En quoi ce livre est-il utile pour vous, lecteur ?

Si vous exercez un métier d'accompagnement des personnes et des équipes (coach, formateur, manager, etc.), alors ce livre vous donnera de nouvelles clés de compréhension et d'action avec vos clients ou collaborateurs.

Dans la vie privée, chacun veut « être autonome » mais qui sait comment le devenir ? Nous croyons souvent que devenir indépendant suffit pour se dire autonome ! Ce livre vous explique comment dépasser l'indépendance et devenir autonome. Il présente les étapes par lesquelles il faut passer, les facteurs de succès de l'autonomisation, etc.

Ce livre vous apprendra à mieux atteindre vos objectifs, à mieux maîtriser vos actions pour obtenir le résultat que vous recherchez grâce à l'autonomisation stratégique – ou l'autonomie dans l'action.

© Groupe Eyrolles

Ce livre vous apprendra également à mieux gérer vos relations de dépendances et vos conflits en comprenant comment en sortir.

Ce livre a pour ambition de guider ceux qui veulent faire le pari de l'autonomie : il leur donne des clés de compréhension et d'action au quotidien. Les fondements théoriques résultent d'une combinaison de plusieurs approches, notamment la systémique et la cybernétique, les neurosciences, la psychosociologie et le management. La valeur pratique de ce livre provient de l'expérience des auteurs qui, formés à ces approches théoriques, ont pendant quinze ans expérimenté, ajusté et capitalisé leurs pratiques d'accompagnement de l'autonomie, dans des contextes variés à l'international (de l'entreprise à l'ONG) et qui partagent ici leurs apprentissages.

Le premier chapitre pose les bases théoriques à travers quelques définitions commentées et de nombreux exemples concrets. Si l'autonomie n'est pas l'indépendance, qu'est-elle donc ?

Le deuxième chapitre explore l'autonomie relationnelle, c'est-à-dire la manière dont un individu ou un groupe devient autonome dans ses relations avec d'autres individus ou groupes. Pour devenir autonome, chaque individu ou équipe passe par un certain nombre d'étapes qui se caractérisent par des comportements et besoins spécifiques. Ce chapitre aide le lecteur à identifier les étapes dans lesquelles il se trouve dans ses relations et propose de nouvelles voies pour devenir autonome. Il se termine par une illustration pratique dans une organisation qui a construit petit à petit une équipe de management autonome.

Le troisième chapitre explore l'autonomie stratégique, c'est-à-dire la capacité d'un individu ou d'un groupe à atteindre les objectifs qu'il s'est fixés. On comprend ici la boucle vertueuse qui peut se mettre en place pour permettre à un individu, une équipe ou une organisation d'atteindre ses objectifs et, *a contrario*, ce qui peut bloquer un fonctionnement efficace et serein. Tout comme le deuxième chapitre, celui-ci inclut un exemple concret d'une organisation ayant mis en place une boucle d'autonomisation stratégique.

© Groupe Eyrolles

Le quatrième chapitre explicite le métier « d'accompagnateur de l'autonomie » pour mettre en lumière les nouvelles compétences et la nouvelle posture requises. Pour pouvoir développer l'autonomie de l'autre, il faut non seulement des connaissances et compétences spécifiques, mais également un nouveau regard sur soi-même, sur l'autre et sur les relations.

Enfin, le cinquième chapitre explique comment mettre en place un management pour l'autonomie : il fait la synthèse des chapitres précédents pour en tirer des enseignements et pistes d'actions concrètes afin de faire évoluer le management d'une organisation. Il est émaillé de nombreux exemples de situations de management favorables ou non à l'autonomisation.

© Groupe Eyrolles

Chapitre 1

De l'indépendance à l'autonomie

Quand nous parlons d'autonomie, nous entendons souvent : « Être autonome, c'est être indépendant », « L'autonomie des individus freine le collectif », « On perd le sens de la solidarité quand on devient autonome », l'autonomie c'est la « capacité à gérer seule sa vie quotidienne[1] », etc. Une personne autonome serait alors une personne indépendante, c'est-à-dire capable de décider ce qu'elle souhaite faire, sans avoir besoin de recourir à d'autres pour agir, penser, décider, etc.

Ainsi, dans le langage courant, l'autonomie revêt deux caractéristiques :

– premièrement : l'autonomie est comprise comme une capacité à faire ce que l'on veut, à exploiter une liberté sans contrainte extérieure, et à vivre sous l'impulsion de sa propre nature sans autre critère de décision que le libre arbitre. Il s'agit, par exemple, d'un chargé de mission qui, fort de sa supposée autonomie, ne trouve pas nécessaire de formaliser son plan d'actions, ni de rendre compte de son travail à son directeur ;
– deuxièmement : l'acteur autonome est considéré comme étant coupé de son environnement, dont il n'aurait plus besoin. Il se suffirait à lui-même et pourrait vivre en vase clos. L'autonomie participerait

1. http://fr.wiktionary.org/wiki/autonomie.

© Groupe Eyrolles

ainsi à la désagrégation des liens personnels et collectifs, mettant à mal par exemple l'unité d'une équipe. Il en serait ainsi d'un collaborateur qui s'isolerait de son équipe et qui ne se soucierait guère des problèmes que rencontrent ses coéquipiers.

En résumé, si le premier mythe de l'autonomie est une capacité quasi-« magique » à se déterminer en toute liberté sans renoncer à rien de sa toute puissance, le second nous pousse à croire que l'entité autonome n'a pas besoin de l'extérieur pour vivre.

Que l'autonomie s'applique à une personne (par ex. : un directeur), à un groupe (par ex. : une équipe professionnelle) ou encore à l'organisation tout entière, elle est bien plus que l'indépendance.

Ni libre de faire tout ce qu'il veut, ni autosuffisant, l'autonome est au contraire au cœur des relations qui le relient à lui-même, aux autres, à son environnement où il puise les ressources dont il a besoin pour atteindre ses objectifs.

Qu'est-ce que l'autonomie ?

Pour aller plus loin dans la compréhension de l'autonomie, faisons un petit retour étymologique. Le mot *autonome* vient du grec *autos* (soi-même) et *nomos* (la loi), soit en traduction littérale, *qui se régit par ses propres lois*. Le Petit Robert nous dit : « Qui se détermine selon des règles librement choisies ». Analysons plus précisément cette définition.

« Se déterminer »

L'entité autonome, qu'elle soit un individu, un groupe ou une organisation, se détermine, c'est-à-dire qu'elle indique, délimite précisément, choisit puis décide qui elle est et ce qu'elle souhaite faire. On reconnaît notamment une entité autonome à sa capacité de *décision*. Plus elle

© Groupe Eyrolles

pourra décider de ce qui la régit, plus elle pourra se dire autonome. Par exemple, une organisation peut se dire autonome si elle peut décider de ses orientations stratégiques, de ses activités et de ses relations avec son environnement. Nous verrons plus loin combien cette capacité de décision repose initialement sur une capacité à identifier et analyser des *choix* possibles en cohérence avec la nature et les objectifs de l'entité.

