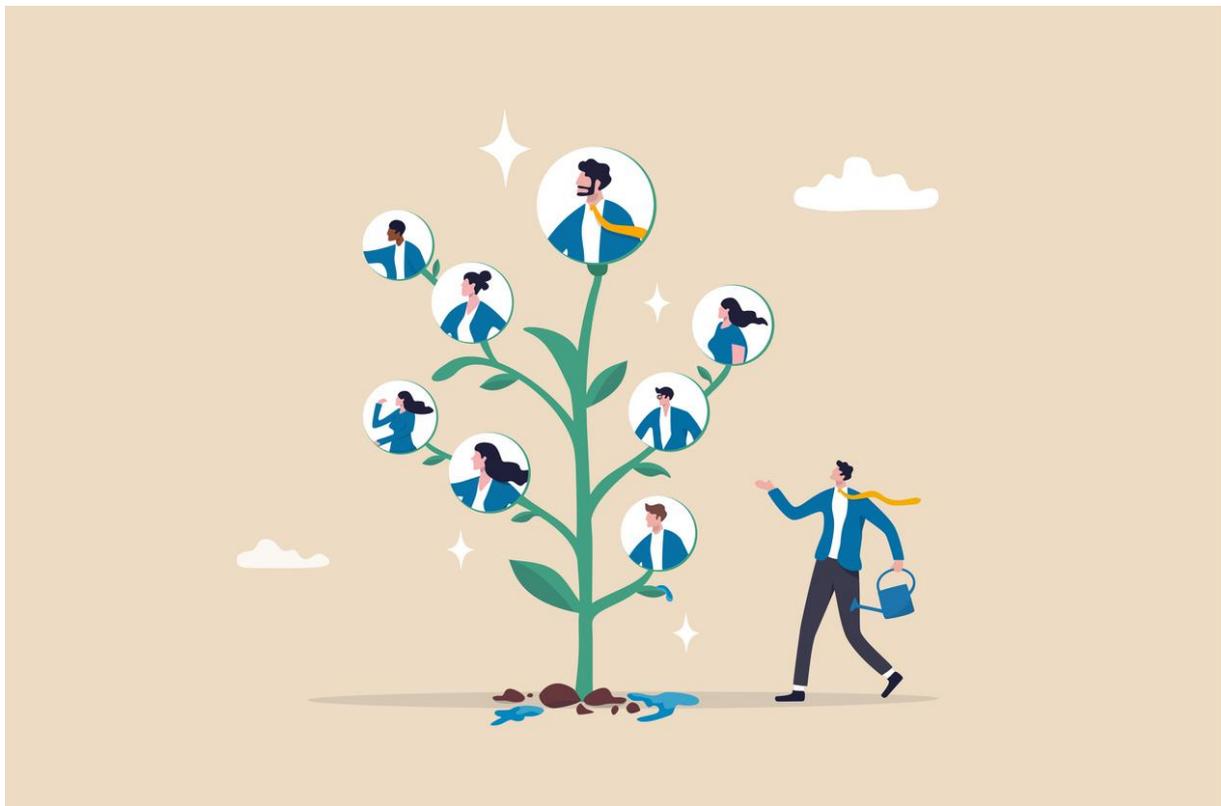


# HR Today

Know-how for tomorrow

PSY4WORK.CH

Utilité des psychologues du travail et des organisations pour les RH



Ouvrage collectif coordonné par  
Anna-Katharina MÖRIKE et Marielisa JAEGER-AUTIERI

## Les auteurs

### Maya DAEPPEN



Maya Daeppen est psychologue du travail, diplômée de l'Université de Neuchâtel. Elle a travaillé dans les domaines de la santé au travail et de la prévention du harcèlement psychologique et sexuel, en intervenant dans des démarches d'accompagnements individuels ou collectifs, dans une perspective systémique. Elle est actuellement consultante dans le domaine du recrutement, de l'évaluation et du développement de compétences.

### Nadia DROZ



© Maud Guye-Vuillème

Nadia Droz est psychologue spécialisée en santé au travail. Elle a un cabinet depuis 10 ans, où elle accompagne des personnes en burnout, des cadres et des personnes en transition professionnelle. En parallèle, elle intervient dans des organisations sur des thématiques comme le burnout, les risques psychosociaux et les harcèlements. Elle est coauteure avec Anny Wahlen du livre «Burnout, la maladie du XXe siècle?»

### Sibylle HEUNERT-DOULFAKAR



Sibylle Heunert Doulfakar, psychologue du travail et des organisations, spécialisée dans les compétences collectives et le développement organisationnel, accompagne et conseille depuis plus de 20 ans les organisations tant privées que publiques lors de phases de transition et situations délicates. Elle a fondé et initié divers réseaux et entreprises sur le principe de l'intelligence collective (réseau syllogos, Rencontres Horizon, LaDanseDesRôles.ch).

### **Marielisa JAEGER-AUTIERI**



Marielisa Jaeger est psychologue du travail et des organisations, Secrétaire générale de Psy4work et membre du Comité HR Genève. Après une expérience dans les Ressources Humaines auprès d'une marque horlogère, elle se dirige vers l'accompagnement. Elle est aujourd'hui consultante auprès d'un cabinet spécialisé dans l'évaluation et le développement de compétences, où elle intervient comme spécialiste notamment dans le cadre d'assessments, de bilans de compétences et d'outplacement.

### **Anna-Katharina MÖRIKE**



© Studioregard.ch

Anna-Katharina Mörike est psychologue FSP, spécialiste RH et psychologie du travail. Elle accompagne les personnes se questionnant sur leur avenir professionnel (bilan de compétences, insertion professionnelle) et/ou en souffrance au travail (burn-out, mobbing, recherche d'équilibre). Elle intervient aussi auprès d'entreprises pour les soutenir dans leur processus de sélection. Elle préside depuis 2021 PSY4WORK.CH, l'association suisse des psychologues du travail et des organisations.

### **Julien PERRIARD**



Psychologue FSP et psy4work, Julien Perriard intervient depuis plus de vingt ans auprès d'organisations et entreprises tant privées que publiques sur les thèmes de la santé au travail, des dynamiques psychosociales et des violences relationnelles (conflits, harcèlement). Formé à l'approche systémique et stratégique de Palo Alto, il

est chargé de cours dans plusieurs hautes écoles ou universités de Suisse romande, et codirige le dispositif de prévention des conflits et du harcèlement d'une grande administration publique.

### **Anny WAHLEN**



© Maud Guye-Vuillème

Le parcours de Anny Wahlen, psychologue du travail et des organisations, l'a menée de l'humanitaire au consulting, en passant par les ressources humaines de multinationales. Passionnée par les questions liées au stress et aux contextes qui le génèrent, elle intervient aujourd'hui auprès des équipes et des organisations aux prises avec les nouveaux défis du monde du travail.

