

# AUTONOMIE... UNE UTOPIE ?



Le sujet de l'autonomie au sein des organisations suscite des débats, teintés d'enthousiasme, d'engouement, d'espoir, ou de scepticisme, voire de cynisme. Les réactions sont rarement tièdes. Ce mot se retrouve plus que jamais dans les offres d'emploi et les entretiens d'embauche. Le manque d'autonomie est pointé du doigt comme étant un des facteurs déclenchants du burn out. Les discours dans l'air du temps rejettent une hiérarchie lourde, infantilisante et dépassée.

Un point de vue est de considérer l'autonomie comme une pseudo-liberté ou une liberté simulée. Il suffit d'évoquer les contraintes liées au contrat (horaires, lieu de travail, ...) et aux conditions de travail, à la pression sur les résultats, à des équipes en sous-effectif, aux réductions de budget ou encore aux procédures et règlements qui ne sont pas forcément allégés ou adaptés. Le parallèle avec internet, qui était synonyme de grande liberté, est intéressant : la « toile » est aujourd'hui criblée de mesures de sécurité et de contrôle, pour éviter toutes sortes d'abus et de dérapages.

On peut aussi voir l'autonomie comme étant un moyen d'obtenir encore davantage de l'employé, encore plus investi et engagé personnellement, comme s'il agissait pour sa propre entreprise. Cette volonté d'individualisation du travail dans le but d'encore plus « presser le citron » est aussi souvent perçue comme une trahison de la dimension collective et socialisatrice du travail. L'autonomie reviendrait à être narcissique et à casser le lien social entre les travailleurs.

L'autonomie est en outre souvent associée avec l'idée de ne plus avoir besoin de chef. Le rôle de ce dernier est effectivement amené à évoluer, mais comment ? L'autonomie appelle-t-elle une forme de distanciation ou bien, au contraire, un management de proximité accru ?



## VOUS AVEZ DIT « AUTONOMIE » ?

L'étymologie du mot offre un éclairage intéressant : autonomie vient du grec auton (soi-même) et nomos (la loi, la règle, l'organisation). Il s'agit de déterminer soi-même ses propres règles. Pour Gilbert De Terssac<sup>1</sup>, « le concept d'autonomie est la capacité de se gouverner selon ses propres règles et signifie « qui ne dépend que de soi » ou « ce dont on peut disposer ». Selon Christophe Everaere<sup>2</sup>, l'autonomie « renvoie communément à l'idée de capacité d'initiative, de discernement, d'auto-organisation, voire de liberté dans le travail. Elle suppose intelligence et réflexion pour réagir rapidement à des situations plus ou moins imprévisibles, quel que soit le niveau hiérarchique des individus ».

Une question se pose alors : comment aborder l'autonomie alors que les effets du « LEAN management » se font sentir ? Que penser face à des entreprises pilotées par la finance, et dont la vision et les objectifs sont de moins en moins clairs et cohérents ?

Le télétravail, les équipes en autogestion et la promotion de l'agilité répondent-ils à ce besoin d'autonomie ? Parce qu'il s'agit en effet réellement d'un besoin : les travaux de Philippe Davezies, enseignant-chercheur en médecine et santé au travail

à l'Université de Lyon<sup>3</sup> le montrent. Il s'est particulièrement intéressé aux recherches menées sur la base du modèle de Siegrist (prédiction de la détresse psychologique et des problèmes de santé qui peuvent survenir lorsqu'il y a un déséquilibre entre les efforts requis par l'activité et la reconnaissance reçue), qui montrent que **la situation dans laquelle les salariés se voient imposer les décisions sans pouvoir les discuter constitue un facteur de dégradation de la santé au travail et de la performance.**

Viser l'autonomie ne peut être un alibi, un moyen de servir des ambitions inchangées...! Il s'agit

- d'aller au-delà de slogans tel « Work smarter, not harder » qui encouragent plus d'efficacité
- de créer un monde du travail qui permet l'épanouissement des individus, sur base de leurs motivations, aspirations et talents
- de redonner de la responsabilité et du pouvoir à chacun.