« Selon des règles »

L'entité autonome est celle qui est en capacité de définir des *règles* précises de fonctionnement : vers où vais-je ? Comment y vais-je ? Ces règles peuvent être comprises au sens large : valeurs, normes, usages, conventions, orientations, méthodes, règlements, etc. Une fois fixées et décidées par l'entité autonome, ces règles s'imposent à elle en retour. L'autonome n'est donc pas celui qui échappe à toute loi, qui n'accepte pas de se plier à une règle comme l'enfant qui, refusant d'obéir, recherche la toute-puissance. Bien au contraire, la règle structure sa propre entité en l'y soumettant. Le respect d'une certaine forme de discipline est inhérent à l'exercice de l'autonomie. C'est la personne qui va se fixer des objectifs professionnels, l'équipe qui va adopter des règles de fonctionnement, l'organisation qui va définir sa stratégie ou encore l'institution qui élabore un code éthique de ses partenariats. Toutes ces entités construisent leur autonomie en élaborant des règles qui vont caractériser leur identité, déterminer leurs objectifs, ajuster leurs stratégies et nourrir leur motivation. L'enjeu est double pour l'entité autonome :

– d'une part, définir une règle en adéquation avec elle-même (ses ambitions, ses qualités, son mode de fonctionnement, etc.) et l'environnement dans lequel elle évolue (contraintes, obligations, droits, etc.) ;
– et, d'autre part, mettre en œuvre, évaluer et ajuster cette règle en fonction de l'expérience qu'elle pourra en avoir et des retours qu'on pourra lui faire.

© Groupe Eyrolles

« Librement choisies »

L'entité autonome doit pouvoir choisir et décider librement des règles qu'elle s'imposera par la suite. Cette liberté signifie que la personne autonome :

– a *l'initiative* du choix qu'elle peut faire ;
– négocie ses choix avec l'extérieur si elle ne peut pas être seule à prendre la *décision* ;
– et assume ses décisions, est *responsable*.

Une personne a besoin de liberté pour être responsable : assumer sa décision dans le temps, se sentir concernée par les conséquences de sa décision, s'impliquer et s'engager dans sa mise en œuvre et son évaluation, etc. Cette liberté n'est donc pas celle d'un Robinson Crusoé qui est seul sur son île, mais bien celle d'un être qui entre en relation avec l'extérieur, prend en compte les données de son environnement, se forge des choix, les négocie avec l'extérieur, prend une décision et en rend compte.

En résumé, trois piliers essentiels construisent toute entité autonome, qu'elle soit un individu, un groupe, ou une organisation :

– l'entité autonome dispose d'une capacité de décision à partir d'un véritable choix ;
– l'entité autonome se structure par des règles précises qu'elle respecte et met en œuvre avec compétence ;
– l'entité autonome est suffisamment libre pour négocier ses choix et assumer en toute responsabilité ses décisions.

© Groupe Eyrolles

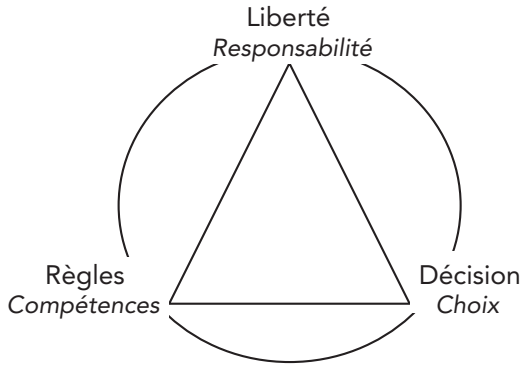

Figure 1. Les trois piliers de l'autonomie.

Chacun de ces trois piliers est nécessaire à l'autonomie de manière *essentielle*. En effet :

– une autonomie sans capacité de décision erre toujours dans le champ des possibles sans jamais pouvoir se fixer. Nous connaissons tous ces moments où nous n'arrivons pas à prendre une décision et à sortir de ces allers-retours continuels entre une position et une autre ;

– une autonomie sans liberté est prescrite et devient contraire à son principe même. Beaucoup d'actes que nous croyons être le fruit de notre autonomie sont en fait la résultante d'une dépendance externe. Nous nous rassurons alors en nous disant que nous n'avions pas d'autre choix possible et que c'est donc le meilleur. Ce n'est pourtant pas une décision autonome ;

– enfin, une autonomie sans règle aboutit à l'anarchie et à des relations fusionnelles. Nous éprouvons parfois un certain malaise quand il s'agit de prendre une décision que nous savons impopulaire ou indésirable pour notre équipe. Nous pouvons alors être tentés de ne pas indiquer les raisons de notre choix, en espérant que l'autorité de la décision suffira à la faire accepter. L'autonomie réclame en fait une grande compétence et aisance pour pouvoir affirmer les raisons de ses choix.

© Groupe Eyrolles

L'autonomie n'est pas un état que l'on pourrait atteindre une fois pour toutes. Nous ne sommes jamais complètement autonomes. Nous pouvons le comprendre en utilisant l'exemple du développement de l'enfant jusqu'à son âge adulte. L'enfant tout d'abord dépendant dans son jeune âge devient un adolescent qui négocie sa liberté avec ses parents sans avoir pour autant les moyens d'exercer cette liberté. L'adolescent sait ce qu'il souhaite, commence à se forger sa propre loi (valeurs, code de conduite, etc.) mais il lui manque encore les moyens financiers et les compétences pour la vivre. Il lui faut ensuite commencer à travailler, à réguler son comportement, à renforcer ses compétences, à mieux gérer ses relations, pour approfondir son autonomie. Puis, au cours de sa vie d'adulte, il ajuste ses règles et sa loi pour mieux correspondre à son identité et à ses objectifs, et mieux s'adapter à son environnement.

L'autonomie est donc une capacité qui s'accroît, s'expérimente et s'ajuste dans le temps. Nous parlons ainsi de l'autonomie comme d'une capacité et de l'autonomisation comme d'un processus de croissance de cette même capacité. Par analogie, nous pourrions comparer l'autonomie à un arbre. La capacité serait le fruit de l'arbre, la partie visible, et le processus d'autonomisation la sève qui circule dans l'arbre, la partie la moins visible mais la plus essentielle.

Notre effort pour comprendre l'autonomie devra donc être double :

– comprendre les différentes capacités qui permettent de reconnaître l'autonomie, ainsi que ses différents domaines d'exercice ;
– comprendre les différents ressorts du processus d'autonomisation, c'est-à-dire identifier les facteurs de croissance de ces mêmes capacités.

© Groupe Eyrolles

Quelles capacités l'autonomie permet-elle de développer ?

Si nous appliquons cette définition à une équipe, nous pouvons dire qu'une équipe est autonome lorsqu'elle sait définir des règles de fonctionnement adaptées à ses objectifs et à l'identité des personnes qui la composent, tout en étant capable de négocier avec ses managers les moyens dont elle a besoin pour atteindre les objectifs fixés.

Nous remarquons alors dans cette équipe deux mouvements :

– un mouvement interne (vers soi) qui pousse l'équipe à se structurer : définition de ses objectifs, des règles de fonctionnement, des compétences dont elle a besoin, etc. Ce mouvement conduit à un *pouvoir sur soi*. L'équipe se construit à travers ce mouvement en tant que sujet individuel (par rapport à soi-même) ;
– un mouvement externe (vers son manager) qui pousse l'équipe à négocier sa liberté pour définir ses objectifs et acquérir les ressources dont elle a besoin. Ce mouvement conduit à un *pouvoir sur l'autre*. L'équipe se construit à travers ce mouvement en tant que sujet social (par rapport à l'autre).