### **Andrea ZAHNO**



MSc Psychologue FSP, membre de psy4work.

Passionnée par l'exploration de la complexité du fonctionnement des organisations et de son impact sur les individus, Andrea accompagne les entreprises dans des processus de développement organisationnel et de changement. Elle est formée à l'approche systémique et en développement organisationnel et travaille en tant que consultante depuis 20 ans.

PSY4WORK.CH est l'association suisse des psychologues du travail et des organisations. Elle cherche à promouvoir le domaine de la psychologie du travail et des organisations et à fédérer ses membres en Suisse afin de contribuer à leur développement professionnel.

#### **4<sup>e</sup> de couverture**

Ils sont de plus en plus incontournables, sans qu'on sache exactement quel est leur champ d'action: les psychologues du travail et des organisations. Ce dossier présente les multiples facettes de leur travail et décrit comment ces psychologues interviennent en entreprise. Vous découvrirez par exemple ce qu'est le *New Work*, concept qui va au-delà des dernières tendances managériales pour désigner un véritable changement de paradigme. Sur un versant plus pragmatique, ce dossier expliquera l'importance des compétences transversales en tant que vecteur d'employabilité et de développement, la place de la personnalité dans le monde de l'entreprise, ainsi que la valeur ajoutée des psychologues dans la résolution de situations de conflits au travail. Partant de leur expérience sur le terrain, les auteures dressent un portrait vivant et éclairé de leur quotidien et de leur expertise.

## **SOMMAIRE**

**Les entreprises peuvent-elles encore se passer des psychologues?**

**New Work, New Work**

**La gestion et la promotion de la santé comme champ d'expertise de la psychologie du travail**

**Résolution de conflits en entreprise**

**Développement et changement organisationnel comme champ d'expertise de la psychologie du travail**

**L'importance des compétences transversales sur le marché du travail**

**La place de la personnalité dans le monde du travail**

## **Les entreprises peuvent-elles encore se passer de psychologues?**

*Par Marielisa Jaeger-Autieri et Anna-Katharina Mörike*

Face aux prises de conscience et à la présence croissante de différentes formes de souffrance au travail – du mobbing au harcèlement sexuel, en passant par les pervers narcissiques, les cas de burn-out, brown out et bore-out, les constats de dégâts psychologiques liés au télétravail mal géré ou à l'externalisation du travail (notamment la dégradation de la situation des travailleurs précaires), ou encore les pressions constantes sur les équipes et les individus pour augmenter la rentabilité, pour en citer quelques-unes – ne serait-il pas temps que les entreprises accordent plus de place aux psychologues du travail et des organisations ?

Facette méconnue du champ de la psychologie (qui dit «psy» dit thérapie, *what else?*) tout autant que du domaine des entreprises (qui d'autre qu'un RH peut gérer les problèmes dans les équipes ?), les psychologues du travail et des organisations se trouvent pourtant à l'intersection de ces deux domaines. Que ce soit dans le développement organisationnel, le recrutement et la sélection, la gestion et le développement du personnel ou encore dans la gestion de la santé au travail, leur rôle et leurs compétences se focalisent sur l'humain dans son contexte professionnel, et notamment sur la manière dont l'organisation peut impacter les collaborateur-trice-s et vice versa, avec la mission d'optimiser la qualité de vie des travailleur-euse-s tout en assurant la performance de l'entreprise. Forts de leur formation universitaire, les psychologues du travail et des organisations sont des expert-e-s du fonctionnement humain, des processus de travail et des formes d'organisation et décryptent ainsi les interactions entre les niveaux individuel, groupal et organisationnel. La capacité analytique, la rigueur méthodologique et l'esprit critique tout autant qu'un sens de l'observation aiguisé font partie des qualités intrinsèques de leur profession.

Dans ce dossier, nous verrons comment les psychologues apportent leur expertise dans la gestion et la promotion de la santé et de la qualité de vie au travail tout autant que dans le développement et le changement organisationnel. Nous aborderons le *New Work*, qui ne qualifie pas seulement les dernières tendances managériales, mais désigne un véritable changement de paradigme. Plus pragmatiquement, nous mettrons aussi en avant l'importance des compétences transversales comme vecteur d'employabilité et de développement, la place de la personnalité dans le monde de l'entreprise, ainsi que la valeur ajoutée des psychologues dans la résolution de situations de conflits au travail.

Bonne lecture!

# New Work, New Work

*Par Andrea Zahno*

Des crises au niveau mondial et l'expérience de notre propre vulnérabilité, les innovations disruptives - particulièrement générées par la digitalisation -, la pression constante en termes d'efficacité et de résultats au détriment des ressources et de la durabilité, l'utilisation accrue de l'IA sont quelques exemples de facteurs qui impactent nos sociétés et donc nos entreprises.

Les intérêts et les valeurs des stakeholders externes exercent une influence sans précédent dans les organisations. Du côté des collaboratrices et collaborateurs, les attentes envers l'employeur évoluent ainsi que leur relation au travail. Dans le contexte organisationnel, l'acronyme VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) – emprunté à l'origine au contexte militaire - est utilisé depuis des années pour décrire les défis auxquels les organisations doivent faire face. Les projets sont en effet de plus en plus volatiles, les priorités et stratégies changent rapidement, la visibilité à moyen terme est incertaine, la complexité des interactions, des facteurs d'influence et des acteurs devient toujours plus importante et l'ambiguïté est omniprésente. Dans la liste des défis, nous ajoutons également l'ambidextrie qui décrit le fait que les entreprises doivent en même temps assurer la gestion du quotidien et innover; tout cela requiert des approches différentes et parfois antagonistes.

Nous constatons que la hiérarchie et la bureaucratie rigides sont de moins en moins adaptées pour répondre à cette dynamique. Que font alors les entreprises pour ajuster leurs fonctionnements?

