

L'AUTONOMIE COLLABORER POUR AVANCER



À une période où les entreprises ont besoin de compter davantage sur des équipes performantes, certaines repensent leur façon de manager. Elles souhaitent encourager les salariés à devenir proactifs et les inciter à travailler en équipe vers un objectif commun. Plus responsables, ils avancent pas à pas vers l'autonomie relationnelle. Enquête sur un management innovant et proche du bon sens.

Si nous avons la conviction que la création de valeur est le fruit de l'inventivité humaine, de la collaboration et de l'intelligence collective, tout modèle managérial permettant de favoriser pleinement ces dimensions devrait normalement créer à long terme une performance supérieure. » Mehdi Berrada, le directeur général adjoint du Groupe Poulit (fabricant de biscuits), explique pourquoi sa société a cherché à faire de son modèle managérial un avantage concurrentiel en donnant davantage de liberté aux salariés et moins de place à la hiérarchie. Il ne s'agit plus d'imposer ou d'exécuter, mais de collaborer. « On doit comprendre le cadre de référence de l'autre », précise Daniel Chernet, coach en entreprise. Une attitude qui pourrait sembler naturelle dans le monde du travail, où chacun est censé œuvrer pour le bon développement du groupe.

Pourtant, la coopération n'est pas le propre de l'homme. Elle s'apprend et se met en place progressivement. Selon Stéphane Montier et Stéphanie Desfontaines, auteurs des *Clés de l'autonomie* (1) (voir l'encadré « 3 questions à », page 11), l'autonomie relationnelle serait le trophée d'une course en plusieurs étapes : réduction des dépendances nuisibles, affirmation de ses différences, reconnaissance de l'indépendance de chacun sur certains sujets et interdépendance entre les collaborateurs.

Dans son ouvrage, Stéphane Montier détaille ces différentes étapes en présentant un type d'organisation qui va dans ce sens. Exemple : pour être plus réactive, une entreprise qui produit des panneaux photovoltaïques

modifie son fonctionnement en créant des équipes de taille réduite spécialisées dans un domaine (affirmation des différences). Chacune est libre de choisir ses méthodes, ses conditions de travail, ses objectifs, etc. (suppression des dépendances nuisibles et affirmation des indépendances de chacun). Pour avancer, ces équipes sont en relation les unes avec les autres et doivent se mobiliser pour obtenir les informations demandées par les autres (interdépendance).

Le manager donne le tempo mais ne mène pas la danse

C'est grâce à leurs managers que les équipes arrivent à mettre leur énergie en commun. Ils doivent être présents sans être dans le contrôle systématique, accompagner sans devancer, et déléguer. Les prérequis étant la confiance, l'écoute et la connaissance mutuelle. Ce mode de fonctionnement demande du recul. « Via des séminaires, des activités ludiques, comme de la cuisine avec un chef, on améliore la coopération. C'est un temps où l'on ne produit pas, certes, mais c'est un travail préparatoire à l'efficacité du groupe », insiste Daniel Chernet. Il s'agit d'appréhender les qualités, les compétences, les contraintes, les difficultés, les limites et les besoins de l'autre. Et surtout le potentiel des collaborateurs. « Se focaliser sur les compétences acquises est limitatif, il faut plutôt travailler sur le potentiel, faire confiance et lâcher prise », détaille Stéphane Montier. Chez Google, on est allé jusqu'à évaluer le manager au nombre de promus parmi ses « managés », son travail consistant à vérifier régulièrement si le collaborateur progresse, respecte ses

objectifs et est heureux dans l'équipe. Ce type d'organisation fonctionne particulièrement bien dans les structures qui ne sont pas pyramidales.

À chacun son bout de l'écharpe

Cette autonomie donnerait du sens au travail, stimulerait la créativité et donc les performances ? Un cercle vertueux impulsé par un management presque magique, mais qui peut être inconfortable. Chacune des deux parties doit accepter que l'autre n'ait pas le même point de vue. Il est nécessaire d'entendre les besoins de l'autre, et quand on accepte cela, on coconstruit la solu-

tion. Là encore, une étape est franchie. « Ce qui est dur, c'est d'ancrer cette pratique dans le quotidien », reconnaît Stéphane Montier. En effet, les (mauvais) réflexes incitent souvent les supérieurs hiérarchiques à plus de contrôles, de règles de conduite. Erreur. « L'autonomie, confrontée à la réalité, libère la créativité qui permet de faire ce que l'on était incapable d'imaginer », rappelle le médecin Philippe Rodet⁽²⁾.

Si ce management relève parfois du choc culturel, les bénéfices sont immédiats car il représente aussi un soulagement pour les managers. Ces derniers n'ont plus à tout assumer, les salariés doivent se montrer



3 questions à...

STÉPHANE MONTIER,
coauteur des *Clés de l'autonomie*, et directeur
du cabinet de coaching et de conseil AlterVisio.