Si ces deux mouvements sont d'abord antagonistes (interne *versus* externe), ils sont aussi complémentaires. En effet, l'équipe a besoin des deux pour faire grandir son autonomie. Si elle se limitait au mouvement interne, elle réduirait très vite sa capacité d'action et se replierait sur elle-même. Si au contraire, elle était constamment tournée vers l'extérieur, elle ne pourrait pas être réellement productive par elle-même.

Ces deux mouvements révèlent en réalité deux natures profondes de l'autonomie, chacune développant des capacités propres et des processus de croissance différents. Nous parlerons alors de :

- **l'autonomie relationnelle** (autonomie dans la relation) comme étant la capacité de gérer ses relations pour pouvoir négocier une liberté avec son environnement (c'est-à-dire les personnes, les équipes, l'organisation, etc.) afin de décider et d'agir selon sa propre loi.

© Groupe Eyrolles

Grâce à l'autonomie relationnelle, l'entité :

- sait assumer et gérer l'influence qu'elle reçoit de l'extérieur pour décider en toute liberté et responsabilité,
- sait agir sur son environnement et puiser en lui les ressources dont elle a besoin pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

L'autonomie relationnelle possède son propre processus d'autonomisation que nous détaillons dans le chapitre 2 ;

- **l'autonomie stratégique** (autonomie dans l'action) comme étant la capacité à se déterminer, c'est-à-dire à choisir et à atteindre les objectifs que l'on s'est librement fixés. L'autonome est poussé à prendre des décisions, à émettre des règles de fonctionnement et à puiser dans ses compétences pour les mettre en œuvre.

  Grâce à l'autonomie stratégique, l'entité :

  - sait décider des actions (règles) qu'elle va mener (appliquer) pour atteindre l'objectif qu'elle s'est fixé,
  - sait réguler (ajuster) son action pour atteindre l'objectif qu'elle s'est fixé.

L'autonomie stratégique possède son propre processus d'autonomisation que nous détaillons dans le chapitre 3.

Cas pratique

Un responsable de rayon développe son autonomie

David travaille dans un magasin de vente d'articles de sport depuis trois ans en tant que responsable de rayon. Quand il est arrivé, il avait très peu d'autonomie, ne pouvait rien décider et devait constamment s'adresser à son supérieur pour connaître les objectifs de vente et les modalités de gestion de son stock. Grâce à un travail spécifique sur lui-même (connaissance, comportement, compétences, relations, etc.) et sur l'organisation, David a aujourd'hui acquis plus d'autonomie car il peut proposer les articles à mettre en promotion. Il connaît bien maintenant le goût des consommateurs et la courbe de vie de ses produits

© Groupe Eyrolles

(autonomie stratégique). Avec son expérience, il a développé de nouvelles compétences en relation clients, ce qui lui a permis de proposer un accompagnement innovant des nouveaux chefs de rayons qui intègrent l'enseigne (autonomie stratégique et relationnelle). Depuis peu, il a négocié avec son responsable une réunion d'équipe pour échanger sur les évolutions des préférences des consommateurs sur des produits similaires (autonomie relationnelle). David est devenu grâce à son autonomie un véritable soutien pour son directeur qui s'appuie sur lui pour la formation des nouveaux vendeurs et pour le contrôle du stock global.

Comment remarquer qu'une équipe ou une personne est autonome ? Qu'est-ce que l'autonomie permet de faire ou de ne pas faire ? Voici présentées ci-après trois capacités fondamentales des personnes ou des équipes autonomes.

Une capacité à se déterminer de manière authentique

La personne autonome fait toujours référence à une règle explicite qui structure son identité : des valeurs, des objectifs, des principes de conduite, etc. Elle choisit en toute conscience ses règles en fonction de qui elle est (son identité), de ce qu'elle veut faire (ses objectifs) et des contraintes qui pèsent sur elle (son environnement). Cette capacité à faire référence et à décider des lois permet de structurer l'individu, de construire son identité et d'évaluer au fur et à mesure de son expérience l'atteinte de ses objectifs et le bien-fondé de ses lois.

Plus la personne sera autonome plus elle pourra se déterminer de façon authentique, c'est-à-dire que ses règles, ses objectifs, ses actions seront en parfait accord avec son identité, ne seront pas superficiels et s'inscriront dans une réalité objectivée (ici et maintenant). Elle fera alors preuve d'un engagement fort et d'une détermination réelle pour réaliser ce qu'elle aura décidé. Nous verrons dans le chapitre 2 qu'un des enjeux de l'autonomie sera de sortir de certaines situations de

© Groupe Eyrolles

dépendance qui conduisent la personne à adopter des comportements et à prendre des décisions qui ne sont pas authentiques.

Une personne qui ne dispose pas de cette capacité à se déterminer de manière authentique ne peut s'ouvrir à d'autre loi que la sienne. Elle risque alors d'user de la violence pour se défendre si elle se sent menacée. Elle risque aussi de copier les comportements des autres.

Cas pratique

Une équipe de consultants n'arrive plus à décider

Au cours d'une mission que notre cabinet a réalisée, nous avons accompagné l'équipe d'un bureau d'étude qui se plaignait de stress et qui était au bord de l'implosion. Lors du diagnostic, nous avons relevé que le bureau d'étude connaissait déjà l'ensemble des actions à mener pour sauver son équipe mais que rien n'avait été fait depuis deux ans. Pourquoi ? Parce que l'équipe n'avait pas réussi à se déterminer collectivement. D'une part, l'équipe n'avait pas décidé de la méthode qu'elle devait employer pour identifier les solutions possibles et, d'autre part, elle n'avait pas défini comment faire le choix parmi les diverses solutions identifiées. En conséquence, l'équipe n'arrivait pas à décider ce qu'elle allait faire. Ainsi, bien que ses membres soient capables de citer des actions possibles à entreprendre, aucune action de renforcement de l'équipe n'avait été décidée collectivement et mise en œuvre. Ce manque de règles collectives a eu raison de la capacité d'action de l'équipe (autonomie stratégique).

Une capacité à trouver des marges de manœuvre

La *liberté* est une valeur clé de la personne autonome. Elle la revendique, essaie de s'extraire de tout déterminisme, craint la normalisation des pratiques et se refuse à reproduire des comportements ou des actions qui ne lui semblent pas nécessaires. Pour autant, la quête de liberté n'est pas toujours une négociation avec son environnement

© Groupe Eyrolles

pour obtenir telle ou telle marge de manœuvre. Elle est aussi et surtout une capacité de la personne à se libérer elle-même des carcans, habitudes et réflexes contraires à ses objectifs. En apprenant à mieux se connaître, la personne autonome prend conscience de ses propres blocages, des répétitions de comportements, etc. Elle devient plus à même de choisir ce qui est bon pour elle. Elle cherche alors à se libérer de tous ses déterminismes pour être plus en capacité de décision sur elle-même (autodétermination). Plus ce travail de libération est profond et authentique, plus la personne peut affirmer avec respect son identité, entrer en dialogue avec son environnement et devenir créative dans la recherche de possibles.

Une personne qui ne dispose pas de cette capacité à trouver des marges de manœuvre tend à refuser toute décision externe, à se replier sur ses droits en oubliant ses devoirs, à refuser tout cadre commun et collectif dans lequel elle se sentira oppressée et à développer des mécanismes de défense parfois violents pour protéger sa liberté.

