

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

Préface de Vincent **Lenhardt**

# LES CLÉS DE L'AUTONOMIE

*Modèles et processus d'accompagnement*

EYROLLES

Inclus cas  
commentés

En période d'incertitude et de complexité l'autonomie apporte aux individus et aux organisations des réponses adéquates : elle génère une forte capacité à collaborer et innover, fait émerger de nouveaux talents et permet de fonder un nouveau management réconciliant performance et bien-être.

Forts de dix années de pratique en organisation, les auteurs mettent en lumière les mécanismes de l'autonomie et proposent un modèle pour sortir de la dépendance, devenir soi-même autonome et accompagner concrètement l'autonomie au quotidien, tant au niveau individuel que collectif.

Ce nouvel éclairage s'appuie sur de solides références théoriques : des sociologues comme Edgar Morin et Michel Crozier, des penseurs comme Paul Watzlawick, des spécialistes du management tels que Will Schutz, de la connaissance comme Jean-Yves Prax, et du coaching comme Vincent Lenhardt.

Illustéré par de nombreux exemples et cas pratiques, ce livre propose un modèle universel puisque transposable à des domaines aussi variés que le management, le coaching, le développement personnel, la politique, et s'adresse à tous les professionnels de l'accompagnement : managers, consultants, coaches, formateurs et thérapeutes.

Il leur apportera :

- *une définition précise de l'autonomie et des capacités qu'elle permet de développer ;*
- *un modèle puissant pour développer l'autonomie dans ses relations (modèle de l'autonomie relationnelle) et dans ses actions (modèle de l'autonomie stratégique) ;*
- *des méthodes concrètes pour accompagner l'autonomie au quotidien, étape par étape.*



**STÉPHANIE DESFONTAINES**, coach certifiée, accompagne les organisations depuis plus de quinze ans. Ancienne consultante d'Andersen, elle a travaillé pour des entreprises, des institutions internationales (Union Européenne, BERD) et également pour de nombreuses institutions de microfinance en Asie et en Afrique. Elle est diplômée d'HEC et enseigne le leadership à l'École Centrale de Paris.



**STÉPHANE MONTIER**, coach certifié, est expert des processus d'autonomisation. Diplômé de Dauphine puis formé à l'approche systémique et aux neurosciences, il conduit depuis plus de dix ans de nombreuses missions en France et à l'international pour l'Union Européenne, des gouvernements, des entreprises et des ONG. Il intervient également en développement personnel.

Les auteurs sont consultants associés au sein du cabinet *Altervisio* ([www.altervisio.com](http://www.altervisio.com)), spécialisé dans le développement de la performance collective. *Altervisio* est membre du groupe *Polia*, leader français du management des connaissances et de l'innovation.

# **Les clés de l'autonomie**

MODÈLES ET PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT

Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05  
www.editions-eyrolles.com

**Chez le même éditeur :**

*Le conseil, le livre du consultant et du client,*  
Jean Simonet et Jean-Pierre Bouchez  
*Évaluation du personnel,* Claude Lévy-Leboyer

Toute ressemblance avec des personnages réels est involontaire.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

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

Stéphanie Desfontaines  
Stéphane Montier

# Les clés de l'autonomie

MODÈLES ET PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT

EYROLLES



Nos remerciements à :

Jean-Yves Prax, président de Polia – Consulting et cofondateur – associé de notre cabinet de conseil Altervisio, qui nous a encouragés et aidés à écrire ce livre en nous inscrivant dans une philosophie de création et de partage de la connaissance ;

Fabienne Klein, consultante associée d’Altervisio, qui nous a prodigué ses conseils avec patience et fidélité.