L'autonomie relationnelle est-elle une démarche naturelle dans une entreprise ?

Stéphane Montier : Non, elle va même à l'encontre de notre instinct, notre volonté de maîtriser les choses, de garder un contrôle et un pouvoir sur l'activité et sur les personnes. Plus l'organisation est grande, plus les liens sont distendus, plus les sujets sont complexes et incertains, plus la personne veut maîtriser et contrôler. Beaucoup de managers fixent des directives de manière ferme, ainsi que la méthode pour les atteindre. Le salarié n'a donc aucune autonomie, ni sur l'objectif, ni sur la méthode. On croit que cette maîtrise produit ce que l'on attend, mais ça use les salariés, qui sont de moins en moins en capacité de répondre à l'objectif. On mécanise le travail. Ça va à l'encontre de l'autonomie relationnelle, qui consiste à faire confiance à l'autre

dans sa capacité à collaborer pour atteindre un objectif commun. Cette démarche doit être impulsée par un manager, et surtout par une culture d'entreprise.

Va-t-on vers ce mode d'organisation ?

S.M. : Ces dernières années, il y a eu tout un courant qui allait vers la logique d'intégration : les dirigeants créent des groupes en rachetant des entités et les intègrent. Aujourd'hui, certaines sociétés font l'inverse car elles sont devenues des structures trop lourdes et ne sont plus réactives. Elles ont du mal à s'adapter à un changement rapide. L'heure est donc à la création d'entités plus autonomes, liées entre elles. Notre environnement économique demande une réactivité plus importante et nous sommes dans des zones d'incertitude plus grandes. Il n'est plus possible de travailler avec

une logique de planification – qui marche très bien dans des groupes intégrés. Il s'agit d'adopter une logique d'appréhension de ce qui émerge au fur et à mesure de l'activité. Il y a une prise de conscience quant à la nécessité de rendre l'organisation plus légère et adaptative.

Vous évoquez la « frilosité » des entreprises à impulser cette démarche. Voient-elles cela comme un risque ?

S.M. : C'est la réaction instinctive de certains dirigeants, qui pensent ne plus pouvoir maîtriser leurs équipes et craignent qu'elles ne répondent plus aux objectifs... Ce qui est difficile à comprendre, c'est que l'autonomie n'est pas la non-maîtrise, mais un surcroît de collaboration entre les personnes. Plus vous cherchez à maîtriser une personne, moins elle sera en capacité de collaborer.

L'écharpe relationnelle de Jacques Salomé

Le psychosociologue Jacques Salomé illustre la relation entre deux personnes par une écharpe. Utiliser une telle méthode permet de visualiser cette relation et notre place. Lorsque nous restons bien à notre bout de la relation/écharpe, la communication est plus fluide, nous parlons de nous à l'autre, nous utilisons au maximum le « je ». Les difficultés arrivent quand nous nous mettons au bout de l'autre, à sa place. Cela se manifeste ainsi : nous pensons pour l'autre, et nous parlons sur lui – « Tu devrais faire ceci, tu n'es jamais à l'heure, tu n'as pas fait attention... ». Une méthode qui permet de se responsabiliser et d'apprendre plus facilement à parler de soi à l'autre plutôt que de parler... à la place de l'autre !

responsables de leurs choix. Pour illustrer ce propos, Jacques Salomé (voir l'encadré ci-contre) utilise la métaphore de l'écharpe relationnelle : chacun prend ses responsabilités et reste à sa place. On ne doit pas être dans le reproche ou essayer de trouver des solutions pour l'autre, mais on doit faire son travail, exposer ses attentes et laisser l'autre faire le même travail de son côté. Cela permet de voir les choses différemment, de sortir de la plainte et d'entrer dans l'action.

Un cadre simple et clair

Pour arriver à cela, le cadre doit être fixé, de manière claire, et les moyens doivent être validés par tous les collaborateurs. On ne parle plus d'« objectifs », mais, selon Stéphane Montier et Stéphanie Desfontaines, de « vision collective ». « Cette vision, évoquent les auteurs des *Clés de l'autonomie*, transcende les objectifs matériels et la recherche de résultats quantifiés, elle appartient à l'imaginaire de chacun. Pour une entreprise, la vision peut être de se rendre en tout confort et toute sérénité d'un lieu à un autre (entreprise de transport) ou de produire et distribuer des produits alimentaires bons pour la santé qui préservent l'environnement (entreprise agroalimentaire biologique) »... et pour un assureur mutualiste, de proposer des prestations de qualité (contrats, services et gestion des sinistres). Une démarche qui donne du sens au travail. « Lorsqu'un employé perçoit son travail de façon positive, il a davantage tendance à s'impliquer affectivement dans l'organisation. Il est enclin à être plus consciencieux, à coopérer avec les autres et à fournir le rendement attendu », prône L'Institut canadien de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST). Pourtant, comme pourrait conclure Philippe Rodet, « On a souvent peur de l'autonomie »... et c'est bien là tout le paradoxe.