Cas pratique

Une équipe terrain retrouve une capacité d'initiative

Une grande ONG française nous a contactés pour améliorer son organisation interne. L'ONG souhaitait que nous l'aidions à résoudre deux problèmes : le manque d'initiative de ses chargés de mission basés sur le terrain et leur manque de rigueur dans la mise en œuvre des décisions du siège.

Nous avons analysé les pratiques de management de l'ONG, conduit des entretiens individuels puis organisé des temps de partage entre chargés de mission pour faire ressortir les points suivants : les chargés de mission disposaient en théorie de réelles marges de manœuvre (orientation des activités sur le terrain, négociation avec les partenaires, gestion du budget, etc.). Cependant, de nombreux aspects de leur travail limitaient en parallèle leur autonomie : ils étaient soumis à de lourdes procédures de contrôle, à une obligation de fournir de nombreux rapports d'activité et à la normalisation de certains processus d'activité. En

© Groupe Eyrolles

conséquence, leur capacité d'initiative et de créativité était largement bridée, ils ressentaient une méfiance du siège à leur égard et ceci les rendait réticents à appliquer les décisions émanant du siège.

En diminuant la fréquence des contrôles, en permettant certains changements au cœur des processus d'activités et en cultivant une culture de la confiance, les chargés de mission ont retrouvé une capacité d'initiative et ont développé une collaboration efficace et sereine avec le siège.

Une capacité à s'intégrer et à s'engager dans son environnement

Une entité autonome sait reconnaître ce qui est bon pour elle dans l'environnement et se l'approprier pour alimenter sa propre autonomie. Une personne autonome est, par exemple, capable de trouver l'information dont elle a besoin ou sait identifier la compétence qui lui manque pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

La personne autonome sait aussi s'intégrer facilement dans un collectif comme une équipe professionnelle, un groupe de travail, etc. Elle comprend assez vite les règles de fonctionnement du collectif, adhère à ses valeurs, se mobilise autour des objectifs fixés, sait articuler ses compétences avec celles des autres, accepte de prendre des responsabilités vis-à-vis des autres et sait leur rendre compte de ce qu'elle fait et décide. La personne autonome sait affirmer et partager ses convictions et ses idées pour faire avancer le groupe vers l'atteinte des résultats. Par ailleurs, les autres membres de l'équipe ont accepté cette nouvelle personne et ont marqué son appartenance au groupe sans pour autant effacer sa singularité. Une des conséquences de l'autonomie est la maîtrise parfaite des rôles et des responsabilités au sein du groupe ainsi que l'engagement de la personne vis-à-vis de ce groupe et de son travail.

© Groupe Eyrolles

Une personne qui ne dispose pas de cette capacité à s'intégrer et à s'engager dans son environnement ne parvient pas à développer pleinement ses compétences et aptitudes. Elle risque de rejeter son environnement ou, au contraire, d'y perdre son identité.

Cas pratique

Martine s'intègre dans son équipe

Au début de son intégration dans son équipe technique, Martine avait des difficultés à s'insérer et à être reconnue. Son savoir-faire provenait d'un autre secteur d'activités et certaines de ses pratiques entraient en contradiction avec celles de la nouvelle équipe.

La première réaction de Martine fut de chercher à convaincre les autres de ses idées et de ses qualités. Mais elle récolta des critiques et constata que ceci freinait son intégration. Elle eut alors tendance à s'isoler pour « avoir la paix », mais cette attitude n'améliora pas ses contacts avec les collègues et nuisit à la qualité de son travail. Finalement, elle changea d'attitude, et chercha à connaître ce que chacun faisait, à utiliser les compétences de ses collègues, et à leur donner ce dont ils avaient besoin au moment opportun. À partir de ce moment-là, elle développa sa propre autonomie : non seulement elle fut davantage à même d'atteindre ses propres résultats, mais elle fut mieux intégrée et se sentit plus engagée pour son équipe.

Quels sont les différents domaines d'exercice de l'autonomie au travail ?

Nous avons vu que l'autonomie possédait deux natures bien distinctes, relationnelle et stratégique, qui conjuguées pouvaient permettre à une personne ou une équipe de développer des capacités particulières.

Pourtant, cette autonomie ne s'exerce jamais sur tout. Il reste toujours des lieux où elle n'est pas complète ; des dépendances subsistent. En effet, un manager des ventes peut être autonome sur sa relation clients

© Groupe Eyrolles

mais être en parfaite dépendance de son directeur général pour la fixation des objectifs de ventes.

Sur quoi une entité peut-elle être autonome ? Nous avons identifié en milieu professionnel plusieurs domaines d'exercice de l'autonomie :

- **la stratégie** : l'entité définit la stratégie de développement de l'organisation. Une assemblée générale ou un conseil d'administration (CA) a par exemple cette prérogative ;
- **les objectifs** : l'entité se fixe elle-même les objectifs de ses activités et les résultats qu'elle doit atteindre ;
- **les ressources** : l'entité obtient et gère les ressources (techniques, financières, etc.) nécessaires pour atteindre ses résultats ;
- **les activités** : l'entité décide et contrôle ses activités. Elle choisit ses tâches en fonction d'une méthodologie et d'un processus adaptés et efficaces. Elle peut modifier l'ordre des activités si nécessaire ;
- **l'organisation** : l'entité a la liberté de s'organiser pour réaliser les activités qu'elle doit mener. Elle a une marge de manœuvre sur le partage des tâches, sur ses horaires de travail, sur le choix de ses outils de travail, etc. ;
- **la culture** : l'entité décide des valeurs, des croyances en adéquation avec son identité et sa vision ;
- **le comportement** : l'entité décide des comportements à avoir selon l'activité qu'elle doit mener et les résultats qu'elle doit atteindre, en adéquation avec sa culture et sa personnalité.

Ces différents domaines d'exercice sont très utiles pour diagnostiquer l'autonomie d'une personne ou d'une équipe.

© Groupe Eyrolles

Cas pratique

Les différents domaines d'exercice de l'autonomie d'une équipe en conflit

Prenons l'exemple d'une équipe qui éprouvait de grandes difficultés dans sa prise d'autonomie et était en perpétuels conflits avec sa hiérarchie. Nous avons analysé les différents domaines d'exercice de son autonomie dont voici le résumé :

Domaines d'exercice	Analyse
Stratégie	L'équipe ne peut pas décider de la stratégie du groupe car cela revient de plein droit au CA[1].
Objectifs	L'équipe est en désaccord total avec les objectifs fixés par la direction. Elle juge que ces objectifs ne sont pas réalistes.
Ressources	L'équipe n'est pas autonome sur la gestion de budget. Elle ne peut pas suivre le solde de son budget.
Activités	L'équipe est théoriquement autonome pour choisir ses activités et la séquence d'opérations. Elle définit tous les mois son plan d'actions. Pourtant, son manque d'autonomie en gestion l'empêche de pouvoir réellement programmer des activités faisables. Pour cette raison, 30 % à 35 % de ses activités ne sont jamais réalisées.
Organisation	L'équipe répond à deux autorités hiérarchiques (fonctionnelle et géographique) qui fixent des objectifs parfois contradictoires.
Culture	Les valeurs développées au sein de l'équipe sont très centrées sur la revendication de liberté. L'équipe cultive peu la responsabilité individuelle.
Comportement	Certaines personnes au sein de l'équipe se comportent souvent de manière accusatrice. Elles expriment par là leur échec et leur peur de ne pas atteindre leurs objectifs.

