



# LES STADES DE L'AUTONOMIE



Source : Vincent Lenhardt, Isabelle Dubois, Analyse Transactionnelle

## Définition

Dans l'entreprise, nous confondons souvent l'autonomie avec le fait que l'autre fasse « tout seul ». C'est comme confondre la délégation avec le « laisser-faire », ne pas intervenir. L'autonomie est un processus, une dynamique qui implique des modes de collaboration étroits entre le Manager et le collaborateur.

Revenons à l'étymologie grecque de l'autonomie :

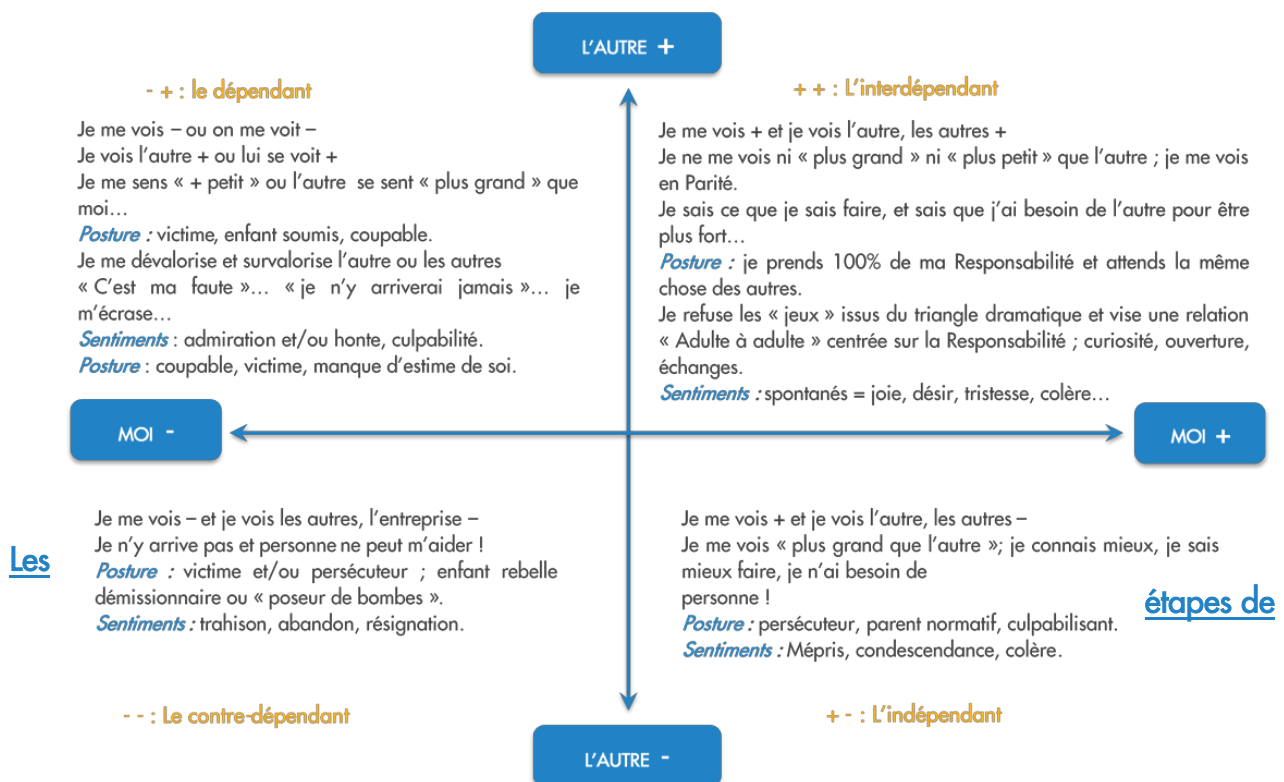
« autos » soi-même + « nomos » loi, règle

Selon l'étymologie, est donc autonome la personne qui est parvenue à accéder à sa propre loi, celle de l'intérieur.

