



W valeurs & valeur



Saison 3 Episode 25

La posture d'interdépendance, le cercle de l'autonomie

Introduction :

François Bernard : S'autodéterminer, c'est être l'auteur de sa vie.

Amélie Fenzy : Manager c'est contribuer à développer la vie. Je suis Amélie Fenzy, fondatrice et dirigeante de Valeurs & Valeur, cabinet de conseil, de formation et de recrutement, spécialisé dans le mieux travailler ensemble, avec sens, épanouissement et performance.

François Bernard : Je suis François Bernard, Directeur Général du GAPAS et de l'organisme de formation CAMPUS. Ensemble, agissons pour l'autodétermination des personnes en situation de handicap, mais pas que !

Episode :

François Bernard : Amélie pour ce 5e épisode, on va revenir sur une notion qu'on a déjà abordée, c'est la question de l'interdépendance et du cercle de l'autonomie. Tu peux nous en dire plus sur ce qu'est ce cercle de l'autonomie ?

Amélie Fenzy : Oui. Alors, ce cercle de l'autonomie, je pense qu'il va parler. Il nous parle à tous dans notre quotidien. En fonction des moments de notre vie ou des organisations dans lesquelles on est, on peut adopter 4 types d'autonomie. On a une première autonomie qui est la dépendance, c'est un peu le mode enfant. C'est quelque chose qu'on peut adopter, soit parce qu'on est nouvel arrivé et donc à un moment on est dépendant de l'environnement pour comprendre comment ça se passe, soit c'est aussi des postures que l'on adopte après avoir été longtemps manager en directif. Le directif, c'est plutôt un mode parent et donc forcément, comme on a eu l'habitude qu'un parent nourricier, quelqu'un prenne soin de nous, ou un parent normatif, on nous dit : "t'as le droit de faire, t'as pas le droit de faire et c'est comme ça", on a pu développer des postures d'enfant. Donc ça, c'est un premier stade.

François Bernard : Posture d'enfant, c'est à dire que... moi je le dis souvent, dès que j'ai un problème, je vois mon cadre comme je vais voir papa, maman, pour qu'il trouve la solution quoi. C'est un peu ça ?

Amélie Fenzy : Oui, et c'est d'ailleurs quelque chose auquel sont confrontés les managers qui développent le coopératif en disant "mais moi, je ne suis pas venue pour ça et ça c'est une décision que c'est à toi de prendre en tant que cadre, en tant que manager et moi je ne veux pas la prendre". Donc ça on est typiquement dans la posture de l'enfant qui veut que les autres prennent des

décisions à sa place. Alors encore une fois, il y a des endroits où c'est réel et où c'est vraiment au cadre, au manager de prendre la décision. Mais la plupart du temps, c'est quand même le professionnel qui n'a pas l'habitude et qui peut avoir des appréhensions à prendre sa décision tout seul, quelles qu'en soient les raisons. Donc ça, c'est la première chose. Si on suit le cycle de la vie, donc ça c'est la phase de dépendance avec l'enfant. La 2e phase dans le cercle de l'autonomie, c'est la contre-dépendance. Donc là c'est la phase que parent on adore tous, c'est la phase de l'adolescence et donc là c'est le moment où "c'était mieux avant, de toute façon, moi je sais comment on fait et toi, tu ne le sais pas". Et donc c'est un peu une phase de révolte et... Alors j'ai tendance à le décrire. L'adolescence, c'est un peu, on vit dans un petit monde très, très sécurisé finalement, puisque mes parents sécurisent encore tout et donc, je me sens un peu le roi de mon petit monde et donc j'ai envie de tout casser parce que je pense que dans ce monde tout est facile et donc tout ce qu'on va me dire ne sera pas juste. Donc là je pense que plein de managers s'y retrouvent, c'est typiquement le moment où si on reparle des plannings dont on a parlé dans un précédent épisode, un manager va parler des plannings et de toute façon, les plannings d'avant étaient mieux et le manager d'avant faisait mieux et la manière dont ça a été fait n'est de toute façon pas la bonne manière. Donc là on est typiquement dans un mode adolescent, de rupture des codes et de discorde permanente avec la hiérarchie.

François Bernard : C'est le fameux "c'était mieux avant" quoi.