Tableau 1. L'exemple d'analyse des différents domaines d'exercice de l'autonomie.

1. CA : conseil d'administration.

© Groupe Eyrolles

> En faisant cette analyse, nous constatons que l'autonomie de l'équipe est fragilisée en raison d'un manque de cohérence entre les différents domaines d'exercice de l'autonomie :
> – elle est en autonomie d'activités mais sous contrainte de résultats qu'elle juge irréalistes. Ceci la conduit inévitablement à ne pas pouvoir adapter ses activités aux résultats attendus ;
> – elle a une autonomie d'activités mais non de gestion de ses ressources, ce qui l'empêche de pouvoir bien programmer ses activités ;
> – elle a des comportements et une culture collective peu propices à l'autonomie.
>
> Ce manque de cohérence des domaines d'exercice de l'autonomie conduit à un manque important de performance de l'équipe qui développe en retour un malaise psychique : stress, conflits, agressivité, mal-être, etc.

Comme nous l'avons vu précédemment, nul n'est jamais autonome de manière absolue, c'est-à-dire sur *tous* les domaines d'exercice de l'autonomie. Les domaines d'exercice de l'autonomie n'ont pas tous le même poids dans l'autonomie globale de la personne. Il est par exemple possible de se *sentir* autonome bien que l'on ne puisse pas décider de ses objectifs et de sa gestion. En revanche, il est impossible de se sentir autonome si l'on ne peut pas décider de son comportement ou de sa culture. Notre niveau global d'autonomie dépend de ce qui nous est prescrit ou imposé par l'extérieur.

Ainsi nous pouvons dessiner une échelle des domaines d'exercice de l'autonomie, dans laquelle nous graduons le niveau d'autonomie en fonction du niveau de prescription : plus la prescription concerne les domaines d'exercice du bas de l'échelle, moins l'autonomie est grande. L'autonomie est inversement proportionnelle à la prescription.

© Groupe Eyrolles

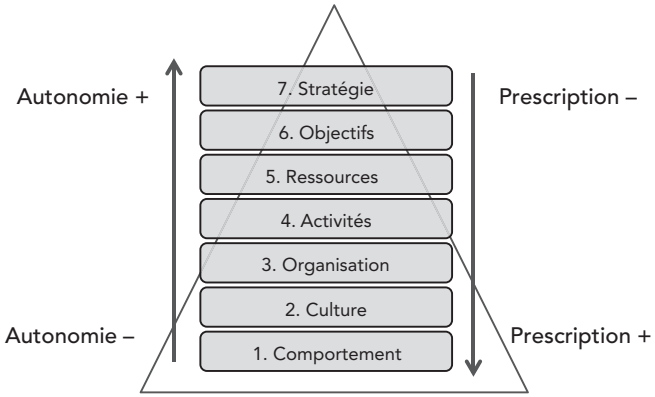

Figure 2. L'échelle des domaines d'exercice de l'autonomie.

Comment les organisations peuvent-elles développer leur autonomie ?

Nous avons donc identifié les capacités de l'autonomie et ses domaines d'exercice. Voyons maintenant comment développer cette autonomie. Comment faire en sorte qu'un chargé de mission dans une équipe soit plus autonome pour analyser les demandes de son directeur ? Comment améliorer l'autonomie d'une équipe afin qu'elle puisse réagir rapidement et efficacement aux différentes demandes des clients ?

Nous verrons dans la partie suivante qu'il est possible de travailler sur la personne elle-même ou sur l'équipe pour l'aider à être plus autonome. Mais ceci n'est véritablement efficace que si l'organisation crée un cadre d'exercice favorable à l'autonomisation de ses collaborateurs. Une personne peut accroître son autonomie pour mieux répondre aux demandes de ses clients et être plus réactive, mais si l'organisation met en place des procédures de décision incohérentes, la personne ne pourra pas faire valider à temps ses initiatives.

© Groupe Eyrolles

Dans notre travail d'accompagnement, nous avons identifié trois puissants ressorts de l'autonomisation dans une organisation, qui doivent nécessairement se compléter :

- **la répartition des tâches** : plus l'organisation confie des tâches à accomplir à un individu, plus celui-ci peut voir sa sphère d'autonomie augmenter (si on lui confie les moyens nécessaires) ;
- **la répartition du pouvoir** : plus l'organisation octroie une capacité de décision importante à une personne ou une équipe, plus elle accroît son autonomie ;
- **les modalités de contrôle de l'activité et des résultats** : l'impact du contrôle sur l'autonomie de la personne dépend du domaine d'exercice de l'autonomie sur lequel il porte (ex. : un contrôle du comportement prive la personne d'autonomie, ce qui n'est pas le cas d'un contrôle de la stratégie).

Ces trois ressorts de l'autonomisation sont autant de conditions favorables ou non à l'autonomisation des personnes et des équipes. Si agir sur la répartition des tâches est relativement facile à faire, mieux répartir les pouvoirs et ajuster les modes de contrôle sont souvent bien plus complexes.

Comment construire un pouvoir de décision favorisant l'autonomie stratégique ?

Pour construire un pouvoir de décision qui développe l'autonomie stratégique, il faut définir de manière cohérente quatre aspects :

- le mode de décision : *Comment décide-t-on ?*
- la cible de la décision : *Que décide-t-on ?*
- l'acteur de la décision : *Qui décide ?*
- le lieu de décision : *Où est-ce que je décide ?*

© Groupe Eyrolles

La cohérence de la décision se construit donc à trois niveaux : cohérence entre le mode et la cible de décision, cohérence entre l'acteur de la décision et son pouvoir de décision, cohérence entre les lieux de décision (global/local).

Cohérence entre le mode et la cible de décision

Nous avons observé les modes de décision suivants dans notre pratique professionnelle :

- **indépendance de décision** : l'entité peut décider *seule*. Elle en a le pouvoir et la capacité ;
- **codécision** : l'entité décide avec une autre ;
- **orientation des décisions** : l'entité influence les décisions par son expertise, ses conseils, etc. Elle ne décide pas pour autant.
- **contrôle des décisions** : l'entité contrôle la conformité des décisions prises par d'autres selon des règles préétablies ;
- **accompagnement de la prise de décisions** : l'entité aide l'autre entité à prendre une décision sans l'orienter ni la contrôler.

Les cibles de décisions peuvent quant à elles être très diverses : stratégie, objectifs, actions, règles de fonctionnement, ressources, techniques, etc.

Plus l'entité est en capacité d'établir une corrélation cohérente entre le mode et la cible de décision, plus elle construit son autonomie. Dans le cas contraire, la règle de décision risque de réduire considérablement la performance de l'organisation, voire de la bloquer. Par exemple, trop utiliser le mode de la codécision quelles que soient les cibles crée des lourdeurs et exaspère les participants qui finissent par développer des circuits de décision parallèles. De même, l'utilisation exagérée de l'accompagnement à la prise de décisions peut finir par freiner l'autonomisation des personnes.

Nous pouvons résumer ce premier axe de travail sous la forme du schéma suivant.