## **Le *New Work* comme réponse aux défis?**

Les changements opérés dans les organisations pour répondre à ces défis sont en général désignés par le terme *New Work*. Cette approche ne se définit pas comme une nouvelle technique de travail, mais regroupe plusieurs concepts. L'exemple par excellence que beaucoup de personnes ont expérimenté *à cause* ou *grâce* à la pandémie est le télétravail. Cette expérience a également accéléré l'introduction ou une utilisation accrue de nouveaux outils numériques permettant aux personnes de collaborer efficacement, où qu'elles se trouvent. Autre composante de la palette *New Work*: les méthodes dites agiles (*scrum*, *design thinking*, etc.) qui accélèrent la mise en œuvre des projets et favorisent le développement d'idées innovantes. Au niveau des structures, nous observons des démarches visant à déconstruire les silos pour favoriser une collaboration plus transversale, décentralisée et en réseaux de cercles interconnectés: les modèles d'organisations sont alors conçus de manière plus circulaire et systémique. Cette transformation des structures se reflète également dans l'aménagement de l'espace, notamment par la création d'espaces ouverts aux collaboratrices et collaborateurs fournissant des endroits désignés et équipés selon

les différents besoins. Du côté des employeurs, des valeurs telles que l'épanouissement personnel ainsi que l'innovation et des concepts comme le *New Leadership* – terme utilisé surtout dans le contexte anglo-saxon - ou le *Work-Life-Blending* sont mis en avant.

Le *New Work* propose donc des outils et modèles intéressants et utiles aussi bien pour répondre à la dynamique actuelle que pour adresser les attentes des collaboratrices et collaborateurs.

### **SCRUM et Design Thinking: deux approches apparemment semblables**

L'acronyme SCRUM désigne un cadre pour le développement et l'amélioration continue de produits complexes. Le Design Thinking est une méthode/un ensemble d'outils d'innovation centrés sur l'utilisateur pour résoudre des problèmes complexes.

Les deux termes recouvrent des particularités communes, avec de petites différences:

- L'agilité. L'approche SCRUM est agile dès le début; le Design Thinking devient agile une fois que la phase de résolution du problème est terminée et que la phase de solution commence.
- Une progression itérative et incrémentale
- Des règles et étapes claires
- Un centrage sur l'utilisateur au cœur de l'ensemble du développement du produit/service
- Des équipes pluridisciplinaires, auto-organisées et responsabilisées
- Une méthode de travail visuelle (peu de théorie et de plans, plus d'exécution visuelle).
- Une collaboration avec des succès collectifs (pas de succès individuel)
- Une optimisation de la valeur commerciale et réduction des risques: la valeur pour le client et l'entreprise est toujours maximisée et garantie, tandis que le risque d'échec est minimisé grâce à une implication précoce, rentable et continue du client
- Une co-création du produit et un test réalisé avec les clients futurs ou potentiels
- Une approche complexe dans des environnements complexes: lorsque la solution n'est pas encore claire et connue dès le départ et qu'il n'y a pas de chemin strict à suivre).

Source: <https://www.linkedin.com/pulse/scrum-vs-design-thinking-same-different-jennifer-kint>

**Un véritable changement de paradigme**

La transition d'une organisation traditionnelle vers le *New Work* n'est pas juste une «mise à jour du système», mais un véritable changement de paradigme. Derrière ce paradigme se cache une vision de l'être humain très différente de celle qui imprègne encore beaucoup la plupart des cultures organisationnelles actuelles, un lointain héritage du taylorisme. En effet, la pensée et l'action dans les organisations marquées par les croyances du taylorisme sont en général en décalage avec certaines conceptions liées à la confiance, au pouvoir et au droit à l'erreur telles que proposées dans le contexte du *New Work*.

Les transformations vers des approches *New Work* modifient les tâches, les rôles et les fonctions ainsi que la collaboration collective. Une grande partie des responsabilités passe des cadres aux collaboratrices et collaborateurs, ce qui entraîne une nouvelle répartition du pouvoir et de l'influence. Cette mutation impacte fondamentalement la posture au niveau leadership. Les cadres ne sont plus les personnes qui décident et contrôlent, mais qui veillent essentiellement à ce que l'environnement de travail soit le plus optimal possible. Un leadership efficace se manifeste en outre dans les modèles d'interaction et de communication des équipes dirigeantes. Il autorise sciemment les divergences, l'ambiguïté et les espaces de réflexion pour les mettre au service de l'organisation.

La coopération au sein des équipes, mais également entre les équipes est centrale en matière de productivité. Pour ce faire, ces équipes ont besoin de liberté en termes de perméabilité du personnel et flexibilité thématique. Ce n'est qu'ainsi qu'elles sont en mesure de réagir rapidement et de s'adapter à des conditions changeantes.

L'établissement de relations de travail stables et résilientes permet des processus de création de valeur qui s'adaptent à la volatilité de l'environnement.

Au niveau individuel, le *New Work* permet plus de flexibilité, de liberté et d'influence, mais exige également des capacités de gestion de soi et des conflits ainsi que de compétences sociales accrues. Moins de structures formelles demandent plus de sécurité et d'ancrage intérieurs. Comme le nombre de changements a plutôt tendance à augmenter, les collaboratrices et collaborateurs sont amenés à se développer en permanence, à acquérir de nouvelles compétences et à prendre l'initiative d'apprendre. Pour cela, l'organisation propose des offres de formation p. ex. de type 70-20-10. L'idée est d'allouer 10% à la formation traditionnelle, 20% à la formation à travers l'échange (p. ex. mentoring, coaching, groupes de réflexions et d'échanges de pratiques, feedback de pairs) et 70% à travers l'expérience pratique enrichie (collaboration avec d'autres équipes / départements, job rotation). Au-delà des attitudes individuelles, il s'agit d'institutionnaliser l'acquisition de connaissances et de susciter ainsi un nouveau comportement des collaboratrices et collaborateurs.

### **In fine...**

Transformer une organisation vers une approche *New Work* est une démarche passionnante pour laquelle il n'existe pas de mode d'emploi tout prêt. Chaque organisation évalue ses besoins et possibilités spécifiques et initie les changements en veillant à garder le plus de cohérence possible entre la culture, la stratégie, le

leadership et l'environnement changeant. Elle vérifie en permanence si la stratégie telle que conçue permet de faire les adaptations continuellement nécessaires pour atteindre ses objectifs. Elle s'assure que les structures permettent d'institutionnaliser les pratiques et lieux de réflexion afin de ne pas se laisser déporter par la vitesse des changements et d'épuiser ainsi ses équipes. Elle scrute les processus pour garantir leur cohérence, par exemple : équilibre entre la valeur de la confiance/l'énergie dépensée dans des procédures de contrôle et de reporting ou bien encore cohérence entre le système d'évaluation de performance / l'importance déclarée du travail d'équipe.

À travers son leadership, l'organisation crée un environnement dans lequel les collaboratrices et collaborateurs évoluent dans un climat de sécurité psychologique. Et finalement, elle n'oublie pas de travailler dès le début dans un état d'esprit de co-création ou comme Peter Hawkins l'exprime *doing change **with** people* et non pas *doing change **to** people*.