Amélie Fenzy : "C'était mieux avant" tout à fait. Quand on a passé la phase d'adolescence, on arrive à l'indépendance. Donc là on est jeune, adulte. "Jeune adulte", c'est le moment où on commence à avoir son premier salaire, donc on est indépendant. On a son premier appartement, c'est ses premières sorties, c'est ses premiers amours et donc là on a l'impression de commencer à maîtriser la vie d'adulte et donc on se dit que c'est vraiment génial. Et puis après on se rend compte que en fait, bon ben, quand il faut payer les impôts et qu'on a tout dépensé, c'est compliqué, que ce n'est pas si facile que ça de prendre une décision pour acheter sa voiture, pour où partir en vacances avec quel budget... Et donc, ça en entreprise, c'est la phase de : je commence à connaître tout et donc moi je fais mon boulot mais j'oublie qu'il y a des contraintes, des conséquences et donc...

François Bernard : Et un collectif.

Amélie Fenzy : Et un collectif. Et donc je voudrais pouvoir partir en vacances quand j'ai envie, sans avoir à informer le collectif et à gérer avec le collectif, je voudrais pouvoir exercer mon métier comme j'en ai envie, sans forcément avoir les contraintes d'untel ou untel, et donc j'ai du mal à comprendre les contraintes. Ça, c'est le jeune adulte en indépendance. Et ensuite, donc là, dans la fin du cercle, on devient interdépendant. Et donc là, on a compris qu'on vivait dans une société, dans un collectif et que le fait de les prendre en compte me permettait à la fois moi d'être autonome dans ma vie, mais en plus, de vivre en responsabilité, en interdépendance avec les autres. Donc ça, c'est le cercle d'autonomie. L'interdépendance, c'est l'arrivée à la coopération. Et donc on voit qu'en management, que ce soit avec un jeune ou que ce soit dans le processus de transformation vers un système d'organisation plutôt directif, vers une organisation vers la coopération, il y a ces 4 phases à passer. C'est à dire que et donc là ça nécessite beaucoup de bienveillance à l'égard, à l'égard des personnes qui sont dans cette transformation, puisque on passe tous par toutes ces phases-là. Et donc au départ tu disais comment on se forme dans la phase de dépendance ? En fait, il faut être là en management directif, on n'a pas le choix. Il faut apporter de l'information, il faut redonner le cadre, redonner les règles, expliquer, accepter que ça soit compliqué pour des gens. Dans le management, quand la personne passe en adolescent, ou est directement un adolescent, là, on est plutôt dans un management où il faut réexpliquer. Donc on pourrait appeler ça le management persuasif, mais c'est comment en permanence je redonne le cadre.

François Bernard : On tient compte quand même de la parole de la personne c'est un peu comme du participatif quoi.

Amélie Fenzy : Tout à fait c'est exactement ça.

François Bernard : Un ado, il a besoin qu'on l'écoute.

Amélie Fenzy : On l'écoute, on le comprend, on le laisse agir mais on lui réexplique en permanence le cadre. C'est super difficile hein en tant que manager, là ce n'est pas ses enfants et donc on a moins de patience. Mais par contre, c'est vraiment important de ne pas se braquer contre eux et d'accepter qu'ils soient dans cette phase là pour les emmener le plus possible vers l'autonomie. Ça nécessite que le manager identifie là où le collaborateur est en contre dépendance ou en adolescent. Je m'explique : parfois sur un savoir-faire de professionnel, on est interdépendant. Néanmoins sur la posture de coopération, on est enfant. C'est extrêmement désagréable à vivre quand on est professionnel et donc le manager doit accompagner ce cycle-là en réexpliquant de manière parfois très concrète, très facile et récurrente. C'est à dire qu'on peut avoir l'impression, quand on accompagne cette phase-là, en tant que manager, qu'on le répète toutes les semaines, et ce pendant 6 mois mais ce n'est pas grave. A un moment ou un autre, on trouvera le moment qui fera le déclic, où la personne pourra passer dans la phase d'après. Et donc plus on les fait monter dans les phases et plus on arrive à l'interdépendance.

François Bernard : Comment on travaille ça avec les équipes pour éviter un petit peu...tu sais le jugement de valeur par rapport à ça. Parce que je pense que ça ne doit pas être agréable de s'entendre dire qu'on a une posture d'enfant où d'adolescent, parce que ça peut renvoyer aussi quelque chose d'un peu... très infantilisant, justement. Comment on sort de là pour dire bon, d'abord, c'est une manière de comprendre le concept, mais qu'on en fait un élément de changement et d'évolution finalement, dans sa posture.