© Groupe Eyrolles

Modes de décision		Cibles de décision
Indépendance de décision		Stratégie
Codécision	?	Objectifs
Orientation des décisions		Activités
Contrôle des décisions		Gestion et organisation
Accompagnement de la décision		Culture et comportements

Figure 3. La cohérence entre modes et cibles de décision.

Cohérence entre l'acteur de la décision et son pouvoir de décision

Est-ce que la personne qui prend telle décision est légitime pour le faire ?

Deux éléments sont à prendre en compte pour caractériser la légitimité d'un décideur :

- **mandat** : a-t-il un mandat clair pour le faire ? Qui le lui a donné ? Selon quels critères d'affectation ?
- **compétences** : a-t-il les compétences pour pouvoir prendre les décisions ?

Si le décideur détient à la fois le mandat et les compétences, il dispose d'un pouvoir légitime. S'il lui manque la compétence, ses décisions seront contestées, elles conduiront à l'échec et la hiérarchie qui lui a donné le mandat sera remise en question. Le décideur se mettra

© Groupe Eyrolles

en porte-à-faux par rapport à son environnement et devra user d'influence ou de manipulations pour maintenir sa légitimité. Inversement, s'il est compétent mais sans mandat, il s'opposera rapidement à sa hiérarchie.

Cohérence entre les lieux de décision (global/local)

La plupart des organisations sont confrontées à l'articulation entre différentes entités qui sont situées dans des lieux différents, qui ont des responsabilités différentes et des compétences différentes. Comment permettre une collaboration de ces entités sans « étouffer » l'autonomie de l'une ou l'autre ?

Cette problématique intervient surtout lorsqu'une entité principale (une équipe de direction, par exemple) est responsable de plusieurs autres entités (équipes locales ou organisations semi-autonomes sur le terrain). Comment donner de l'autonomie au niveau local sans perdre la responsabilité du global ? L'enjeu majeur de cette articulation est, d'une part, de protéger la capacité d'initiative du niveau local et, d'autre part, de garantir l'implication du niveau local au niveau global.

Comment construire un mode de contrôle favorisant l'autonomie ?

Le contrôle n'est pas en soi un frein à l'autonomie s'il est légitime, transparent et adéquat. La qualité du contrôle se mesure notamment à travers les réactions des personnes contrôlées. En effet, si le contrôle est mal fait, il peut engendrer trois stratégies :

– **la stratégie de *fuite*** : la personne se construit un îlot de liberté imaginaire dans lequel elle se protège. Cela donne naissance à des comportements de triche et d'irresponsabilité. La personne devient insaisissable, refusant de se positionner clairement, fuyant les responsabilités, incapable de rendre compte de ce qu'elle fait, etc. ;

© Groupe Eyrolles

– **la stratégie du *refoulement*** : la personne refuse de reconnaître l'autorité du contrôle et se le cache à elle-même en refoulant ce refus dans des zones inconscientes. La personne est bien là physiquement mais elle n'a plus les capacités d'assumer des responsabilités. Cela engendre des souffrances psychiques comme l'angoisse qui peuvent aboutir à des dépressions plus ou moins sévères ;
– **la stratégie de *lutte*** : la personne génère un surcroît d'autorité pour dépasser le niveau de celui qui tentait de lui imposer le contrôle. Cette stratégie peut aller jusqu'à développer des systèmes de pouvoirs comme l'autocratie[1].

Pour éviter ces réactions négatives et ne pas détruire l'autonomie, le contrôle doit respecter plusieurs critères :

Exercer un pouvoir de contrôle légitime

L'origine du pouvoir d'un contrôleur peut être diverse. Il peut s'agir :

– d'un pouvoir *reçu* (mandat d'un président, par exemple) ;
– d'un pouvoir *naturel* (leadership d'un membre de l'organisation) ;
– d'un pouvoir *négocié* avec l'entité (par exemple entre deux collaborateurs pour vérifier le travail de l'autre) ;
– ou d'un pouvoir *fonctionnel* (par exemple, la direction des ressources humaines [DRH] coordonne les ressources humaines).

Toute autre forme de pouvoir serait illégitime pour l'entité et réduirait alors considérablement son autonomie.

Exercer un contrôle transparent

Un contrôle transparent ne freine pas l'autonomie. En revanche, il existe des formes de contrôle qui tuent l'autonomie :

1. « Forme de gouvernement où le souverain exerce lui-même une autorité sans limite » (Petit Robert).

© Groupe Eyrolles

– le contrôle *inopiné* qui a pour but de prendre en défaut l'entité sur le fait ;
– le contrôle *anarchique* dont on ne connaît pas les règles (l'objet sur lequel il porte et comment il est exercé) ;
– le contrôle *sanction* qui ne recherche pas une progression de l'entité ;
– le contrôle *méfiance* motivé par la seule volonté de maîtriser l'autre, par exemple parce qu'il fait peur, etc.

Si le contrôle est réalisé en faisant connaître ses propres règles et s'il a pour but (entre autres) d'augmenter la compétence de l'entité alors il peut être un facteur de croissance de l'autonomie.

Exercer un contrôle adéquat

Comme nous l'avons vu précédemment avec les domaines d'exercice de l'autonomie, plus le contrôle s'immisce dans l'exécution du travail (niveau bas de l'échelle de l'autonomie), plus il enlève de l'autonomie à l'entité.

Si le contrôle exercé est légitime, transparent et adéquat, il ne freine en rien l'autonomie de celui qui est contrôlé et peut au contraire l'aider à progresser vers les objectifs qu'il s'est fixés.

© Groupe Eyrolles

Comment les personnes peuvent-elles développer leur autonomie ?

Comme nous l'avons vu précédemment, il est donc possible, pour développer l'autonomie, de travailler sur l'organisation, en mettant en place des modes de décision, des répartitions de tâches et des modes de contrôle adéquats. Il est également possible de travailler sur les personnes et les équipes, ce qui est plus innovant car plus complexe. Dans nos missions d'accompagnement de l'autonomie, nous favorisons un travail conjoint sur l'organisation et sur les personnes et les équipes.

Pour travailler sur les personnes et les équipes, nous avons identifié trois dynamiques de changement : la différenciation, la responsabilisation et l'ouverture.

La différenciation

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. Plus l'entité pourra se différencier des autres et faire référence à elle-même, plus elle pourra alors être authentique et unique (pouvoir sur soi) et en même temps faire valoir ses idées (pouvoir sur l'autre). Elle développe ainsi une motivation intrinsèque qui lui permet de décider et d'agir en fonction de critères qui lui sont propres comme l'intérêt et le plaisir. Cette différenciation ne conduit pas à une exclusion de l'autre ou à un isolement grâce à sa capacité à s'inscrire dans un collectif (la socialisation) et à intérioriser des règles communes qui peuvent lui être étrangères dans un premier temps.

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

© Groupe Eyrolles

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.

Plus l'entité se responsabilise elle-même, plus elle peut prendre en charge son action (pouvoir sur soi) et assumer d'autres actions qui sont en interaction avec les siennes (pouvoir sur l'autre).

L'ouverture

L'ouverture à l'autre est un 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.

L'ouverture renvoie aux deux questions suivantes : comment puis-je être moi-même dans la relation (revendication d'être) et comment puis-je m'ouvrir à l'autre de la relation sans perdre mon identité (revendication de la différence) ? Plus l'entité est en capacité de s'ouvrir à l'autre sans se perdre elle-même (pouvoir sur soi), plus elle peut alors également nourrir sa propre capacité d'interaction et plus elle permet à l'autre d'être lui-même (pouvoir sur l'autre).