#### *Bibliographie:*

- *Benson, P. (2020). The New Leadership Paradigme. Forbes*  
<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/05/26/the-new-leadership-paradigm/>
- *Delavallée, E. (2016). Transformer son organisation. Maxima Laurent du Mesnil Éditeur*
- *Edmondson, A.C. (2018). The fearless organization. John Wiley & Sons Inc.*
- *Hawkins, P., Turner, E. (2020). Systemic coaching. Routledge*
- *Laloux, F. (2015). Reinventing Organizations. Éditions Diateino*
- *Meuwly, F. (2020). Les équipes durables. 18 facteurs clés pour un travail d'équipe performant. Youstory Eds.*

# La gestion et la promotion de la santé comme champ d'expertise de la psychologie du travail

*Par Nadia Droz et Anny Wahlen*

## **Pourquoi se préoccuper de la santé au travail?**

Bien que la pénibilité physique du travail ait diminué au cours du temps, notamment grâce à l'augmentation de la proportion des métiers de service et aux moyens auxiliaires et de protection, les risques pour la santé sur le lieu de travail restent une réalité.

Or protéger la santé physique, psychique et sociale des collaborateurs-trices en favorisant une bonne qualité de vie au travail engendre, en plus du respect des obligations légales, des bénéfices pour toutes les parties:

- les individus eux-mêmes: ils conserveront leur capacité de travail et leur motivation sur le long terme;
- les équipes: elles verront leur climat de travail et leur collaboration s'améliorer;
- l'entreprise dans son ensemble: elle maintiendra la qualité de sa productivité ou services, sera capable d'attirer les compétences nécessaires, préservera sa réputation et enfin, réduira ses coûts.

Décider de mettre en œuvre une GSE intégrée, est un atout stratégique et une démarche proactive, allant bien au-delà de la gestion des situations d'absence.

### **Un héritage ancestral**

Il semble que les anciens Égyptiens aient déjà pris conscience de l'importance de ce thème, plus de deux millénaires avant notre ère. En effet, un médecin était chargé de veiller sur la santé des ouvriers et esclaves des chantiers pharaoniques de l'époque.

Plus près de nous, la fin du XIXe siècle a marqué un tournant dans la prise en compte de la santé des personnes actives en Suisse, sous l'influence des lois sociales du chancelier allemand Bismarck. L'étatisation de l'assurance accident et la loi qui en découla sont à l'origine de la création de la SUVA (anciennement CNA) en 1918, la plus ancienne assurance sociale de Suisse. Les préoccupations en matière de santé au travail se focalisent alors sur la santé physique, la sécurité et la pénibilité du travail.

La loi sur le travail (LTr) entrée en vigueur en 1966 puis ses ordonnances et leurs commentaires, élargissent la protection à la santé psychique. En 1986, la première conférence internationale sur la promotion de la santé à Ottawa débouche sur une charte jetant les bases de la gestion de la santé en entreprise (GSE). L'expression «risques psychosociaux» apparaît en 1998, mettant en lumière les facteurs de risques, comme les conséquences, en lien avec issus ou portant sur les sphères psychique et sociale de la santé.

## **Quels sont les risques pour la santé dans l'environnement de travail?**

Outre les risques «classiques» (risques chimiques, biologiques, électriques, etc.) identifiés, reconnus et pris en compte dans les dispositions sur la santé et la sécurité au travail, de nombreux autres risques ont émergé avec l'évolution du monde du travail depuis une vingtaine d'années.

Ceux-ci sont générés par des facteurs affectant l'équilibre psychosocial ressenti. Ambiance d'équipe, sentiment d'équité, pression liée à la surcharge de travail, ou style de management sont autant d'exemples de ce qu'il est convenu aujourd'hui d'appeler les « facteurs psychosociaux ». Perçues négativement, leurs conséquences vont du stress au burn-out, en passant par les problèmes relationnels (conflits, harcèlements) ou les atteintes à la santé physique (problèmes cardiovasculaires, affections chroniques, etc.).

Contrairement aux risques classiques, ces facteurs sont *a priori* neutres et peuvent tout aussi bien constituer des ressources psychosociales essentielles, lorsqu'ils sont déployés et vécus positivement dans les équipes que des facteurs de risques. C'est là une des différences majeures d'avec les risques classiques et cette différence aura un impact sur la manière de gérer et de prévenir les situations liées à la santé psychosociale.

Par exemple, l'ambiance d'équipe ou les horaires de travail sont des facteurs neutres en soi. Si l'ambiance est bonne ou que les horaires conviennent, cela aura un effet bénéfique sur l'entreprise et les individus. Au contraire, si l'ambiance est délétère ou que les horaires ne conviennent pas, ils constituent alors des facteurs de risques avec des effets possibles sur la productivité, les tâches et la santé des individus.

## **Gestion, promotion, prévention, quelles différences? Quelles actions?**

La Gestion de la Santé en Entreprise (GSE) englobe le respect des exigences légales en matière de santé et de sécurité – par exemple l'application de la directive MSST relative à l'appel des médecins du travail et autres spécialistes de la sécurité au travail – tout en allant bien au-delà.

Outre la gestion des cas visant à réduire le risque de récurrence ou de chronicisation, la GSE cherche à prévenir et à promouvoir la santé en œuvrant autant sur les comportements individuels, collectifs et organisationnels que sur le contexte et les conditions de travail.

La promotion de la santé en entreprise (PSE) est également une partie de la GSE. Elle regroupe l'information et la sensibilisation sur des thématiques pertinentes pour l'entreprise ou certains groupes cibles, ainsi que des actions favorisant les comportements salutogènes (c'est-à-dire générateur de santé) dans les domaines de l'alimentation, du mouvement, de la santé mentale ou encore de l'équilibre avec la vie privée.

La prévention vise à concevoir l'activité de travail et à agir sur les conditions dans lesquelles elle s'exerce de manière à générer de la santé. Ceci implique d'identifier les facteurs de risques présents et les ressources à disposition, afin de réduire les

premiers et renforcer les secondes. Cela passe par des états des lieux réguliers, plus ou moins formels, selon la taille de l'organisation et ses domaines d'activités.

Les psychologues du travail et des organisations actifs dans ce domaine d'expertise sont amené.e.s, en tant qu'acteur.trice interne ou externe à l'entreprise, par exemple à:

- Accompagner des personnes dont la santé psychosociale est altérée et contribuer à la restauration de leur équilibre ou à leur retour au travail (en collaboration avec d'autres acteurs)
- Agir en tant que Personne de Confiance en Entreprise, dans le cadre de la gestion des conflits ou le suivi de situation de harcèlement psychologique ou sexuel
- Animer des sensibilisations, formations ou ateliers sur les thématiques de santé (psychosociale en particulier, comme le stress, le burn-out, le sommeil, le travail en horaires décalés, la gestion des conflits, etc.), ainsi que sur les compétences interpersonnelles ou en leadership et management
- Faire des états des lieux et des analyses d'équipe ou d'entreprise afin d'objectiver les facteurs psychosociaux présents
- Faciliter des approches participatives afin de permettre aux équipes de définir des mesures et actions pertinentes et pérennes
- Accompagner les directions ou les fonctions RH dans l'intégration de cette thématique au sein des outils de gouvernance, de gestion et des processus RH.