# Sommaire

|  |             |
|--|-------------|
| <b>Préface.....</b>  | <b>XI</b>   |
| <b>Introduction .....</b>  | <b>XVII</b> |
| L'autonomie : une réponse adéquate<br>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<br>des relations professionnelles.....    | XX          |
| En quoi ce livre est-il utile pour vous, lecteur ?.....                                | XX          |
| <br>   |             |
| <b>Chapitre 1 De l'indépendance à l'autonomie .....</b>                                | <b>1</b>    |
| <b>Qu'est-ce que l'autonomie ? .....</b>   | <b>2</b>    |
| « Se déterminer » .....  | 2           |
| « Selon des règles » .....   | 3           |
| « Librement choisies » .....   | 4           |
| <b>Quelles capacités l'autonomie permet-elle de développer ? .....</b>                 | <b>7</b>    |
| Une capacité à se déterminer de manière authentique.....                               | 9           |
| Une capacité à trouver des marges de manœuvre .....                                    | 10          |

|  |           |
|--|-----------|
| Une capacité à s'intégrer et à s'engager dans son environnement .....                  | 12        |
| <b>Quels sont les différents domaines d'exercice de l'autonomie au travail ? .....</b> | <b>13</b> |
| <b>Comment les organisations peuvent-elles développer leur autonomie ? .....</b>       | <b>17</b> |
| Comment construire un pouvoir de décision favorisant l'autonomie stratégique ?.....    | 18        |
| Comment construire un mode de contrôle favorisant l'autonomie ? .....                  | 21        |
| <b>Comment les personnes peuvent-elles développer leur autonomie ? ..</b>              | <b>24</b> |
| La différenciation.....  | 24        |
| La responsabilisation .....  | 24        |
| L'ouverture.....   | 25        |
| <b>L'autonomie, facteur de performance des équipes .....</b>                           | <b>27</b> |
| Les équipes coordonnées.....   | 28        |
| Les équipes intégrées.....   | 29        |
| Les équipes autonomes.....   | 30        |
| <b>L'autonomie, facteur de performance et de bien-être des personnes ..</b>            | <b>32</b> |

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

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Prendre conscience des liens de dépendance.....</b>                                    | <b>37</b> |
| 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        |
| <b>Le modèle du cycle de l'autonomie en quatre phases.....</b>                            | <b>40</b> |
| 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        |

|   |               |
|---|---------------|
| <b>Que se passe-t-il à chaque phase de l'autonomie ?.....</b>                     | <b>44</b>     |
| 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            |
| <b>L'autonomie se construit dans la relation à une autre personne .....</b>       | <b>60</b>     |
| <b>Comment devenir autonome dans ses relations ?.....</b>                         | <b>63</b>     |
| 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            |
| <b>Une étude de cas : une équipe de management</b>                                |               |
| <b>devient autonome dans ses relations .....</b>                                  | <b>71</b>     |
| La sortie de la dépendance.....   | 72            |
| Le développement des compétences et d'une capacité de jugement<br>personnel ..... | 72            |
| La phase de contre-dépendance.....  | 73            |
| La phase d'indépendance.....  | 74            |
| La construction de l'interdépendance .....  | 75            |
| <br><b>Chapitre 3 Devenir autonome dans ses actions .....</b>                     | <br><b>77</b> |
| <b>Le modèle du système autorégulé .....</b>                                      | <b>78</b>     |
| La visée .....  | 80            |
| L'action.....   | 81            |
| L'effet et la mesure de l'écart .....   | 82            |
| Le feedback (rétroaction) .....   | 82            |
| La régulation .....   | 83            |
| <b>Comment devenir autonome dans ses actions ? .....</b>                          | <b>87</b>     |
| Interactions .....  | 87            |
| Rétroaction ou boucle récursive .....   | 89            |
| Feedback.....   | 93            |
| Auto-organisation.....  | 94            |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Une étude de cas : une organisation et ses collaborateurs deviennent autonomes dans leurs actions .....</b> | <b>97</b> |
| 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**

|  |            |
|--|------------|
| <b>Comment autonomiser une personne en milieu professionnel ? ....</b>                 | <b>102</b> |
| La dimension organisationnelle.....  | 102        |
| La dimension collective .....  | 102        |
| La dimension individuelle.....   | 103        |
| <b>Comment passer d'une démarche de conseil à une démarche d'accompagnement ?.....</b> | <b>103</b> |
| Un positionnement au côté des acteurs .....  | 103        |
| Une vision systémique de l'organisation .....  | 106        |
| <b>Comment mener une mission d'accompagnement dans une organisation ?.....</b>         | <b>112</b> |
| 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        |
| <b>Comment accompagner l'autonomisation d'une personne ? .....</b>                     | <b>127</b> |
| 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        |
| <b>Les qualités de l'accompagnateur .....</b>  | <b>142</b> |
| 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        |

|  |     |
|--|-----|
| 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**



# Préface

Ce sujet de l'autonomie représente pour moi un thème majeur du développement de la personne dans son environnement et, dès les années 1970, je me suis trouvé interpellé sur ce sujet d'une façon récurrente dans les différents domaines de mon travail et de mon évolution.