L'entité réalise elle-même ces différents arbitrages en fonction de trois variables sur lesquelles elle peut agir :

- **son identité** (personnalité, aptitudes, caractère, etc.) ;
- **le sens** qu'elle donne à son travail et aux choses (objectifs, valeurs, croyances, etc.) ;
- **et ses compétences** (techniques, relationnelles, etc.).

Ces dynamiques de changement (différenciation, responsabilisation et ouverture) et ces variables d'ajustement (identité, sens et compétences) sont au cœur du travail d'accompagnement pour aider toute entité à acquérir de plus en plus d'autonomie. Dans les chapitres 2 et 3, nous détaillerons les processus d'autonomisation qui utilisent ces différents facteurs et variables.

© Groupe Eyrolles

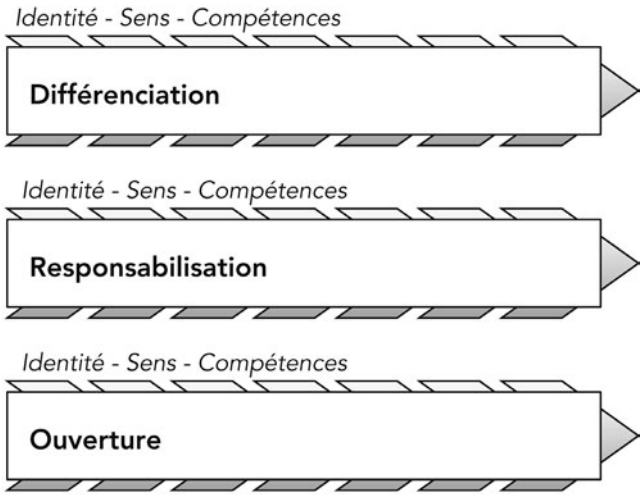

Figure 4. Les facteurs et variables de l'autonomisation.

Applications

Prenons le cas d'une équipe : les trois facteurs de changement suivants nous donnent quelques pistes d'actions concrètes pour renforcer l'autonomie de l'équipe au-delà des différentes actions que l'organisation peut mettre en place (tâches, décisions et contrôles).

Facteur de la différenciation :

– élaborer sa vision ;
– définir et partager ses valeurs ;
– élaborer des codes comportementaux ;
– valoriser les compétences spécifiques des membres de l'équipe ;
– mettre en avant les différences entre les équipes (responsabilités, résultats, compétences et culture).

Facteur de la responsabilisation :

– construire les règles de décision ;
– renforcer les compétences de décision ;
– développer la capacité de relecture d'expérience ; .../...

© Groupe Eyrolles

.../...
– développer la capacité de remise en cause de l'équipe ;
– renforcer les compétences de pilotage des activités.

Facteur de l'ouverture :

– définir les règles de coopération entre les équipes ;
– renforcer les compétences en communication ;
– développer l'esprit d'ouverture et de franchise ;
– développer les compétences relationnelles.

Si ce travail est à faire au niveau d'une équipe prise comme un tout, il est également à faire à l'intérieur de l'équipe (comment l'équipe rend-elle autonome ou non chacun de ses membres ? Et inversement, comment le comportement de chacun permet ou non à l'équipe d'être autonome ?) et à l'extérieur de l'équipe (quels sont les différents types de relations qu'entretient l'équipe avec les équipes qui l'entourent ?). Nous verrons dans le chapitre 5 que ce travail dessine des modes de management particuliers.

L'autonomie, facteur de performance des équipes

Les organisations doivent aujourd'hui faire face à des exigences qui sont moins celles de la productivité (fabriquer le plus possible et le plus vite possible à moindre coût) que celles de l'adaptation aux exigences variables des clients et aux changements brusques de leur environnement (marché, évènements politiques, etc.). Il leur faut alors développer une capacité de réaction rapide (flexibilité) et d'adaptation (innovation). Pour faire face à la complexification de l'action, plusieurs modes d'organisation des équipes sont possibles.

© Groupe Eyrolles

Les équipes coordonnées

Cette organisation consiste à avoir des équipes/personnes très spécialisées et coordonnées ensuite par une personne ou un service. Ce système fonctionne bien dans des environnements stables avec des équipes peu enclines à évoluer. Ces équipes coordonnées ne peuvent pas faire face à des tâches complexes demandant une adaptation constante car la coordination demande un temps assez long pour reprogrammer les actions et coordonner leur exécution. D'autre part, les équipes ne possèdent pas l'ensemble des informations et des compétences nécessaires pour adapter leurs réponses aux changements complexes.

La performance du système repose sur la *coordination* des équipes (et la programmation de leurs productions).

Cas pratique

Les équipes coordonnées d'une entreprise du secteur de l'énergie

Une entreprise produisant des panneaux photovoltaïques s'organise en équipes coordonnées. Chaque équipe possède une fonction bien précise : recherche, approvisionnement, production, transport, vente, etc. Toutes ces équipes sont coordonnées par le directeur et son adjoint. Chaque équipe reçoit chaque semaine un plan d'activités ou de production. Les méthodes de production sont établies par le service « Recherche et Développement ». En période de montée en charge, la coordination commence à s'essouffler, la programmation est souvent irréaliste, les avis des clients recueillis par les vendeurs ne remontent plus au service « Production » et « Recherche et Développement ».

© Groupe Eyrolles

Les équipes intégrées

La deuxième organisation possible consiste à intégrer dans une même équipe plusieurs équipes/fonctions autrefois séparées (production, maintenance, vente, etc.) afin qu'une même équipe puisse agir plus rapidement et avec plus de pertinence sur l'ensemble de la chaîne. Ce mode d'organisation est possible dans des opérations relativement simples et dans une organisation de petite taille. Lorsqu'elle est confrontée à des tâches très techniques et à des volumes d'activités importants, cette logique d'intégration n'est plus possible.

La performance du système repose sur la *compétence* de l'équipe qui doit savoir réaliser des tâches très diverses.

Cas pratique

Les équipes intégrées d'une entreprise du secteur de l'énergie

Face à ses dysfonctionnements, l'entreprise produisant des panneaux photovoltaïques a voulu mettre en place des équipes intégrées. Elle a organisé alors trois grandes équipes qui ont pris en charge les trois modèles de panneaux photovoltaïques allant de la recherche jusqu'à la vente. Les services supports, comme la comptabilité et autres, n'ont pas été modifiés. La coordination a été plus simple pour le directeur et son adjoint. Les équipes ont su produire et vendre des panneaux plus performants et répondant mieux aux attentes de leurs clients. En revanche, au fur et à mesure que l'activité augmentait, les trois équipes ont de moins en moins communiqué. Les avancées technologiques produites par l'une n'étaient plus transmises aux deux autres. Chacune poussait les vendeurs à privilégier leur modèle au détriment des deux autres. Une des équipes avait des difficultés à bien calculer son coût de production et fixait un prix de vente trop bas pour prendre en charge la totalité de ses coûts, etc. Petit à petit, l'entreprise a connu des difficultés internes de plus en plus grandes et, en retour, a réduit sa capacité à s'adapter au marché.

