

## LES ÉTAPES DE DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS AU SEIN DES ORGANISATIONS (\*)

Les étapes du développement professionnel : note de synthèse proposée par Jacques et Jean-Luc d'après leurs propres travaux et les apports de Hersey-Blanchard, Eric Berne, Vincent Lenhardt, Eric Erickson, Michel Guichard.

### Les besoins de la personne dans son développement

**Le développement de la personne est un fait** : chaque être humain, de la naissance à la mort, passe par des *étapes de développement* que nous pouvons repérer dans le langage courant (« crise d'opposition,... crise d'adolescence, ... crise de la quarantaine,... crise de la retraite, etc »). Dès la période de la naissance, chaque être humain se développe sur différents plans :

- Croissance biologique,
- Croissance sociale,
- Croissance psychologique,
- Croissance spirituelle, ...

Cette croissance, chacun d'entre nous en a une expérience propre qui nous montre que nous sommes en quelque sorte « *condamnés à grandir* ». Elle s'exprime comme une sorte de grand cycle (composé, lui-même, de plusieurs cycles différenciés) qui accomplit notre vie. Ces étapes ont également et, essentiellement, la particularité d'être un **processus d'adaptation** à la vie. Habituellement, nous ne nous préoccupons que peu de cette facette de notre vie. Cependant ces étapes de développement s'appuient sur des **besoins vitaux** :

- Besoin de structure, et, notamment, de structuration du temps,
- Besoin de stimulations, de signes de reconnaissance,
- Besoin d'occuper une place dans la vie, une position,
- Besoins d'appartenir, de se réaliser, d'apprendre,
- Besoin de sens, de produire, ...

(\*) : Extrait de la publication de Jacques Moreau et Jean-Luc Pignol : « *De l'utilité du développement personnel pour les cadres et dirigeants* ».

Ce **processus de développement est décisionnel**, c'est-à-dire qu'il s'articule autour d'une décision de la personne qui engage son **énergie**, sa **volonté**, ses **ressources** propres ou celles qu'elle peut développer à partir des ressources des autres et du monde.

Si ce processus est un fait, s'il est en quelque sorte inéluctable, s'il repose sur la capacité décisionnelle de chacun, **si nous reconnaissons donc son importance vitale, pourquoi alors laisser « au hasard » son accomplissement ?** En effet, personne ne nous a jamais appris de manière construite comment nous occuper de cette facette de qui nous sommes. Pourtant, après tant de progrès techniques et méthodologiques, et même s'il nous reste encore des progrès à réaliser dans ces domaines, c'est certainement sur cette face de notre développement personnel que nous pouvons ***réaliser le plus de progrès, les changements les plus efficaces en potentialisant notre capacité à nous adapter, à changer, à nous développer dans le respect de nos besoins et de notre identité.***

Notre expérience du développement des personnes, dans le domaine professionnel, nous conduit à constater que c'est un endroit où il est possible, si les personnes le souhaitent, de **créer des richesses humaines, une valeur ajoutée** mesurables. Ces mesures peuvent s'effectuer, notamment, à travers *la cohésion des équipes, l'efficacité managériale, le développement d'une communication saine, chaleureuse et efficace, une meilleure fluidité face aux changements inévitables du contexte, et, enfin, l'autonomie des acteurs de la vie de l'entreprise.*

## **La dynamique**

Le développement des humains au travail peut également être regardé d'une façon dynamique, en évolution...

C'est ce que nous propose le Professeur Michel Guichard avec une grille que nous reproduisons ci-après. Il nous enseigne que l'on peut regarder le Développement d'une personne sous 4 faces :

Une face Professionnelle/Professionnelle, une face Professionnelle/Personnelle, une face Personnelle/Professionnelle, une face Personnelle/Personnelle.

Voir le tableau en page suivante.