### **Comment passer de la promotion de la santé à la gestion de la santé en entreprise?**

La santé au travail, c'est l'affaire de toutes et tous. Le personnel, les cadres, la direction ou les fonctions expertes - internes comme externes - ont un rôle à jouer. La GSE est véritablement intégrée et porte ses fruits lorsque:

- 1) Cette thématique est considérée au même titre que d'autres enjeux majeurs pour le succès de l'organisation
- les rôles sont définis, endossés formellement, coordonnés de manière interdisciplinaire et clairement communiqués
- 2) Une politique globale ainsi que des objectifs stratégiques et opérationnels sont définis sur la base d'états des lieux
- 3) Un suivi régulier est effectué avec des indicateurs
- de mesures d'amélioration visant les comportements (comme les conditions de travail), ces critères étant décidés de manière participative, mis en œuvre et évalués par les acteurs concernés.

En plus des méthodes et outils de GSE basés sur la pathogenèse, qui permettent d'identifier «ce qui ne va pas» ou de constater les effets négatifs sur la santé (absences et cas de burn-out ou de mobbing par exemple), les entreprises ont intérêt à réfléchir en termes de salutogenèse: quels sont les déterminants de la santé dans notre environnement, notre équipe, nos activités? Qu'est-ce qui va permettre à

chacun.e de rester en équilibre, quelles ressources pouvons-nous renforcer ou ajouter, permettant de faire face aux risques inévitables auxquels nous sommes soumis ? Cette réflexion peut alors compléter une démarche de développement organisationnel.

### **Une GSE intégrée, un objectif à la portée de toutes les organisations**

Aujourd'hui en Suisse, les organisations qui ont intégré la santé dans leur processus de gestion sont, pour l'instant, majoritairement des grandes structures de plusieurs centaines à plusieurs milliers de collaborateurs-trices. Pour autant, cet enjeu est aussi crucial pour le futur des PME.

Contrairement aux idées reçues, décider de faire de la santé au travail un atout stratégique et définir un cadre pour la gérer au quotidien ne demande pas de moyens financiers démesurés. Le patron d'une petite entreprise d'une vingtaine de personnes ou le directeur d'une PME employant 100 personnes constatera les mêmes plus-values, avec des approches moins formalisées, mais tout autant systématiques. Selon des estimations de Promotion Santé Suisse, le retour sur investissement est bel et bien là: pour chaque franc investi, un retour entre trois et cinq francs peut être anticipé.

À l'heure où le monde du travail et la société connaissent des défis sans précédent dans des environnements marqués d'incertitudes qui pèsent sur l'équilibre de tous, favoriser la santé au travail est l'une des réponses qui relèvent à la fois de l'obligation, du bon sens et de la responsabilité sociale des entreprises.

## Résolution de conflits en entreprise

*Par Maya Daepfen et Julien Perriard*

### ***Conflits au travail: problèmes d'individus ou d'organisation?***

Lorsque surviennent des tensions interpersonnelles sur un lieu de travail, l'attention est le plus souvent portée sur les personnes qui les vivent. Richard et Marine ne s'entendent pas? C'est sans doute lié à leurs personnalités, un caractère trop ou pas assez prononcé, un possible trouble psychique, voire de l'incompétence...

Porter un regard différent, plus large, incluant d'autres dimensions professionnelles nécessite une certaine discipline et un effort conscient. Dans les faits, les conflits de travail sont souvent le symptôme ou l'expression d'un problème sous-jacent qui n'est pas forcément personnel. Les cahiers des charges de Sylvie et Marco sont flous et se chevauchent? Pas étonnant que des tensions soient présentes!

La manière dont les conflits sont appréhendés et analysés dans une organisation va donc avoir un impact énorme sur les mesures qui en découleront. Votre démarche est focalisée sur les personnes? Par définition, vous ne détecterez et ne prendrez en compte que des dimensions individuelles, au mieux interpersonnelles. Vous élargissez la focale et promenez votre loupe sur toutes les dimensions contextuelles? Votre pêche aux informations sera d'autant plus riche, et les pistes d'intervention et de prévention d'autant plus nombreuses.

### ***Des demandes, un contexte et des enjeux à découvrir***

En tant qu'intervenants, nous découvrons les problèmes par le biais du récit qui nous en est fait. Ce récit est en général assorti d'une demande concrète. Par exemple, un cadre pourrait souhaiter qu'une médiation soit mise sur pied afin d'apaiser la relation électrique entre deux subordonné-e-s qui ternit l'ambiance des réunions.

Il est capital d'accorder du temps à cette phase de réflexion initiale, et de recueillir les informations qui vont permettre de définir quelles seront les démarches les plus adaptées. Cela implique de se poser, par exemple, tout ou partie des questions suivantes :

- Quelle est l'activité exercée?
- Quel est le contexte organisationnel?
- Quels sont les problèmes qui se posent, et à quelle(s) personne(s)?
- Qu'est-ce qui a déjà été mis en œuvre pour tenter de résoudre le problème?
- Quelles sont les conséquences de cette situation (sur les personnes et pour l'organisation)?
- Qui serait prêt se mobiliser pour amener des changements?
- Qui pourrait intervenir et de quelle manière?

Afin de donner une idée de la manière dont ces questions sont abordées, nous vous proposons de plonger dans l'exemple ci-dessous, fictif et volontairement simplifié:

*Marco, assistant RH, travaille depuis quelques mois en tandem avec une autre assistante RH, Sylvie. Afin de favoriser le développement de la collaboration, la responsable de l'équipe RH, Viviane, a décidé que Marco quitterait son bureau individuel pour s'installer dans le même bureau que celui de Sylvie. Les premières semaines, tout se passe bien. Viviane, Marco et Sylvie ont même pris l'habitude de prendre le café ensemble les matins où tous trois sont présent-e-s au bureau. Au fil du temps, Marco se sent de moins en moins à l'aise car il a le sentiment que Sylvie cherche à imposer des modes de travail, notamment concernant le suivi des formations internes. De son côté, Sylvie lui reproche de ne pas adopter les mêmes pratiques qu'elle et de compliquer le suivi des dossiers. La tension est devenue telle que Marco et Sylvie ne prennent plus la pause ensemble, et ne s'adressent quasiment plus la parole.*

La collaboration entre Marco et Sylvie semble tourner au vinaigre ! Dans de telles situations, il peut arriver que les personnes concernées arrivent à trouver ensemble un *modus vivendi*, passé ce premier moment difficile. Il est malheureusement fréquent que la situation reste bloquée, voire se détériore. Voyons comment Viviane, en tant que supérieure, a tenté de faire face à cette situation.

