

Quand l'autorité se destine à « augmenter » l'autre et à l'accompagner vers l'autonomie.

Sophie Bayle - Publié le 16 juin 2021



Créateur image : Alexander Maslennikov

Revenir à la racine

L'**autorité** vient du latin *auctoritas* et se rattache, par sa racine, au même groupe que *augere* (augmenter) et *augure* (celui qui accroît l'autorité d'un acte par l'examen favorable des oiseaux), ou encore *augustus* (celui qui renforce par son charisme). Alain Caillé : « A de l'autorité celui qui accroît la puissance d'agir du collectif en s'autorisant de lui-même. »

L'**autonomie** du grec *autos* : soi-même et *nomos* : loi, règle.

Désigne la capacité d'un objet, individu ou système à se gouverner soi-même, selon ses propres règles, capable de fonctionner de manière indépendante, sans être contrôlée de l'extérieur ou sans des apports (matériels, énergétiques, etc) en provenance de l'extérieur.

La France très en retard sur l'autonomie au travail

Dans un article complet sur le sujet de l'autonomie en France*, Martin RICHER est implacable : la France connaît un profond retard sur l'évolution vers des organisations plus participatives misant sur l'autonomie des collaborateurs.

Aliénée par sa culture verticale de la discipline et de la hiérarchie, l'entreprise française a pris du retard. On constate même une régression de l'autonomie au travail après l'an 2000.

Pourtant, donner de la liberté à son équipe est aujourd'hui vecteur de compétitivité.

L'autonomie constitue bien un impératif de performance puisqu'elle revêt :

- la capacité de décider au plus près du client et l'adaptabilité permanente du système pour coller au plus juste aux exigences rapidement changeantes du client
- Les conditions de l'engagement et de la santé des collaborateurs

Libérer le pouvoir d'initiative et la créativité de chacun n'est pas dans les codes traditionnels de l'entreprise française et implique par conséquent un nouveau mode de management, lorsqu'on se sent « **en confiance, autonome et responsable** ».

L'autonomie, grande gagnante du confinement !

A l'occasion du confinement, les résistances schizophrènes des organisations sur les sujets de responsabilisation et de liberté en entreprise ont volé en éclats : **du jour au lendemain, l'autonomie faisait loi**, devenant subitement la clé du fonctionnement.

Les réticences sur le télétravail ont cédé place à une reconnaissance humide de l'heureuse autonomie spontanée des équipes au profit du client. Livrés à l'autonomie, et parfois sous contraintes familiales et organisationnelles fortes, les collaborateurs ont pris responsabilité et initiative pour maintenir l'activité de leur entreprise. **L'être humain s'épanouissait donc bien dans l'autonomie.**

Didier Duffaut alerte dans son article** sur le **risque de retour en arrière**, après cet épisode ultime qui a permis aux entreprises de gagner plusieurs années concernant la transformation de leur modèle managérial. Le risque, c'est étouffer aujourd'hui ces énergies de changement en laissant le dernier mot aux conservatismes de préservation des systèmes en place.

L'opportunité à saisir par les managers est triple :

- **Ancrer les méthodes 2020 d'intelligence collective** en laissant la main à « ceux qui font et donc savent ce dont ils ont besoin pour être performants ».
- **Surfer sur l'engagement régénéré** des collaborateurs au service de la mission commune; en conservant par exemple la flexibilité d'organisation.
- **Travailler sur soi**, ses croyances et son besoin de contrôle

Si les collaborateurs sont autonomes, à quoi servent leurs managers?

Fini de commander, contrôler et résoudre à leur place.

Place au manager qui augmente et fait grandir ses collaborateurs :

- Soutenir, encourager, apporter ce qui leur manque pour réussir
- Inciter à la prise de risque et rappeler que l'erreur est source d'apprentissage
- Coordonner les actions de l'équipe en fixant le cadre, les limites, les règles communes et veiller à l'épanouissement de chacun et le plaisir de tous

Le risque principal identifié est la déstabilisation du management intermédiaire...