## TABLEAU D'ANALYSE DE LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE D'UN COLLABORATEUR DANS UNE ORGANISATION

Professionnelle/ Professionnelle	Professionnelle/ Personnelle	Personnelle/ Professionnelle	Personnelle/ Personnelle
<p>Ce sont les savoirs, les savoirs-faire (ainsi que les savoirs-être qui y sont liés) concernant le métier : culture de l'organisation, procédures, méthodologies, règlements, outils d'évaluation,... etc.</p> <p>Par exemple : Monsieur X doit évaluer le travail de ses collaborateurs. Il a des consignes claires et une grille d'évaluation fournie par l'entreprise.</p>	<p>C'est le style personnel du cadre, c'est-à-dire comment il comprend et met en œuvre les outils de la face Professionnelle/Professionnelle.</p> <p>Par exemple : Monsieur X qui est rigoureux prépare soigneusement chacun des entretiens avec les consignes et la grille. Monsieur Y fait ses entretiens au dernier moment, car il se dit « surchargé de travail ». Monsieur Z, « bon enfant », trouve tous ses collaborateurs excellents et leur offre l'apéritif à la fin de l'entretien.</p>	<p>C'est la dimension «transférentielle» et « contre-transférentielle », c'est-à-dire ce qui est « attendu » hors de la conscience du cadre dans son rôle professionnel et comment il y répond. C'est également ce qu'il attend inconsciemment des autres et comment il se comporte pour l'obtenir.</p> <p>Par exemple : Au cours des entretiens, Monsieur X a assumé son rôle avec compétence. Cependant lors de l'entretien avec Monsieur Grincheux, il « perd ses moyens » et devient agressif.</p>	<p>C'est l'histoire de la personne, ses expériences, sa personnalité profonde qui contient également ce que l'on appelle le « scénario » ou compulsion de répétition.</p> <p>Par exemple : En parlant avec Monsieur X, on apprend qu'il a toujours vécu de façon difficile les « agressions » des autres et que très tôt dans sa vie, il a appris à s'en défendre en étant lui-même agressif.</p>

Ces 4 faces sont naturellement interactives. Par exemple, la personnalité profonde d'un cadre (face Personnelle/Personnelle) influence son style ainsi que les outils qu'il choisit pour exercer son métier.

Le Développement en Entreprise concerne les trois premières faces. La quatrième appartient au domaine de la psychothérapie.

Nous allons illustrer cette grille par un exemple vécu lors d'une intervention en entreprise.

Jean est manager d'une équipe de 10 personnes. Il est dans l'entreprise depuis 3 ans et sa réussite est reconnue sur plusieurs plans. Son responsable direct a cependant proposé son licenciement car :

**Dans la face Professionnelle/Professionnelle :**

- « Il n'arrive pas à être *moteur* pour son équipe. »
- « Il a tendance à traiter les dossiers de façon superficielle (ne pas aller au fond). »
- « Il n'exprime pas les difficultés qu'il rencontre (ce qui ne permet pas de les traiter pendant qu'il est encore temps !) »
- « Il n'arrive pas à établir des relations satisfaisantes avec d'autres cadres importants. »

*Jean accepte cette définition de ses difficultés, mais dit ne pas savoir comment s'y prendre pour progresser... il a déjà essayé, mais n'a pas réussi ! Si l'on s'en tient à ce constat, il est peu probable qu'il modifie son comportement malgré la menace de licenciement. Nous avons donc proposé à Jean et à son responsable de regarder ce problème de Développement sous deux autres faces.*

**Dans la face Professionnelle/Personnelle :**

Jean se définit plutôt comme « solitaire » et il préfère travailler seul ; d'ailleurs il réussit mieux dans ces conditions. Il a une bonne capacité d'analyse et a tendance à « s'énerver » lorsque ces collaborateurs ne comprennent pas aussi vite que lui ce qu'il y a à faire. Il dit qu'alors, il « prend sur lui » et fait plus de travail. Son style est très différent de celui de ses collaborateurs qui apprécient et ont l'habitude du travail en groupe.

D'autre part, il se présente comme une personne élégante, un peu sophistiquée ce qui contraste beaucoup avec l'ensemble de ses partenaires habituels.

### **Dans la face Personnelle/Professionnelle :**

Lors du travail que nous conduisons avec Jean, il prend conscience que par rapport aux attentes qu'on pose sur lui, il a tendance à « bloquer ses émotions », c'est-à-dire à se couper de ce qu'il ressent. Ainsi quand il manage son équipe, il ne perçoit pas des réactions individuelles et ne vérifie pas la compréhension de ses collaborateurs ce qui donne l'impression qu'il traite les dossiers d'une façon superficielle.

De même, cette difficulté à ressentir l'empêche d'être au contact de ses partenaires professionnels qui ont tendance à faire de lui « un vilain petit canard noir » parce qu'ils ne le comprennent pas.

Bien que la **face Personnelle/Personnelle** ne soit pas travaillée dans cette intervention, il apparaît au cours de l'entretien deux éléments interprétatifs que nous choisissons de communiquer pour montrer l'articulation à son histoire.

- Dans son histoire, Jean semble avoir eu à se « débrouiller » seul, à se donner lui-même des réponses face aux choses et aux événements qu'il ne comprenait pas (développant ainsi une grande force devant les difficultés et en même temps s'enfermant régulièrement dans sa vision).
- Cette hypothèse ne nous renvoie au fait que probablement Jean a manqué profondément de « sécurité » dans sa vie et que la sécurité constitue l'un de ses besoins essentiels.