*Quand elle a senti la tension monter entre ses deux assistant-e-s RH, Viviane a cessé de participer aux pauses-café. Au fil des semaines, ces pauses ont disparu. Par ailleurs, Viviane a organisé deux entretiens pour s'entretenir de manière séparée avec Marco et Sylvie. Suite à cela, elle a réaménagé les horaires de travail afin que Marco et Sylvie se voient le moins possible.*

Comment la situation a-t-elle évolué suite à cela ?

*Marco, soucieux de ne pas compliquer encore cette situation et craignant de provoquer la colère de sa collègue, la questionne fréquemment sur les procédures à suivre. Il semble démotivé et se renferme sur lui-même. Sylvie a commencé à chercher du soutien auprès d'autres collègues, tout en allant régulièrement se plaindre des agissements de Marco auprès de Viviane. Le terme de « harcèlement » est sorti de sa bouche à quelques reprises.*

Partons de l'idée que c'est à ce stade-là que Viviane va solliciter l'intervention de tiers (internes ou externes à l'organisation).

*Viviane sollicite une psychologue du travail et lui expose longuement la situation. Elle aimerait que la psychologue s'entretienne avec Sylvie afin de l'apaiser. Une médiation entre Marco et Sylvie lui paraîtrait également utile.*

Accepter telle quelle la demande d'intervention risquerait fort d'amplifier encore le problème. Sylvie pourrait avoir le sentiment qu'elle n'est pas prise au sérieux, ou que sa responsable se défile. Par ailleurs, tant Marco que Sylvie pourraient refuser la

médiation dans la mesure où les discussions qu'ils ont eues par le passé n'ont jamais permis de régler leur différend.

Voyons quelles informations la psychologue du travail obtient lors des entretiens individuels menés avec Viviane, Marco et Sylvie.

*Sur le plan de l'organisation du travail: L'équipe s'est presque entièrement renouvelée l'année précédente. Marco est le plus ancien, et le seul qui soit resté. L'équipe RH travaille de manière très autonome. Les processus de travail ne sont pas formalisés et n'ont jamais été validés par la responsable.*

*Sur le plan du management: Viviane décrit son management comme basé sur la confiance et l'écoute, dans une volonté de bienveillance. De leur côté, Marco et Sylvie disent avoir toujours eu de bonnes relations avec leur supérieure, mais la sentent dépassée par les événements, et dans l'incapacité de trancher.*

*Sur le plan interpersonnel: Viviane résume ainsi la situation: «C'est un problème d'entente entre Marco et Sylvie; je n'y peux rien!» Sylvie montre de manière non verbale sa désapprobation quand Marco la «harçèle» de questions. Marco interprète les froncements de sourcils de Sylvie comme le signe d'une incompréhension et la nécessité de poser à nouveau ses questions de manière plus lente et détaillée. Ce qui agace bien entendu Sylvie, qui fronce les sourcils de plus belle... Sylvie serait prête à échanger avec Marco dans le cadre d'une médiation. Marco, lui, est lassé des discussions et ne veut pas entendre parler d'une telle démarche.*

*Sur le plan collectif au sein de l'organisation: De plus en plus de personnes semblent être au courant de l'existence du conflit. Un groupe de soutien s'est constitué autour de Sylvie, ce qui accroît l'isolement de Marco.*

### **Mise sur pied de démarches de résolution**

Passée cette phase d'exploration des problèmes et de leur contexte, le temps est venu de définir une démarche d'intervention pour y remédier.

Dans notre exemple, la situation se dégrade rapidement. La communication est bloquée, de plus en plus de personnes sont aspirées dans le conflit et aucune issue n'est visible. Il est cependant encore temps de mettre en œuvre des mesures constructives, visant à permettre aux personnes de continuer à travailler ensemble sur des bases plus harmonieuses.

D'une manière générale, plus tôt le conflit est pris en charge, plus aisée sera sa résolution. Les tensions débutent le plus souvent autour d'aspects concrets du travail, pour se focaliser au fil du temps sur les personnes. A l'autre bout du processus, dans les formes de conflits les plus aiguës, des violences interpersonnelles peuvent apparaître, notamment du harcèlement psychologique ou sexuel ou des agressions physiques. Sans entrer dans le détail, il est nécessaire que l'organisation puisse réagir

à des situations très différentes en termes d'intensité, de conséquences et de gravité. Mieux vaut donc disposer de règles claires à ce sujet avant que des cas concrets ne se présentent...

Voyons quelles démarches ont été menées dans notre exemple afin de résoudre le conflit.

*Après avoir vu les personnes individuellement, la psychologue du travail a proposé deux réunions tripartites regroupant Viviane et, respectivement, Marco et Sylvie.*

*Ces réunions ont permis d'une part de rendre compte des dimensions investiguées, d'autre part de clarifier ce à quoi chaque personne serait prête. Marco a ainsi pu exprimer devant sa supérieure son refus de la médiation.*

*Lors des discussions, Viviane a réalisé que la manière dont l'activité était exercée ne correspondait pas à sa perception. Elle comprend que les processus doivent être rediscutés collectivement et clarifiés, quitte à ce qu'elle tranche. Cet arbitrage sur le travail ne lui pose pas de problème.*

Dans cette situation, il a été décidé de donner la priorité à une clarification des modes de travail, et de ne pas insister pour qu'une médiation ait lieu. L'idée était de laisser un temps de réflexion à Marco et Sylvie et de leur proposer à nouveau cette démarche quelques semaines plus tard. Finalement, le fait que Viviane s'implique dans la définition du travail, et prenne position quant aux points qui causaient des frictions, a permis de poser un cadre dans lequel le travail a pu se faire de manière plus détendue. Marco, s'il avait des questions sur les procédures, s'est adressé à Viviane, sans importuner Sylvie. Au fil des semaines, la situation s'est détendue au point que quelques pauses-café ont eu lieu en commun.

Lorsque la psychologue du travail a repris contact avec les trois personnes, elle a réalisé qu'une médiation serait probablement superflue. En revanche, quelques réunions de suivi collectives ont permis d'affiner les principes de collaboration au sein de l'équipe.