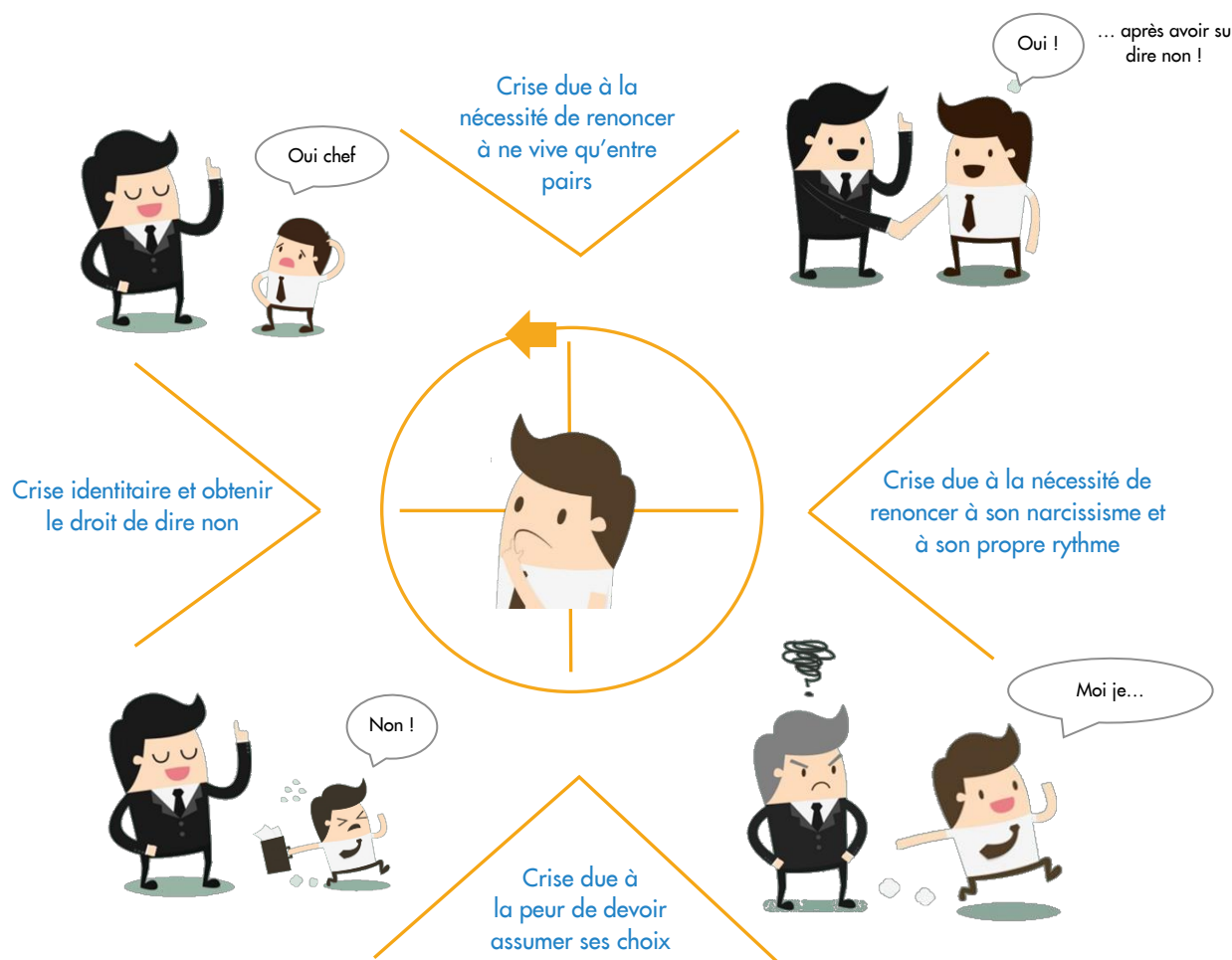
Mais pour ce faire, il est indispensable d'accepter la loi de quelqu'un d'autre : l'autonomie passe par l'hétéronomie. Ce n'est que lorsque la personne aura intériorisé la loi externe, en la faisant sienne qu'elle accède à l'autonomie ; la personne est capable de respecter sa propre loi ainsi que celle des autres, de la société, de la gravité, ...

## Les stades de l'autonomie

Pour accéder à l'autonomie il y a plusieurs stades et donc plusieurs étapes de croissance et de développement. Chaque étape est synonyme de « crise » et implique des pertes, des gains et donc des deuils. L'enjeu pour chaque individu est de mettre du sens dans ce développement.



## l'autonomie et l'accompagnement



**De la dépendance à la contre-dépendance** : Cette crise est une crise d'identité.

Le Manager va permettre au collaborateur de passer du oui au non « en lui tenant la main » ; il donne la permission de dire non et la protection de ne pas avoir à en payer les conséquences trop violemment.

**De la contre-dépendance à l'indépendance** : la crise est cette fois provoquée par la peur masquée sous la colère : peur d'assumer ses choix, choisir ses valeurs (je distingue les pulsions auxquelles je dis non et que je canalise) et le choix des valeurs (auxquelles je dis oui et que j'intègre).

L'accompagnement se fait au niveau de la traversée de la peur que vit le collaborateur et un travail au niveau de la reconnaissance de sa propre compétence.

**De l'indépendance à l'inter-dépendance** : la personne conduit un deuil vis à vis de son indépendance, de son propre rythme comme seul valable. C'est le deuil d'une certaine forme de narcissisme, d'une certaine liberté aussi.

Il s'agit de montrer au collaborateur qu'il y a plus d'avantages à vivre l'interdépendance que l'indépendance (à vivre centré sur soi).

## Récapitulatif du travail du Manager

Le Manager va vivre des frustrations fortes de natures différentes selon les stades de l'autonomie :

**Au niveau 1**, il va donner de l'information et dispenser de la formation. Pour favoriser le passage à la contre-dépendance, il mettra en place des protections (notamment celle qui protège les acteurs de leur refus éventuel voire incontournable) et une permission, celle d'autoriser aux acteurs de dire non.

**Au niveau 2**, il va accepter de prendre des coups (accepter la contestation sans rejeter la personne). Pour le passage à l'indépendance, le Manager mettra une protection majeure, celle de montrer que l'erreur n'entraînera pas le rejet ni la condamnation. La permission sera celle de prendre des risques et de s'autoriser à avoir peur.

**Au niveau 3**, il va accepter de vivre l'absence de relation apparente et ne pas « gronder » la personne indépendante lorsqu'elle renouera la relation. Pour le collaborateur, il faudra qu'il comprenne qu'il est bon de rester en contact (reporting ou autre selon contexte). La protection sera de ne pas concevoir de ressentiment vis à vis du collaborateur, la permission étant celle de partir.

**Au niveau 4**, il faudra accepter que l'autre passe dans son Parent et accepter, en tant que Manager, de rentrer dans la dépendance proposé par le collaborateur. Symboliquement, c'est essentiel pour établir la parité.

Degré	Perd	Gagne	Atteint
1	Confort de la prise en charge.	Permission de dire non.	Contre-dépendance.
2	Possibilité de rejeter la faute.	« Moi » plus clair et plus fort.	Indépendance.
3	Vivre à son propre rythme.	Richesse d'une synergie.	Interdépendance.
4	Etre entre égaux.	Possibilité de gérer la relation.	Dépendance de niveau 2.