**En conclusion**, nous remarquons la situation **paradoxe** suivante :

Jean, sur la base de cette insécurité, a été amené à construire une image de lui forte et très professionnelle. Ses responsables sont donc naturellement tentés de lui confier des missions difficiles qui tout en renforçant son sentiment d'insécurité le conduisent à prendre des décisions solitaires qui sont porteuses d'échec.

*Ainsi Jean qui a un grand besoin de sécurité se retrouve dans la situation la plus insécurisante en ce moment : être menacé de licenciement !*

Nous voyons toute la puissance de l'utilisation de cette grille. Si nous étions restés sur la face Professionnelle/Professionnelle (amélioration des plannings, des méthodologies, etc), Jean aurait vraisemblablement été licencié. Son responsable direct aurait alors éprouvé un fort sentiment d'échec personnel dans sa fonction (ce qu'il nous a confirmé au cours de l'entretien). Quant à l'entreprise, elle aurait perdu son investissement de 3 années dans la formation et l'accompagnement de Jean, et serait amenée à refaire un nouvel investissement (ce qui n'est pas la solution la plus économique !).

Sans entrer plus dans le détail du traitement de cette situation, cette analyse a permis de mettre en place un ensemble d'actions centrées sur Jean, sur son responsable et sur leurs relations professionnelles.

## **Les étapes du développement**

La grille que nous allons présenter se fonde sur des théories du développement de la personne dans la société avec des références explicites aux travaux de Sigmund Freud, Eric Erikson, Jean Piaget, Eric Berne, Donald W. Winnicott, Michel Guichard, Pamela Lewin et Vincent Lenhardt.

Le développement des personnes suit des étapes et des cycles assez clairement identifiés qui peuvent constituer la base d'une transposition au développement des compétences managériales.

Tout professionnel traverse 4 grandes étapes par rapport à son métier et aussi par rapport à des tâches spécifiques. Ainsi, une personne peut être dans une étape de « débutant » par rapport à une tâche alors qu'il est « confirmé » dans l'ensemble de son métier.

Ces grandes étapes qui touchent au métier ou à une tâche concernent en tout état de cause la « personne » et obéissent à 3 critères décrits par Hersey - Blanchard et Gilles Pellerin :

1. L'envie d'appartenir à une entreprise (ou une équipe),
2. La compétence à faire son métier (ou une tâche),
3. La connaissance et l'accord par rapport aux objectifs fondamentaux de l'entreprise.

L'évolution de ces critères et des étapes est décrite de façon sommaire dans le tableau ci-après.

Comme personne, le cadre ou le dirigeant traverse ces étapes. Lui aussi évolue donc, contrairement à une croyance largement répandue qui voudrait qu'un cadre ou qu'un dirigeant soit directement opérationnel, en permanence et à son meilleur niveau de compétence.

À titre d'exemple, une entreprise souhaitait redresser l'une de ses filiales en difficulté. Elle a donc choisi un cadre confirmé pour cette mission et attendait des résultats rapides. Le Directeur Général fut très surpris de constater que ce cadre, qui prenait d'habitude de nombreuses initiatives, demandait des instructions très souvent et semblait hésitant sur les décisions à prendre. Il a fallu plus d'un an pour qu'il prenne la bonne mesure de la mission à effectuer.

*Pour cette nouvelle mission, ce cadre était « revenu » à l'étape de Dépendance tout en gardant son niveau de développement par rapport à l'ensemble de son métier.*

La particularité et la complexité du métier de cadre ou de dirigeant repose en outre sur le fait qu'ils ont à accompagner leurs collaborateurs dans leurs propres étapes de développement.

Ils ont donc à **intégrer des compétences d'observation** :

- À quelle étape se situe mon collaborateur ?
- Quels sont les critères « objectifs » qui permettent de le dire ?
- Quelles sont ses ressources ?
- Etc.

Et **des compétences d'accompagnement** :

- Comment s'y prendre avec cette personne, dans cette situation et dans cette étape ? (au-delà de : « il faut..., y'aka, ... »).
- À quelles ressources internes le cadre peut-il faire appel ?
- De quoi a-t-il besoin pour accompagner ce collaborateur ?