### **Ce qu'il faut retenir**

Notre exemple est resté volontairement simple, mais n'en est pas moins réaliste et représentatif de ce à quoi l'une de nos interventions pourrait ressembler.

Il montre qu'un regard extérieur et neutre peut faire la différence dans les situations conflictuelles. Dans un domaine où les interventions sur les individus sont souvent mises en concurrence avec des approches organisationnelles, la vision systémique des psychologues du travail combine avec souplesse des interventions à différents niveaux, en prenant en compte la complexité des humains et des organisations.

# Développement et changement organisationnel comme champ d'expertise de la psychologie du travail

Par Sibylle Heunert Doulfakar & Anny Wahlen

Les nouvelles tendances en matière de modes d'organisation du travail (agilité, holocratie, New Work, etc.) influencent notablement la nature des demandes adressées aux psychologues d'entreprise. Dans ce contexte, quel est le rôle des spécialistes en Développement Organisationnel (DO) ? Il leur incombe d'adapter leur accompagnement à la demande réelle, souvent non clairement exprimée *a priori*. Cette adaptation, ou évolution se fait parfois au cours de l'intervention initiale, selon le principe de la « porte ouverte ». Explications.

## D'où vient le Développement Organisationnel (DO)?

Les origines du DO remontent aux années 50 et sont attribuées à des universitaires et des praticiens qui ont œuvré dans de grandes entreprises américaines. Ils sont principalement basés sur les travaux d'Elton Mayo (expérience de Hawthorne), professeur à l'Université de Harvard. Celui-ci a démontré que l'augmentation de la performance au travail dépendait prioritairement de l'attention et de la reconnaissance portées par la hiérarchie et l'entourage au personnel et non d'abord des conditions de travail (infrastructures, luminosité, etc.).

Depuis, différents courants ont influencé cette discipline qui s'est précisée dans les années 60. Ce sont principalement:

- Le courant des relations humaines, qui considère qu'un leadership efficace, de la considération pour le personnel et la participation de ce dernier aux décisions accroissent la productivité.
- Le courant de la psychosociologie, dans lequel le groupe (dynamique de groupe, rôles, interactions) constitue le levier de changement le plus puissant dans une organisation.
- Le courant sociotechnique, qui propose de nombreuses méthodes (enquête-feedback, sessions de confrontation, gestion des conflits intergroupes, etc.) pour soutenir le développement de l'organisation.

De plus, les pratiques en DO sont fortement influencées par:

- le contexte sociologique et économique de la période considérée (industrialisation, capitalisme, néolibéralisme)<sup>1</sup>
- la culture d'un pays et sa représentation du monde économique et du travail - soit la manière dont sont considérées les organisations dans cette culture
- le bagage théorique des auteurs et intervenants

Avec la globalisation toutefois, ces différences tendent à s'estomper.

---

<sup>1</sup> pp.2-23, Tessier R. & Tellier Yvan (1992). Méthodes d'intervention Développement organisationnel, Tome 8, Presses Universitaires du Québec.

Le levier de changement s'est petit à petit déplacé de l'individu (si une certaine masse critique d'individus s'est développée, l'ensemble d'une organisation se développe) au groupe (un groupe impacte l'ensemble de son organisation en modifiant son fonctionnement) et à l'organisation (l'adaptation des programmes et des structures organisationnelles permet le développement de l'organisation, des groupes et des individus qui la composent). La finalité du DO reste la même: transformer la culture organisationnelle pour répondre au mieux aux défis rencontrés par cette dernière. Le DO permet de répondre de dépasser les problématiques qui entravent le développement naturel de l'organisation et de mobiliser les cadres et le personnel afin qu'ils trouvent par eux-mêmes les solutions aux problèmes rencontrés. Nous pouvons distinguer quatre conceptions dans l'approche des transformations organisationnelles<sup>2</sup>.

1. **Désorganisation**: les changements ne s'inscrivent dans aucun concept et sont réalisés de manière non planifiée. Différents acteurs internes et externes apportent des solutions qui ont fait leurs preuves dans d'autres organisations, ce qui engendre un cumul de changements pas toujours convergents. Cette approche peut être bénéfique pour éviter l'immobilisme ; elle entraîne par contre des blocages et des tensions, contre-productifs pour la bonne marche de l'organisation.
2. **Stratégie rationnelle (conseil d'expert)**: des experts internes et externes pratiquent une analyse de la situation et échafaudent des propositions d'amélioration. La démarche soutient l'idée qu'une approche rationnelle et détachée de la situation permet le changement. Les solutions prescrites offrent la possibilité d'adhérer à l'intention, sans pour autant s'engager effectivement à les mettre en œuvre. Si cette approche est utile lors de situation très tendue ou en cas de risque d'immobilisation de l'organisation (risque de faillite, etc.), elle ne permet que rarement de mobiliser les acteurs internes à effectuer le changement souhaité.
3. **Stratégie de contrainte et de pouvoir** : les objectifs de changement précis sont définis par la direction sur la base, éventuellement, de conseils d'experts. Il s'en suit des actions visant à convertir l'ensemble du personnel aux changements, en promettant des avantages à ceux qui s'engagent et en menaçant de sanction ceux qui les refusent. Les changements visés sont rapidement visibles, tout autant que l'augmentation des tensions, voire l'explosion de situations conflictuelles entre individus et instances (syndicat, commission du personnel, etc.).
4. **Stratégie de changement des mentalités (développement)**: le conseil en processus vise à recueillir, analyser et modifier en profondeur les modes de pensées, les motivations et les intérêts des personnes en vue d'une vision de développement concertée. Les étapes sont établies par et avec les acteurs

---

<sup>2</sup> D'après Glasl, F, Kalcher T, Piber H. (2005). Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell des sieben OE-Basisprozesse, Berne, Stuttgart.

internes. L'accompagnement consiste à apporter un soutien méthodologique, à mettre en évidence les incohérences et à contribuer à la mise en mouvement l'ensemble du système. Même si la capacité de développement est ancrée au sein même de l'organisation, cette approche exige une phase préparatoire plus longue et la mobilisation d'un nombre plus important de personnes.