(1) *Les Clés de l'autonomie – Modèles et processus d'accompagnement*, par Stéphanie Desfontaines et Stéphane Montier, Éditions Eyrolles.

(2) *Se protéger du stress et réussir – Sept leviers de motivation*, par Philippe Rodet et Romain Bourdou, Éditions Eyrolles.



Sur le même sujet, lire l'article « Avancer dans le changement en confiance », *Les Carnets du management* n° 70, septembre 2013, rubrique « Conseils d'expert ».

TÉMOIGNAGES DE MANAGERS



« Nous ne sommes pas dans l'accompagnement perpétuel »

« Je souhaite que mes équipes fonctionnent dans le confort, qu'elles contribuent au développement de la MAIF et que nos rapports soient simples et directs. Nous favorisons le climat social en créant les conditions pour que les gens soient autonomes et bien au travail. Nous ne sommes pas dans l'accompagnement perpétuel. Je définis de façon claire les missions et le périmètre de chacun, je valorise la prise d'initiative au service du collectif et je confie à mes équipes des missions ponctuelles (formation locale, contributions extérieures, etc.). Je mets en avant les relations humaines, mais il faut savoir dire "non". Je le dis en toute conscience et je m'explique. Ne pas savoir dire "non" traduit une absence de management et une culture du compromis. Avec mes collaborateurs, nous sommes dans une relation d'adultes. »

Christian Rochault, responsable du Centre de contacts sociétaires de Bordeaux (CCS)



« Bien connaître les gens avec qui on travaille »

« Je gère des équipes d'experts techniques. J'attends d'eux qu'ils fassent preuve d'initiative personnelle et qu'ils apportent des solutions. Quand ils m'interrogent, je leur réponds : "Comment ferais-tu?". Je suis un guide. Ils sont désormais force de propositions car, grâce à eux, nous présentons la solution la plus

innovante, et quand elle est reprise, cela les valorise. Je valide avec eux les moyens à mettre en œuvre. Cette démarche nécessite de bien connaître les personnes avec qui on travaille. »

Benoît Louis, responsable d'activités et systèmes d'information

« Anticiper pour ne pas arriver au point de rupture »

« J'essaie d'être présent et d'accorder du temps à mes collaborateurs. Je suis exigeant là-dessus car je me suis rendu compte qu'il y avait un besoin. Même si ce n'est pas toujours facile, je bloque une demi-journée par semaine pour eux. Ce sont des échanges courts, informels. Nous évoquons les projets en cours et l'état d'avancement de leurs travaux. Et comme notre charge de travail augmente, je peux anticiper, expliquer et répartir cette charge afin de ne pas arriver au point de rupture. Ce temps a été très bien accueilli, on y gagne en efficacité. »

Nicolas Brosseau, responsable d'activités Ressources humaines (pôles Management et Accompagnement des métiers)



« J'ai délégué les aspects techniques »

« J'ai rapidement délégué les aspects techniques à des membres de mon équipe : en fonction de leur spécialité, ils se tiennent au courant des nouveautés et informent leurs collègues en partageant leurs expériences. Je prépare les réunions avec eux et, ensuite, ils gèrent. Je ne souhaite pas que tout soit

hiérarchisé. Ce mode de fonctionnement nous a permis de faire exploser nos ventes d'épargne : les chiffres de 2012 n'étaient pas bons, et cette année, l'objectif a été atteint dès la mi-novembre. Cette démarche permet de déléguer, de me libérer pour d'autres tâches – cellule de pilotage EN (reporting de réunion, mise en place des actions de recrutement...), par exemple – de faire progresser mon équipe et de rendre son travail plus agréable. »

Isabelle Blondeau, responsable d'unité réseau à Rouen (entité de Petites et Moyennes Agglomérations – PMAG)



« C'est du gagnant-gagnant »

« Quand les CSD répondent aux attentes de notre division (les objectifs mensuels, notamment), nous leur proposons de développer de nouvelles compétences, comme l'animation d'une "journée challenge commercial" ou la participation à des plateaux écoles. Je leur laisse carte blanche. Les collaborateurs gagnent en responsabilités et donc en autonomie. C'est du gagnant-gagnant. Ils acquièrent alors de nouvelles compétences, sortent de leur quotidien en organisant notamment des animations plateau. Je leur laisse carte blanche. La première fois, cette expérience – réalisée à l'initiative d'un collègue – nous a laissé un très bon souvenir, à l'équipe et à moi. Une telle démarche incite mes collaborateurs à faire de même. Les équipes ont envie de participer à d'autres activités dans l'entreprise, je les aide à progresser, à grandir. Ce qui leur permet de développer un plan de carrière. »

David Berbain, responsable du Centre d'appels téléphoniques sociétaires de Paris (CATS)