## LES 4 ÉTAPES

<p><b>Étape 1 : Dépendance</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exécutant qui choisit de le rester (ne pas porter de jugement de valeur).</li> <li>2. Débutant dans un métier ou une tâche pendant les premiers temps.</li> </ol> <p><b>Caractéristiques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Envie d'appartenir forte,</li> <li>- Compétence faible,</li> <li>- Pas de conscience des objectifs de l'entreprise,</li> <li>- Relations symbiotiques.</li> </ul>	<p><b>Étape 4 : Inter-Dépendance</b></p> <p>Ceux qui font autorité dans l'entreprise, auprès de leurs collègues et de leurs partenaires externes.</p> <p><b>Caractéristiques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ont très envie d'appartenir à la structure,</li> <li>- Très compétents sur le métier,</li> <li>- En accord avec les objectifs fondamentaux de l'entreprise.</li> </ul>
<p><b>Étape 2 : Contre-Dépendance</b></p> <p>Ceux qui ne savent pas s'orienter par rapport aux objectifs.</p> <p><b>Caractéristiques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Envie forte d'appartenir,</li> <li>- Compétence suffisante,</li> <li>- Ne savent pas faire le lien entre le travail et les objectifs fondamentaux.</li> </ul>	<p><b>Étape 3 : Indépendance</b></p> <p>Ceux qui n'adhèrent pas aux objectifs car ils veulent exercer leur métier à leur manière.</p> <p><b>Caractéristiques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Envie forte d'appartenir (mais peuvent aussi chercher ailleurs),</li> <li>- Très grande compétence,</li> <li>- Pas en accord avec la Politique de l'entreprise (veulent faire à leur manière).</li> </ul>

*L'intégration de ces compétences est, de notre point de vue, à éprouver, à vivre et non pas seulement à lire ou à « intellectualiser ».*



Nous pouvons revisiter les quatre étapes décrites au tableau 1 pour y synthétiser quelques besoins, tâches ou compétences à mettre en œuvre par les différents acteurs de la relation.

## Étape 1 : Dépendance

### **Collaborateur (cadre ou non)**

Besoins :

- Recevoir des instructions claires et des moyens,
- Recevoir des feed-back réguliers et fréquents sur son travail,
- Être accepté tel qu'il est (y compris faisant des erreurs),

Tâches :

- Explorer son environnement professionnel,
- Développer sa confiance dans l'entreprise, etc.

Compétence à développer :

- Accepter d'exécuter le travail.

### **Cadre (personne qui encadre le collaborateur)**

Besoins :

- S'accepter lui-même et être accepté comme étant « celui qui sait et dit ce qu'il faut faire »,

Tâches :

- Être directif (structurer, instruire, contrôler, suivre de près, ...)

Compétences à développer :

- Être directif sans dévaloriser le collaborateur,
- Être précis dans la description des tâches et des procédures, etc.

## Étape 2 : Contre-Dépendance

### **Collaborateur :**

#### Besoins :

- Se différencier,
- Avoir des repères entre le travail effectué et son utilité, etc.

#### Tâches :

- Expérimenter, et commencer à faire seul.

#### Compétences à développer :

- Penser par lui-même à propos de son travail, etc,
- Comprendre les liens entre la tâche et l'objectif de groupe.

### **Cadre :**

#### Besoins :

- Être clair à propos des liens entre le travail du collaborateur et les objectifs de l'entreprise,
- Être conscient des limites professionnelles de ses collaborateurs.

#### Tâche :

- Expliquer (le sens, les liens, les perspectives).

#### Compétences à développer :

- Entraîner l'autre (stimuler, valoriser, mobiliser...),
- Vérifier le travail de façon peu directive,
- L'humour.

## Étape 3 : Indépendance

### **Collaborateur :**

#### Besoins :

- Décider de faire par lui-même,
- Créer son identité professionnelle, etc.

#### Tâche :

- Mettre à l'œuvre dans son environnement professionnel ses compétences, ses savoirs, son style, etc.

#### Compétence à développer :

- Prendre l'initiative.

### **Cadre :**

#### Besoins :

- Avoir suffisamment confiance en lui pour faire confiance à son collaborateur, etc,
- Accepter les frustrations.

#### Tâche :

- Négocier, Epauler, Faire participer.

#### Compétences à développer :

- Accepter que le collaborateur prenne l'initiative,
- Aider le collaborateur à résoudre des problèmes sans avoir accès directement à tout le contenu du travail,
- La tolérance.

## Étape 4 : Inter-Dépendance

### **Collaborateur :**

Besoins :

- Appartenir pleinement à l'entreprise,
- Développer des contrôles de soi, etc.

Tâche :

- Intégrer les structures, les normes, etc.

Compétence à développer :

- Alternner des positions de leadership et de collaboration.

### **Cadre :**

Besoins :

- Sécurité par rapport à sa position et sa fonction, etc.