L'autonomie peut être une clé en or pour l'épanouissement de toute personne, j'y travaille à travers chacune de mes interventions – coaching, training ou team building - et aux côtés des dirigeants. C'est une attitude, une valeur, un choix, un moteur.

## 3 CONDITIONS, MAIS AUSSI 3 LEVIERS D'ACTION, POUR PLUS D'AUTONOMIE AU TRAVAIL

### AU NIVEAU DE L'ORGANISATION : UN MANAGEMENT DIFFÉRENT

Tout commence avec une vision et des objectifs partagés, car les collaborateurs autonomes ont besoin de créer, de suivre une direction et de comprendre le sens de ce qu'ils font. Le travailleur va y implanter les valeurs importantes pour lui et pour l'équipe.

Le manager contribue à la réussite de l'équipe grâce au fait qu'il :

- aide l'équipe dans la définition et l'ajustement des priorités
- communique de façon très proactive l'information à laquelle il a accès, venant du groupe/siège, d'autres sphères dans l'organisation, ou d'acteurs extérieurs
- aide les collaborateurs à dénouer les conflits de priorités et à garder un cap malgré des changements rapides.

La Direction met beaucoup d'attention, de soin et d'énergie dans le dialogue, soucieuse d'informer, d'expliquer, de clarifier, soit via des outils e. a. digitaux encourageant le feed back, le partage de perceptions, de vécus, d'idées, ... et la sauce prend encore mieux quand les collaborateurs sont « cré-actifs » dans l'évolution de ces outils de partage.

Le manager veille à la cohérence, l'intégrité et l'harmonie dans ses actions et comportements quotidiens. Il ne s'agit pas d'être exemplaire, mais simplement d'être un exemple. Il doit montrer chaque jour, non pas qu'il est parfait, mais qu'il est lui aussi « en chemin » et qu'il se met en question.

Le manager a la responsabilité de permettre la prise d'autonomie et de valider la marge de manoeuvre octroyée. Il doit être transparent par rapport à ses intentions, ses attentes et ses buts. Et il a intérêt à être très franc par rapport à ce qui est clair, fiable, et ce qui est flou, incertain, dans l'aventure de l'autonomie. Par là, il va pouvoir impliquer les collaborateurs sur des sujets qu'il n'a pas l'habitude d'aborder avec eux : budgets, ressources, aspects politiques, etc. Il part de l'idée que l'équipe est une richesse de connaissances, d'expertises, d'expériences, ... et de solutions.

Le manager aide l'équipe à lever la tête du guidon et à mettre les choses en perspective. Dès lors, il va tester différentes façons d'animer les réunions et de faciliter les discussions. Son objectif est de stimuler la prise de parole de chacun, de créer une dynamique constructive et inclusive. Il aura tout à gagner d'encourager la génération de solutions à partir des erreurs, des leçons, autant que des succès.

Je défends avec force un management basé sur la vision, la motivation et les talents bien plus que sur la performance immédiate. Le manager travaille à « être » et non pas uniquement à « faire ». Il s'inscrit dans une démarche de « développement d'équipe », où chacun apprend à mieux se connaître, à choisir son rôle dans l'équipe et à investir dans sa cohésion.

Le manager est attentif au niveau d'énergie de l'équipe, et aussi à son niveau de stress. Il aborde ce point comme un autre, lors de réunions. Il identifie les sources de préoccupations et les moyens de se ressourcer, de recharger régulièrement les batteries. Il attache une grande importance à la création de ponts entre collègues et entre équipes, à travers des moments informels ou formels, ce qui nous mène vers le point suivant : l'ouverture de l'équipe sur l'extérieur et la collaboration transverse.

