

Comment recourir au levier de l'autonomie pour favoriser le bien-être et la qualité de vie au travail



Comme le démontrent les résultats de recherche dans le domaine de la motivation, le besoin d'autonomie est fondamental. La littérature scientifique met également en relief l'importance du levier de l'autonomie.

Le besoin d'autonomie est fondamental.

Il constitue un besoin de base et commun à tous les êtres humains.

L'intensité du besoin varie d'un individu à l'autre.

Certains individus ayant besoin de disposer d'une grande autonomie dans la réalisation de leurs tâches, alors que d'autres peuvent s'accommoder d'une latitude moindre.

L'autonomie est déterminante de la santé psychologique des travailleurs.

Les pratiques de gestion qui prennent en compte cet état de fait favorisent le bien-être des personnes.

En leur offrant des conditions propices à leur épanouissement aussi bien qu'à leur performance au travail.

Quelques conseils utiles pour guider la réflexion

Pour le gestionnaire désireux d'adopter les pratiques de gestion optimales à cet égard.

1

Évaluer la capacité de l'employé à assumer de l'autonomie dans son travail.

La capacité d'un employé à travailler de manière autonome repose à la fois sur sa **compétence** et sur sa **motivation** au travail.

Il s'agit du **degré de maîtrise du travail**, qui s'observe lorsque le **détenteur du poste est capable** :

de produire un travail de qualité conforme aux attentes et dans les délais prévus;

de faire preuve de discernement à savoir quand et comment appliquer ou adapter les règles;

d'établir son opinion par lui-même sans requérir trop de soutien ou de réassurance, etc.

L'employé très compétent pourra même être en mesure de formuler des propositions pour améliorer le travail, **voire pour innover**.



Il arrive qu'en dépit de la compétence et de l'expérience acquise, **l'employé démontre peu d'autonomie**. Plusieurs explications sont possibles, par exemple: l'insécurité éprouvée par l'employé, ses craintes de ne pas répondre aux attentes, sa difficulté à tolérer l'ambiguïté ou encore un désinvestissement dans le travail et dans le désir de bien faire.

2

Évaluer le besoin d'autonomie.

En créant un espace de discussion avec l'employé.

Il s'agit de profiter des **rencontres statutaires individuelles** ou des **rencontres d'appréciation de la contribution** pour ouvrir la discussion sur le sujet avec les membres de son équipe.

Exemple de pistes de discussion

Demander à l'employé de vous parler du genre de supervision ou d'encadrement qu'il préfère pour mieux ajuster votre approche. On peut valider le type de tâches qu'il préfère, s'il aime évoluer avec des balises bien définies ou avoir le loisir de créer et d'innover, le type et la fréquence des rétroactions qu'il aime avoir, le degré de précision des directives, etc.



Le niveau **d'autonomie d'un employé n'est pas figé dans le temps**, ce qui suppose de réévaluer périodiquement le besoin et la capacité d'autonomie.

3

Cibler les tâches, les activités ou les mandats pour lesquels l'autonomie est possible.

Créer des **opportunités** d'autonomie.

Les tâches qui répondent à des normes et à des exigences strictes n'offrent pas ce genre de défis.

Il pourrait alors être intéressant d'imaginer des projets ou des initiatives particulières pour donner l'occasion à l'employé de **déployer sa créativité** ou de faire appel à son **jugement** et à son **esprit d'analyse**.

4

Attribuer le travail en fonction du besoin d'autonomie et des capacités de chacun.

Témoigner votre **confiance** à la personne mandatée.

Le manque de confiance de la personne dans ses capacités peut constituer un frein important à l'autonomie. Le fait de confier des responsabilités dont le degré de complexité augmente progressivement, en évitant d'exposer trop rapidement les personnes plus insécures au risque d'échouer, s'avère souvent une approche fructueuse.



Il importe de **bien clarifier les attentes** à l'égard du résultat attendu et des délais, tout en précisant, les ressources à la disposition de l'employé.

5

Valider les besoins de formation et de soutien.

Qui dit **autonomie**, dit **confiance** et **compétence**.

C'est le rôle de l'organisation et de ses **gestionnaires** de valider les besoins :

-  de **formation**;
-  de **guidance**;
-  d'**accompagnement** des personnes;
-  et de **répondre** adéquatement et diligemment à ces **besoins**.

6

Convenir des étapes de suivi au préalable et indiquer votre disponibilité.

Il est important de **s'entendre** avec l'employé sur le **suivi qui sera réalisé**.

Le fait de s'assurer que le niveau d'encadrement convient aux deux permet d'éviter que des suivis imprévisibles ne soient décodés comme un manque de confiance de votre part.

Convenir de la manière dont vous souhaitez que l'on vous joigne en cas de besoin.

7

Répondre à votre besoin de guider en demandant à l'employé de vous soumettre son plan de travail, ses recommandations ou ses idées.

Pour ne pas orienter la marche à suivre.

Le fait de confier la responsabilité de formuler des propositions offre à la personne la possibilité de concevoir sa stratégie ou sa méthode et ainsi de prendre **confiance en elle, tout en offrant au gestionnaire un aperçu de ce qui sera fait.**



8

Gérer votre besoin de contrôler.

Pour quiconque aime pouvoir garantir la qualité du livrable et le respect des échéanciers, dans un contexte où le travail à réaliser n'est pas entre ses mains, **le fait de laisser de la latitude n'est pas chose facile!**

C'est une étape cruciale pour **permettre le développement des compétences, la responsabilisation et le bien-être** des personnes. Cela suppose une **gestion du risque, mais de prendre des risques bien calculés.** Pour s'aider, on peut se demander ce que l'on a comme plan B.



Dans tous les cas, il faut accepter que **le travail réalisé ne sera jamais identique à celui que l'on réaliserait soi-même.**

9

Ajuster la façon de communiquer.

Faire évoluer des personnes vers une plus grande autonomie suppose des **communications responsabilisantes et engageantes.**

Il faut **cesser de prescrire**, mais plutôt inviter à la réflexion, questionner, consulter, suggérer ou guider lorsque nécessaire.

10

Valoriser les initiatives et reconnaître les accomplissements.

Pour encourager à maintenir les comportements acquis.

Pour soutenir le développement de l'autonomie, il est important de nommer et de reconnaître les initiatives, et ceci, parfois même si la résultante n'est pas exactement celle qui était désirée.

Il importe également de célébrer les résultats rendus possibles par l'exercice d'une plus grande autonomie dans le travail.

11

Évaluer la motivation des employés au travail et ajuster votre approche en conséquence.

Obtenir des indices à savoir si le niveau de défi est trop fort ou trop faible ou si l'encadrement et le soutien conviennent ou pas.

Pour déterminer si les approches mises en place contribuent à accroître la motivation au travail, il faut prendre le temps de discuter de cette question avec l'employé, en l'invitant, par exemple à cibler les tâches et les mandats pour lesquels il se sent plus particulièrement motivés, ceux qui provoquent de l'inquiétude et du stress, ceux qui l'ennuient, etc.