Tâche :

- Déléguer (des décisions).

Compétences à développer :

- Passer d'un rôle opérationnel à un rôle de régulateur de processus complexes,
- La conscience du rapport entre l'intérêt général et les intérêts individuels,
- La bienveillance.

## Illustration :

Pour illustrer l'application de ces étapes, nous proposons de reprendre le cas de Jean que nous avons déjà évoqué. Par exemple un des constats effectués est :

- « il n'arrive pas à être *moteur* pour son équipe »

Dans la face Professionnelle/Professionnelle, cette difficulté indique que Jean ne sait pas positionner ses collaborateurs dans les différentes étapes et appliquer le mode managérial adapté.

À cet endroit, il est donc dans l'étape de Dépendance. Sa tâche est d'apprendre à le faire avec son responsable ; celui-ci adoptera donc un mode managérial directif avec Jean pour lui montrer, dans le processus et dans le contenu, comment s'y prendre.

Dans la face Professionnelle/Personnelle, Jean a à reconnaître les limites de sa compétence professionnelle (Etape de Dépendance) et qu'il est possible d'expérimenter des options pour progresser (Etape de Contre-Dépendance).

Son responsable lui donnera les critères nécessaires pour mesurer sa compétence (mode directif) et des explications sur les causes et les effets des différentes options (mode explicatif), tout en lui permettant d'expérimenter ces options en faisant d'éventuelles erreurs. Il est indiqué que le responsable soit proche, stimulant, et commence à laisser Jean faire par lui-même.

Dans la face Personnelle/Professionnelle, l'entreprise attend de Jean qu'il agisse en leader pour mobiliser ses collaborateurs vers l'atteinte des objectifs. Sa façon de faire par rapport à ces attentes (contre-transfert) est plutôt d'observer sans agir ou d'agir de manière indifférenciée et « avec des œillères ». À cet endroit, Jean ne reconnaît pas encore ses limites et montre plutôt un comportement de « celui qui sait » (alors qu'il ne sait pas). Ainsi la tâche de développement de Jean est d'accepter de ne pas tout savoir et d'apprendre à demander (sans crainte d'être dévalorisé aux yeux de son responsable ou de ses collaborateurs). Dans cette face, il se situe donc dans l'étape de Dépendance.

Dans la réalité, Jean et son responsable ont passé un « contrat » qui stipule que Jean fera des demandes chaque fois qu'il ne saura pas quelque chose et que son manager lui fera remarquer l'absence éventuelle de demandes.

*Pour que ce modèle soit efficace, il s'agit de vivre « authentiquement » le processus de cette méthodologie d'intervention managériale ; une simple lecture de cet exemple ne suffit pour la mettre en œuvre.*

Par exemple, le Directeur d'une de nos entreprises clientes avait encouragé et mis en œuvre une intervention de notre Cabinet visant à accompagner un changement important. Une des modalités de cet accompagnement consistait en la mise en place de Groupes réguliers d'Analyse de la Pratique Professionnelle pour l'ensemble des cadres. À un moment de l'intervention, son analyse des effets positifs du travail au sein de ces groupes était qu'ils favorisaient un changement « en douceur » (c'est-à-dire accepté sans crise majeure du corps social et permettant également une croissance de l'activité). Sa décision de participer à l'un de ces groupes réguliers l'a amené à modifier son point de vue de la manière suivante :

- « il a dit avoir acquis en une séance une vision plus fine de ses cadres ».
- « il a été étonné de la maturité des participants » : *C'est sa participation justement qui lui rendait possible cette nouvelle vision !*
- « avant son entrée dans le groupe et au cours d'entretiens et de rencontres avec ses cadres, il n'avait perçu ni la maturité, ni les changements réellement mis en œuvre par ceux-ci. **Il a réalisé** (au sens Eurêka !) au cours de cette séance que ses collaborateurs ne mettaient pas ou peu à l'œuvre leurs nouvelles compétences relationnelles et managériales face à lui car ils continuaient à garder une ancienne image de leurs relations avec lui (préjugés, a priori... etc). Il comprend que sa participation au groupe va modifier son image et enclencher une nouvelle dynamique relationnelle plus pertinente dans la perspective des changements à réaliser ».

Le fait de vivre, d'éprouver, d'expérimenter en commun, donc d'intégrer de nouveaux éléments de culture favorise une meilleure communication, une confiance plus profonde et une efficacité plus grande. Le courage et l'engagement personnel montrés par ce Dirigeant à cette occasion sont à souligner car ils modélisent pour les cadres l'implication dans le changement de l'entreprise.