Ce livre représente une étape de réflexion et d'élaboration précieuse qu'il m'est demandé d'introduire et de commenter. Merci aux auteurs de m'obliger par cette lecture et cette demande à faire un point – un « contrepoint » – intéressant en tout cas pour moi et j'espère pour le lecteur sur ce concept.

Après environ quinze ans de formation et de pratique aux approches de la psychologie humaniste (principalement l'analyse transactionnelle avec douze ans de formation des meilleurs spécialistes américains et européens avant de devenir Teacher and Supervisor in Transactional Analysis (TSTA) et presque autant en bioénergie, Gestalt, groupes de rencontre, travail néo-reichien en piscine d'eau chaude, etc.), et de formation et de pratique en management (Organization Development, management d'équipe, accompagnements divers, formation de formateurs, travail de mise en intelligence collective, etc.), il s'est avéré central pour moi de proposer une réflexion et une modélisation sur l'« autonomie » et son développement. La première et très forte interpellation venait de l'article de Nola Katherine Symor<sup>1</sup> sur le développement de l'évolution des femmes dans le TAJ<sup>2</sup>, mais ce bref article ne me paraissait qu'un point de départ.

---

1. N.K. Symor, *Le cycle de la dépendance*, Éditions AAT, 1983.

2. Journal de l'ITAA (International Transactional Analysis Association).

Les propos d'Éric Berne la caractérisaient comme la combinaison de la spontanéité, de l'intimité et de la « conscience sensible » (awareness)<sup>1</sup> la resituant comme centrale dans le développement intrapsychique et relationnel, dans le travail d'accompagnement et comme finalité de la psychothérapie.

Mais il me semblait que ce concept touchait en fait tous les domaines du développement humain, tant les domaines de la vie privée que professionnelle ou ceux de la vie collective des communautés et de la vie politique.

La rencontre qui a été majeure pour moi dans les années 1980 fut celle du remarquable livre de Pascale Athos<sup>2</sup> situant les différences entre le manager « WASP<sup>3</sup> » de l'entreprise ITT et le manager « ZEN » de Matsushita et son chapitre sur l'autonomie. Le livre me réconciliait avec le « management », par son analyse profonde des soubassements spirituels qui régissaient l'ADN des entreprises et de leurs comportements et cadres de référence managériaux...

Puis vint la lecture de Michel Crozier, notamment de son ouvrage *L'Entreprise à l'écoute* où il indique la focalisation nécessaire sur l'« autonomie » comme un des principes fondamentaux du management des organisations complexes avec l'attention portée sur la « simplicité » et sur le « management par la culture ». Par la suite, J.-C. Collins et J.-L. Porras insisteront sur le rôle de l'« idéologie managériale<sup>4</sup> ». En 1992 à Chicago je découvris par hasard dans une librairie le livre de S.R. Covey *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*<sup>5</sup>, et vis avec consternation que ce déjà best-seller (il était à l'époque vendu aux États-Unis à plus d'un million d'exemplaires) présentait tout son

1. É. Berne, *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, Éditions Tchou, 2009.

2. P. Athos, *Le management est-il un art japonais ?*, Éditions de l'Organisation, 1993.

3. « WASP » : White Anglo-Saxon Protestant.

4. J.C. Collins, J.L. Porras, *Bâties pour durer*, Éditions First, 1996

5. S.R. Covey, *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*, Éditions First, 2005.

ouvrage sur ce thème en n'évoquant pas l'étape de la « contre-dépendance » dans le développement de l'autonomie, ce qui m'a beaucoup étonné et paru un manque important.

De mon côté, je trouvais là une confirmation de mon expérience qui m'a amené à mettre l'autonomie au cœur des concepts du coaching et de l'intelligence collective dans une cassette package en 1987 puis dans tous les ouvrages, les vidéos et les enseignements par la suite !

Aussi, voir ce thème repris et développé par les auteurs de ce livre me conforte dans l'idée qu'il y a un immense travail à faire dans ce domaine.