© Groupe Eyrolles

Les équipes autonomes

Cette organisation consiste à mettre en place des équipes qui ont une autonomie large (résultats, organisation, activités et cultures) et qui ont des tâches simples pour accroître l'interdépendance entre les équipes, chacune ayant besoin des autres. L'équipe a la responsabilité de gérer ses interactions, ses relations avec les autres équipes sans l'intervention d'un coordinateur externe. Cette organisation augmente le nombre des équipes, réduit leur taille, mais accroît les échanges entre elles. Plus l'action à réaliser sera complexe, plus ce flux d'échanges entre les équipes augmentera pour la prendre en charge. Ce mode ne se confond pas avec une revendication de liberté et de pouvoir face, par exemple, à une direction. Cette organisation permet une plus grande adaptabilité et flexibilité.

La performance du système repose sur l'interaction entre les différentes équipes.

Cas pratique

Les équipes autonomes d'une entreprise du secteur de l'énergie

L'entreprise a mis en place une troisième forme d'organisation, celle des équipes autonomes. Elle a redessiné ses équipes en recréant des petites unités de recherche mais en partageant les essais avec les unités de production, des unités spécialisées sur une partie du produit final (système électrique, panneaux, etc.), et des équipes de ventes par type de clients. Chacune de ces équipes était libre de choisir ses méthodes de travail, ses conditions de travail, ses objectifs de production ou de vente, etc. L'entreprise a ensuite cherché à créer une organisation favorisant les échanges entre ces différentes unités. Les unités de vendeurs travaillaient en lien avec les unités de recherche pour définir les critères de qualité des produits, les unités de production travaillaient avec les unités de vente pour définir les volumes potentiels de vente, etc. Chacune de ces unités était en lien avec toutes les autres et ne pouvait pas avancer sans elles. Puisque la coordination ne reposait pas sur une personne

© Groupe Eyrolles

extérieure, elles ont dû se mobiliser pour obtenir les informations dont elles avaient besoin et fournir ce que les autres demandaient. De plus, les tâches qu'elles avaient à réaliser étaient relativement simples et bien maîtrisées ce qui leur laissait le temps et l'esprit libre pour s'intéresser au travail des autres et faire vivre l'interaction entre elles. À chaque nouveau changement du marché (clients ou concurrents), chaque équipe réagissait pour proposer des éléments d'amélioration sur le segment d'activités qui était le sien. La direction impulsait et encourageait ce mouvement, les intéressait au résultat de l'entreprise et communiquait sur les résultats globaux.

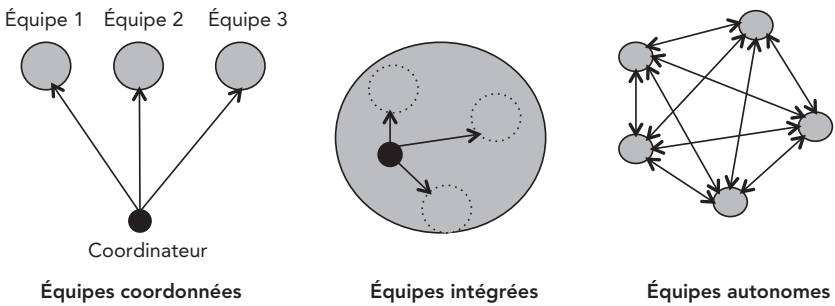

Figure 5. La représentation des modes d'organisation d'équipes.

	Équipes coordonnées	Équipes intégrées	Équipes autonomes
Complexité des équipes	Moyenne	Forte	Faible
Taille des équipes	Moyenne	Grande	Petite
Interaction entre les équipes	Faible	Très faible	Très forte
Qualité recherchée	Obéissance	Technicité	Ouverture
Facteur de performance	Coordination	Compétence	Interaction

Tableau 2. L'analyse des modes d'organisation d'équipes.

© Groupe Eyrolles

En travaillant sur la relation entre les équipes et les personnes, il est donc possible d'accroître considérablement la performance de l'organisation avec comme effet davantage de réactivité (flexibilité) et d'adaptabilité (innovation) des équipes face aux situations complexes qu'elles ont de plus en plus souvent à gérer (mouvements imprévisibles et contradictoires).

L'autonomie, facteur de performance et de bien-être des personnes

Certains systèmes d'organisation peuvent être plus performants grâce à l'autonomie. Il en est de même pour les personnes qui développent de nouvelles qualités que nous avons précédemment détaillées :

- capacité de décision et de détermination ;
- ouverture à l'autre ;
- gestion des relations ;
- libération des dépendances ;
- capacité d'engagement ;
- ajustement de son action ;
- régulation de son comportement.

Grâce à ces facultés propres à l'autonomie, la personne autonome en milieu professionnel peut plus facilement :

- bien définir et négocier son projet professionnel ;
- trouver un équilibre satisfaisant entre vie professionnelle et vie personnelle ;
- se connaître intérieurement (désirs/besoins) ;
- se sentir maître d'elle-même ;
- connaître ce qu'elle a à faire et avec qui ;
- saisir les opportunités et gérer les menaces ;
- chercher et trouver les ressources dont elle a besoin ;

© Groupe Eyrolles

– exprimer avec respect ses avis et apporter des suggestions ;
– se sentir libre de prendre les bonnes décisions au bon moment ;
– connaître son pouvoir et savoir l'utiliser ;
– se sentir importante dans son équipe ;
– se sentir solidaire de son équipe ;
– ne pas avoir peur des conflits et savoir les gérer ;
– être satisfaite de son entreprise et de son travail.

L'ensemble de ces qualités a un triple effet :
– accroître sa performance au niveau de sa production, de l'atteinte de ses résultats (**objet**) ;
– accroître ses propres **compétences** pour pouvoir innover, être plus efficace, mieux s'adapter, etc. ;
– accroître la qualité de ses relations professionnelles et permettre ainsi à l'autre d'être plus performant (**relation**).

Il se forme ainsi grâce à l'autonomie une forme d'écosystème dans lequel chaque acteur autonome entraîne l'autre à l'être.

Si l'autonomie accroît les capacités de la personne, elle permet aussi d'augmenter son bien-être. Beaucoup d'études au Canada[1], et maintenant en France[2], montrent clairement que :
– l'autonomie est l'un des trois besoins essentiels de l'homme avec le besoin de compétence et le besoin d'appartenance sociale ;
– le manque d'autonomie est le deuxième facteur de risques psychosociaux en entreprise après la surcharge de travail.

L'autonomie développe une boucle vertueuse : plus la personne peut être autonome, plus elle se connaît et sait se maîtriser, plus elle peut

1. E.L. Deci, R. M. Ryan, « Faciliting optimal motivation and psychological well-being across life's domains », *Canadian Psychology*, 2008, 49(1), 14-23.

2. J. Forest, G.A. Mageau, « Les différents types de motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination : définitions, conséquences et antécédents », *Psychologie Québec*, 2008, 25(5), 33-36.

© Groupe Eyrolles

être en cohérence avec elle-même (décisions, actions, comportements, etc.), plus elle développe son potentiel en harmonie avec son travail, plus elle se sent reliée à un collectif pluriel et plus elle vit une forme d'accomplissement.

L'autonomie est source de cohérence, de développement et d'harmonie qui sont autant de facteurs universels de bien-être. L'autonomie doit pouvoir être considérée comme un facteur essentiel de développement personnel en milieu professionnel dans un échange gagnant-gagnant entre l'entreprise et la personne.

© Groupe Eyrolles