### AU NIVEAU DE L'ÉQUIPE : UNE OUVERTURE VERS L'EXTÉRIEUR

On pourrait croire, à tort, que l'autonomie entraîne une indépendance, avec l'obligation de s'en sortir seul, de se débrouiller. Au contraire, l'autonomie mène à l'interdépendance. Nous avons plus que jamais besoin (d'apprendre) des uns et des autres, de construire sur base de ce que chacun apporte, d'échanger des expériences et des pratiques. L'équipe autonome n'est pas une équipe qui travaille dans sa bulle. S'ouvrir sur le monde extérieur, aller voir ce qui se fait « ailleurs » est une preuve d'intelligence collective.

Le manager aide à développer une mentalité de croissance commune, incitant au partage et à une relation gagnant-gagnant. C'est un solide défi dans une société où nous sommes cernés par des paradigmes de concurrence, de rationnement (comme s'il n'y a pas assez pour tout le monde... peur de ne pas avoir assez d'argent, de nourriture, de travail...), et de méfiance. Beaucoup de gens raisonnent et agissent comme s'ils ne pouvaient gagner que si les autres perdent. La seule voie pour dépasser ces modes de pensée, c'est d'apprendre à connaître l'autre et d'investir dans sa relation à l'autre. Pour viser une victoire commune au travail, il est important de passer des accords clairs, qui fixent les attentes et les engagements. Ce mode de fonctionnement permet à chacun de devenir autonome dans la façon de piloter ses avancées, ses progrès et mesurer ses réussites. Pour grandir dans la relation et donc la collaboration, chacun aura tout bénéfice à développer sa capacité à comprendre les autres et à se mettre dans les chaussures des autres. Vive le « shadowing » ou les initiatives de type « vis ma vie » dans les entreprises !

Dans les nouveaux espaces de travail et avec le télétravail, il y a besoin d'accords clairs et d'accompagnement pour ne pas perdre cette dimension collaborative et donner à l'équipe toute sa place, toute son amplitude. Je me souviens d'un collaborateur dans une grande organisation du secteur pharmaceutique, qui était déboussolé, ne sachant plus ni comment ni où trouver ses collègues. Ceux-ci étant dispersés et évoluant selon leur envie/besoin, dans les nouveaux espaces de travail « flexibles », il se sentait perdu, isolé et frustré.



### AU NIVEAU DE L'INDIVIDU : APPRENDRE À APPRENDRE

Etre autonome, cela s'apprend. Et pour chacun, cela prendra des couleurs différentes. Nous redécouvrons notre espace de liberté, en développant toujours plus de confiance et d'estime de soi. En ayant conscience de notre propre valeur, nous sommes capables d'apprécier les autres avec leur différence.

Se reconnecter à sa valeur revient à se renouveler en tant qu'être humain, tenant compte de notre nature profonde. Dans le travail en autonomie, chacun a la responsabilité de cultiver le meilleur en soi et de renforcer ses qualités.

Sur le plan physique, la personne prend soin de sa forme et de sa santé, au quotidien. Agir sur le corps permet de développer l'endurance, la souplesse, la force, aussi sur le plan mental. Si le corps n'est pas au rendez-vous, nous nous réduisons notre autonomie.

Sur le plan spirituel, la personne se nourrit à travers la nature, la philosophie, la musique, la méditation, ... Elle reste connectée avec ses valeurs, elle résout des conflits intérieurs, elle recherche cohérence et harmonie entre ce qu'elle fait et ce qu'elle est.

Sur le plan mental, la personne apprend continuellement, à travers des livres, des débats, des cours, des jeux stimulants des activités impliquant de la coordination ou de l'équilibre (danse, yoga, tai chi, ...) ou encore un hobby en résonance. L'idée est de rester curieux, ouvert et en éveil. Un autre volet de l'autonomie sur le plan mental, est certainement l'organisation et la gestion de son temps. Au-delà de la bonne tenue d'un agenda ou de la gestion des innombrables emails, je veux parler de véritablement piloter ses priorités de façon stratégique et dynamique. Posons-nous la question plusieurs fois par jour : dans quelle mesure la façon dont j'investis mon temps et mon énergie répond à mes objectifs ? L'autonomie demande focus et discernement, prise de recul fréquente pour prendre des décisions réfléchies et pertinentes tout au long de la journée. Plus qu'une compétence, cela devient une attitude, un état d'esprit.