Pourtant, c'est pour toutes ces nouvelles missions que **les organisations responsabilisantes ont justement besoin de plus de management que les autres !**

Thibaut Cournarie*** exprime les enjeux et le rôle clé du manager de l'entreprise libérée faisant place à l'autonomie de ses équipes :

- **Accompagner la prise d'autonomie** « qui ne décrète pas, mais s'apprend » et favoriser un apprentissage par étape : dialogue constructif, amélioration continue puis coopération. Offre formation et coaching pour accompagner la transformation managériale.
- **Bascule horizontalement la prise de décision** : « là où le manager traditionnel est le principal acteur de la décision et de son exécution, le manager d'une équipe autonome s'en tient à son rôle de catalyseur ». Il donne la méthode, pose les bonnes questions sans interférer directement.

- **Inspire ses collaborateurs**, pousse à l'initiative, met en avant les réussites et promeut les talents et veille à donner les moyens de la réussite.
- **Garantit la synergie collective** : l'unité d'action et la cohérence du projet, fait respecter transparence et responsabilité et suscite l'expression des conflits dans l'équipe; il oriente le collaborateur en quête d'aide vers son collègue et installe la confiance au sein de l'équipe.

Autonomie d'action, autonomie de relation

Après avoir garanti l'autonomie d'action en validant la compétences d'une part, la motivation d'autre part, il s'agira pour le manager de s'intéresser à l'autonomie de relation : de nature plus intime, le manager doit aussi s'intéresser à ce qui appelle l'autonomie dans son comportement... identifier et être prêt à lâcher ce qui conditionne à l'inverse la dépendance archaïque.

Deux chercheurs au Cerna Mines ParisTech**** identifie **le lâcher-prise du dirigeant comme condition indispensable** à développer l'autonomie des collaborateurs : faire confiance et renoncer au contrôle permanent... **mais ce n'est pas suffisant.**

Le leader doit aussi être capable de se transformer lui-même pour donner envie aux autres de se transformer et faire naître l'autonomie qu'il appelle de ses vœux :

- Montrer volonté d'écoute et humilité (celui qui fait, sait)
- Préférer le tâtonnement de l'expérimentation au dogmatisme du basculement décidé et inverser la pyramide hiérarchique de la prise de décision.
- Accepter les turbulences du temps long en misant paradoxalement sur la crise comme accélérateur du changement.

Enfin, l'avenir était à la racine

Comme le coach a vocation d'augmenter le coaché, le mettre en puissance, l'aider à se centrer sur son autorité juste, le manager se destine à « augmenter » ses collaborateurs et à les accompagner vers l'autonomie.

Quand le leadership abandonne le pouvoir « sur » et embrasse le pouvoir « pour », tous les espoirs d'un système meilleur sont permis.

Références pour aller plus loin :

*<https://management-rse.com/autonomie-travail-france-a-faux/>

**[L'autonomie des collaborateurs, grande gagnante du confinement ? - Inspirations Management \(inspirations-management.fr\)](https://inspirations-management.fr/l-autonomie-des-collaborateurs-grande-gagnante-du-confinement/)

[Si les collaborateurs sont plus autonomes, à quoi servent les managers ? \(cadre-dirigeant-magazine.com\)](https://cadre-dirigeant-magazine.com/si-les-collaborateurs-sont-plus-autonomes-a-quoi-servent-les-managers/)

***[Pourquoi les organisations responsabilisantes ont besoin de plus de management que les autres - HBR \(hbrfrance.fr\)](https://hbrfrance.fr/pourquoi-les-organisations-responsabilisantes-ont-besoin-de-plus-de-management-que-les-autres/)

[Autonomie d'action, autonomie de relation | Manager in Progress](https://managerinprogress.com/autonomie-d-action-autonomie-de-relation/)

****[Managers, voici comment développer l'autonomie de vos collaborateurs - Capital.fr](https://capital.fr/managers-voici-comment-developper-l-autonomie-de-vos-collaborateurs/)

[Travail en autonomie : 7 leviers pour le développer avec ses collaborateurs \(reussir-son-management.com\)](https://reussir-son-management.com/travail-en-autonomie-7-leviers-pour-le-developper-avec-ses-collaborateurs/)