Le sujet est à la fois universel, complexe, paradoxal et nécessaire :

- **universel** : il concerne les personnes dans tous les aspects de leur vie (intrapsychique, relationnel, familial, parental, professionnel, communautaire, etc.). Il est déterminant en termes de finalité pour la croissance des équipes, des organisations, et même des pays. On se souvient des propos du général de Gaulle « l'Indépendance dans une interdépendance<sup>1</sup> » ;
- **complexe** : à la différence du « compliqué » qu'avec le temps et les moyens on peut finir par maîtriser, le « complexe » est justement ce qui échappe à notre contrôle, au moins pour une part. Et l'autonomie, concept central de notre condition humaine, est par excellence un concept et un processus impossible à totalement maîtriser, tant dans la vie privée ou professionnelle que dans la vie politique : les contextes variés de notre société post- et hypermoderne avec ses émergences économiques, sociétales et politiques nous le rappellent douloureusement en ce moment ;
- **paradoxal** : le terme autonomie (d'*autos* et *nomos* : suivant sa propre loi) est par définition un paradoxe : en effet l'autonomie absolue n'a pas de sens. Elle se situe au cœur d'une « hétéronomie », au cœur d'un environnement systémique et holomorphique « de lois » qui nous traversent et nous dépassent sur le plan physique, social,

---

1. Le général de Gaulle et l'indépendance de l'Algérie, 1943-1962, colloque « Indépendance et dépendance », Guy Pervillé (1976).

législatif, etc. Et les accompagnements visant à générer l'autonomie des entités accompagnées (acteurs individuels ou collectifs) procèdent de nombreux paradoxes :

- celui de l'éducation – à lui seul tout un programme : aider l'autre à se débrouiller seul !
- celui de la compétence : mettre sa compétence au service du déploiement de la compétence des autres,
- celui des interventions : par des actions hétérogènes (motiver, mettre en action les autres, etc.) générer une dynamique endogène (accueillir la motivation, l'« enaction » des acteurs, etc.) autant de paradoxes qui constituent la dimension complexe de tout leadership ou accompagnement ;
- **nécessaire** : oui, car ne pas avoir identifié que le développement de l'autonomie est un processus qui comporte des étapes, avec pour chacune des besoins à satisfaire, des écueils à éviter, des crises à traverser, ne pas avoir identifié les différentes postures, frustrations, comportements, régulations à prévoir pour ceux qui ont un rôle de leadership ou d'accompagnement, c'est aller au-devant de graves difficultés.

Ce livre vient donc apporter des réponses à bon nombre de ces enjeux. Il m'a permis de préciser et d'identifier des cartes précieuses pour des territoires complexes et mal connus :

- la différence entre l'autonomie relationnelle et l'autonomie stratégique ;
- des grilles d'analyse de degré d'autonomie des différents types d'équipe ;
- la précision des différents niveaux logiques entre la stratégie et les comportements ;
- les différents types de contrôles ;

- la clarification des différences entre les positions de l'expert, du stratège, du coach, du leader ;
- les liens entre « performance » et « bien-être » ;
- de nombreux exemples individuels ou collectifs.

Et beaucoup d'autres apports !

Ce livre, fruit d'une déjà longue expérience professionnelle dans les pays en voie de développement et d'une contribution magnifique à une œuvre humanitaire, déborde largement ces expériences et ces territoires et sera utile à tout responsable d'entreprise ou d'accompagnement.

Enfin, dans un sourire, il me faut assumer une posture spécifique par rapport aux auteurs : celle de l'interdépendance. En effet, je vois avec un clin d'œil, le fait d'être « enseigné » en retour par ceux qui ont été naguère mes élèves dans leur formation de coach. Ils me nourrissent et sur le chemin me montrent de nombreux espaces, de nouvelles cartes, de nouvelles expériences et je les en remercie en plus du fait qu'ils m'amènent à renverser les rôles, etc. Voilà qui est bon pour mon ego !

Un grand merci à eux et je suis sûr que les lecteurs se joindront à mes applaudissements.

**Vincent Lenhardt**

*Senior Advisor auprès du Boston Consulting Group.*

*Président, Transformance PRO.*

[www.transformancepro.com](http://www.transformancepro.com)



# 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

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.

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<sup>1</sup>. 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<sup>e</sup> 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.