Sur le plan socio-émotionnel, la personne développe sa sensibilité, son empathie, son écoute et plus d'efforts pour comprendre l'autre (ses prismes, ses moteurs) pour ainsi d'adapter sa communication (les mots, le ton, ...) aux besoins de l'autre. Nous perdons beaucoup d'énergie à vouloir être compris avant tout, en répétant les mêmes choses (avec insistance). Et nos attentes (souvent non explicitées) restent souvent insatisfaites. Dans le développement de son autonomie, un levier est de mettre son énergie dans ce qu'on peut faire évoluer : soi-même.

Cette évolution vers plus de liberté d'action en tant que personne passe par la prise de conscience de notre liberté de choix. Dès que vous vous surprenez à dire ou penser « ce n'est pas possible », « je n'y arriverai jamais » ou « c'est difficile », élaborez et creusez l'idée que vous vous faites de la situation ou de l'obstacle. Challengez votre raisonnement. Identifiez les freins/obstacles, souvent liés à des peurs. Prenez de la hauteur.

Ce qui est surprenant et merveilleux, c'est que devenir de plus en plus autonome implique de demander de l'aide ! Ou d'accueillir les personnes sur votre route (professeur de yoga, coach sportif, médecin, coach, ami, un étranger dans le train, ...) qui sont là pour vous soutenir dans votre quête de vous-même. Etre autonome entraîne d'être relié aux autres. D'être ensemble.



## CONCLUSIONS

Peut-être que vous vous attendiez, cher lecteur, à des prises de position fermes en réponse à des questions comme « faut-il abandonner l'entretien de performance ? », « un organigramme a-t-il encore du sens ? », « faut-il supprimer la fonction de chef d'équipe ? »,... Je n'ai pas LA réponse. J'ai encore beaucoup de questions. Je crois que c'est ensemble, avec nos équipes, que nous trouverons ce qui convient à notre projet d'entreprise. Je crois en la coexistence de différents modèles et modes de fonctionnement possibles. Je crois en une évolution par étape, pour beaucoup d'organisation.

Plus on veut changer durablement, plus cela prend du temps. Dans certaines organisations, la Direction s'est contentée de rassembler le personnel dans une grande salle de conférence, pour annoncer la décision de mettre en place un mode de fonctionnement en autogestion. L'annonce était assortie d'une présentation très académique, donnée par un expert. Et ensuite ? La direction a laissé les collaborateurs littéralement se débrouiller et être « autonomes ». Résultat assez rapide : chaos, stress et absentéisme à tous les étages. Un échec cuisant.

En tant que dirigeant d'entreprise, ou chef d'équipe, mettez les moyens et les ressources pour développer des équipes autonomes. Cela exige de nouvelles habitudes, des paradigmes différents, et des nouveaux réflexes en termes de communication et d'organisation. L'autonomie demande un cadre, une direction, et des compétences, des outils, de la structure.



**NATACHA VAN HOVE**

<sup>1</sup>AUTONOMIE ET TRAVAIL – DICTIONNAIRE DU TRAVAIL PUF – 2012 - [HTTPS://HAL-UNIV-TLSE2.ARCHIVES-OUVERTES.FR/HAL-00846542/DOCUMENT](https://hal-univ-tlse2.archives-ouvertes.fr/HAL-00846542/DOCUMENT)

<sup>2</sup>AUTONOMIE ET COLLECTIFS DE TRAVAIL, 1999, EDITEUR : ANACT (AGENCE NATIONALE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL)

<sup>3</sup> [HTTPS://WWW.ETUI.ORG/FR](https://www.etui.org/fr) ; DAVEZIES, P. (2014) : L'INDIVIDUALISATION DU RAPPORT AU TRAVAIL, UN DÉFI POUR LE SYNDICALISME. ETUI POLICY BRIEF – POLITIQUES ÉCONOMIQUES, SOCIALES ET DE L'EMPLOI EN EUROPE, N3/2014