Amélie Fenzy : Alors, il y a plusieurs manières de faire, en fonction du degré de maturité des personnes. Il peut y avoir une première manière de faire qui est les outils dont je viens de parler. C'est un outil d'analyse qui permet à un manager de se positionner pour affiner lui, ses comportements managériaux. Donc c'est en amont, seul, je me dis bon, là je vois qu'en fait on est complètement dépendant, on vient me demander en permanence comment prendre une décision, si j'ai le droit de faire ci ou ça. C'est qu'il faut que je prenne le temps de réexpliquer, puisque la personne est un enfant donc ça me permet...Je vais, je ne vais surtout pas lui dire "tu es un enfant", je vais nommer un fait "je note que sur ces dernières semaines, tu es venu me voir pour ce sujet-là, ce sujet-là, ce sujet-là. Or, nous avons décidé d'être en coopération et là je m'aperçois qu'on n'est pas exactement en coopération. J'aimerais bien prendre un temps avec toi pour te réexpliquer ce que c'est, parce que je vois bien que tu es toujours partant pour tous les défis, que sur ton métier t'es complètement en posture de coopération et donc je me dis que là ça serait intéressant qu'on repasse un moment". Donc moi, le conseil que j'ai toujours, c'est de me dire : la personne ne fait jamais exprès de venir, de ne pas comprendre ou de ne pas être là où on l'attend. Personne n'a envie de ça. En fait, tout le monde a envie d'être dans le jeu et a envie de jouer. Personne n'a envie d'être hors-jeu, donc c'est toujours de se dire : voilà, je factuelise les choses, je redonne les règles du jeu et je lui dis, je vais t'aider à monter dans ces règles du jeu pour que tu t'amuses encore plus.

François Bernard : Ça pose la question aussi quand même de...que ce type d'organisation, ce soit pensé et réfléchi et mis en œuvre au plus haut la hiérarchie. Enfin, tu vois même sur les postes de direction générale ou de présidence, il faut que cette question-là soit prise en compte.

Amélie Fenzy : Mais tu poses un sujet majeur là François. Parce qu'effectivement, mettre en place une dynamique de coopération quand la direction générale n'est pas alignée avec ces choix là et donc n'incarne pas elle-même la coopération et n'accepte pas de mettre en place des processus coopératifs, depuis la gouvernance jusqu'aux réalités terrain, c'est très compliqué de tenir une posture de coopération. C'est possible, mais c'est compliqué.

François Bernard : Donc là pareil, ça demande à se former ? Il y a des outils qui existent ? Tu parlais donc de l'outil d'analyse sur le cercle de l'autonomie, mais est-ce qu'en termes de formation y a un travail aussi à mener ?

Amélie Fenzy : Oui, il y a un travail de méthodes et d'outils, de comprendre quelles sont les nouvelles méthodes organisationnelles. En fait, on doit changer le mode d'organisation, donc on en parlait, hein, les modes de réunion, les modes de décision. Mais il y a aussi tout un travail et notamment pour les directions, d'analyse de sa posture, de conscience de sa posture, puisque on a tous grandi dans les modes, quand même très directifs. Et donc plus on monte dans la hiérarchie et souvent, plus on a des comportements directifs, même si par ailleurs, on peut être très ouvert à l'autre, en bienveillance, en empathie, etc. mais néanmoins on a quand même un système de contrôle qui vient freiner toute la démarche de coopération.

François Bernard : Merci Amélie.

Amélie Fenzy : Merci François.

Conclusion

François Bernard : Si vous voulez en savoir plus sur les programmes *Agir pour l'autodétermination*, vous pouvez contacter l'organisme de formation Campus à l'adresse mail : contact@campusformation.org. Toute l'équipe se fera un plaisir de vous proposer un programme, un conseil et un accompagnement de formations adaptées à votre besoin.

Amélie Fenzy : Si vous avez besoin d'informations ou d'accompagnement sur l'évolution du management ou de vos organisations vers l'autodétermination. Toute l'équipe de Valeurs & Valeur se fera un plaisir de répondre à votre message sur l'adresse contact que vous retrouverez sur notre site internet valeursetvaleur.com, avec un « s » au premier « valeur ».

François Bernard : Au plaisir Amélie.

Amélie Fenzy : Au plaisir François.

Vous voulez en savoir plus sur les formations proposées par CAMPUS Formation

<https://www.gapas.org/page/centre-de-formation>

Mail : contact@campusformation.org