

CHRONIQUE

Autonomie, j'écris ton nom!



Laurence Malherbe, Laurence.malherbe@ville-antibes.fr
directrice des Affaires générales, juridique et contentieux,
ville d'Antibes

Quel manager ne recherche pas chez ses collaborateurs cette qualité : l'autonomie. Être autonome, c'est comme avoir l'esprit d'initiative, une injonction qui se décline dans les fiches de poste et quasiment dans tous les métiers.

Pourtant, les modes de management qui se sont développés ces vingt dernières années ont plutôt conduit à une mise sous contrôle du travail, à une déresponsabilisation et donc à une perte d'autonomie, alors que dans le même temps on faisait l'apologie de la performance individuelle. C'est ainsi que l'on a vu apparaître dans le monde du travail – et les collectivités territoriales n'échappent pas à ce constat – des pratiques managériales fondées sur des injonctions paradoxales, conduisant à exiger de ses

collaborateurs à la fois plus d'autonomie tout en développant et en multipliant les outils de contrôle, le mille-feuilles des procédures, comme autant de signaux adressés aux collaborateurs, incapables de faire ou de décider par eux-mêmes, sans mettre en danger l'organisation! Des spécialistes des questions de souffrance au travail — on peut citer par exemple les travaux d'Yves

Clot, psychologue du travail et professeur au CNAM — ont dénoncé, avec la multiplication des comportements de désengagement au travail et la recrudescence des risques psychosociaux, des formes de « travail empêché » et l'urgence de restaurer « le pouvoir d'agir » des individus au travail.

D'autres courants tels que l'entreprise libérée, font de l'autonomie (besoin intrinsèque d'auto-direction des individus) et de la confiance, les piliers de la performance des organisations.

Ce débat sur l'autonomie est loin de faire l'unanimité! Nombre de managers considèrent que leurs collaborateurs recherchent avant tout la sécurité par l'obéissance, voire la soumission. C'est vrai que lorsqu'on évolue dans des organisations très hiérarchiques, dans lesquelles « le chef a toujours raison », il est difficile d'avoir d'autres attitudes, au risque d'être considéré comme un rebelle, voire un franc-tireur!

Mais alors, pourquoi ce débat de plus en plus prégnant sur l'autonomie? On en parle dans les équipes de travail, mais aussi au sein même des institutions, l'État territorial s'interroge sur les marges de manœuvre qu'il faut donner au terrain, les citoyens revendiquent un pouvoir d'agir sur la société, dans certaines entreprises se développent des

initiatives « d'intrapreneuriat », qui laissent aux salariés la possibilité de mener des projets autonomes au sein de leur entreprise.

Dans les collectivités territoriales aussi, les initiatives émergent pour développer l'autonomisation des individus, pour passer du mode participatif passif au mode concertatif actif.

Et si le contexte actuel contraint et incertain

était l'occasion pour nos collectivités de créer une nouvelle dynamique autour du travail, pour refonder un management qui s'intéresse à ce que font les agents, en leur offrant davantage la possibilité de décider par eux-mêmes, tout en respectant les contraintes de l'organisation? ♦