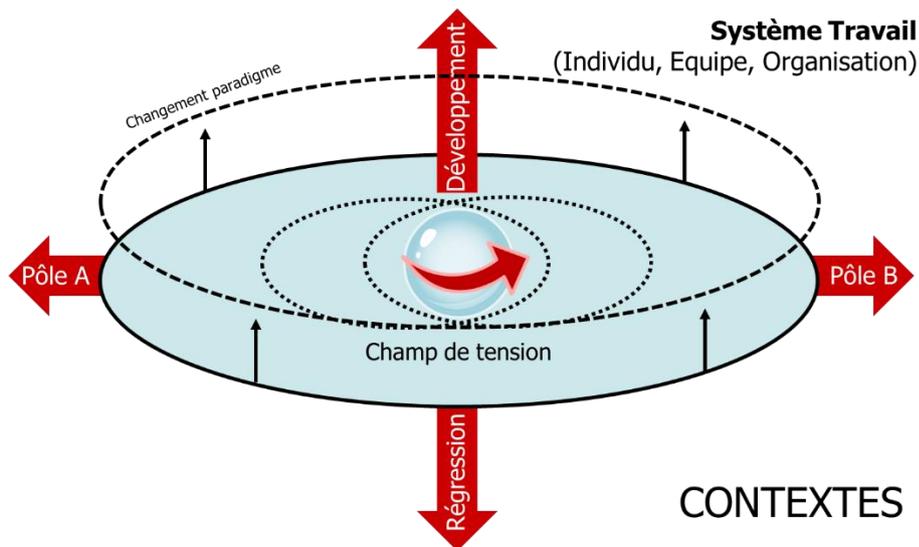
Les trois dernières approches visent, chacune à leur manière, à ne pas attendre qu'un changement se produise au hasard, mais à planifier ce changement, dans la perspective d'une amélioration continue du développement de l'organisation.

### **Qu'est-ce que le Développement Organisationnel salutogène?**

Même si les approches en DO sont multiples, certains fondements sont communs à l'ensemble des pratiques, comme la considération de l'organisation comme un système complexe ou le principe d'apprentissage et d'adaptation permanents. Si le monde du travail est en constante mutation, il fait aujourd'hui face à des enjeux majeurs qui le dépassent largement. Les modes d'organisation du travail qui prévalent depuis les recherches du milieu du XXe siècle en psychologie, sociologie et gestion, montrent leurs limites. Exigences d'efficacité et de performance toujours croissantes, modes de management et de leadership, accessibilité permanente, automatisation des tâches ou encore digitalisation génèrent des tensions, dans des contextes sociétaux, environnementaux, sanitaires et économiques eux aussi sous pression.

Une organisation – qu'elle soit entreprise publique ou privée – est un système vivant. Comme tout être vivant, elle se développe avec une intention. Elle évolue dans un contexte spécifique et croît dans un terreau et un climat plus ou moins favorable. Comme tout être vivant, elle passe par différentes étapes de développement et de maturité. En conséquence, l'organisation est en constante transformation. Une organisation saine se développe. Et une organisation qui se développe génère de la santé, à l'intérieur et autour d'elle.

Comme tout système vivant, l'organisation-entreprise cherche avant tout à rester en équilibre autour de son axe, autrement dit sa raison d'être, sa mission (homéostasie). Elle va s'ajuster et s'adapter aux exigences et aux changements des contextes externes dans lesquels elle évolue (réglementations, marché, ressources et matières premières, main-d'œuvre, etc.). Or il n'y a pas de transformation sans une forme de tension. Lorsque la tension est modérée, le système peut la résoudre par des changements focalisés sur sa source ; ils sont alors ponctuels et visent à rétablir une forme d'équilibre sans modification du système (assimilation ou changement de type 1).

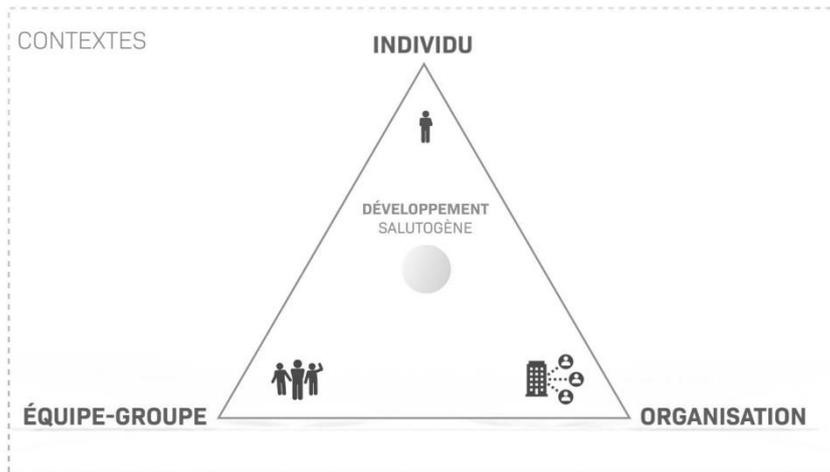


*Les champs de tensions comme source de développement – réseau syllogos*

Il arrive que la tension interne ou les pressions externes déstabilisent profondément et durablement le système, avec des conséquences importantes sur les individus comme sur le système et la qualité ou la pérennité de la mission. Un développement vertical, appelé aussi changement de type 2 (accommodation), est alors nécessaire et entraîne la transformation du système. La tension émergeant dans l'organisation est donc source de développement.

Le DO salutogène consiste à accompagner l'évolution, voire la transformation du système « organisation » en facilitant le passage d'une phase de croissance à l'autre et en mobilisant les ressources présentes. Parce que chaque organisation est singulière et que ses contextes internes et externes sont dynamiques, l'approche DO salutogène implique la co-construction d'une démarche spécifique au système considéré avec les représentant-e-s du système. Les modèles théoriques et outils méthodologiques sont utilisés pour comprendre et élargir les possibilités d'action, non pour simplement décrire ou pour prescrire une solution « hors sol ».

Accompagner le développement peut se faire par une ou plusieurs des portes d'entrée du système que sont les individus, les équipes ou l'organisation dans son ensemble. Quelle que soit la porte d'entrée, l'approche DO prend en compte les deux autres. Il s'agit en effet d'éviter le report d'une tension et de préserver l'équilibre ailleurs dans le système. Ceci est la base d'un développement durable et salutogène. Celui-ci génère alors des ressources à tous les niveaux, au-delà même de l'organisation, dans l'écosystème dans lequel elle évolue, et permet aux individus, aux équipes et à l'organisation d'évoluer en santé.



### *Les trois portes d'entrée du DO salutogène – réseau syllogos*

On l'aura compris, le DO salutogène va donc bien au-delà de la gestion du changement et intègre ce dernier dans les processus mis en œuvre dans l'accompagnement. Cela permet d'inscrire toute action de transformation dans un ensemble en considérant les relations, souvent complexes (et parfois inattendues) qu'elle entretient, avec les différents éléments du système, favorisant ainsi la restauration de l'équilibre dynamique à la base de la santé individuelle, collective et organisationnelle.

### **Quand faire appel à une intervention DO et quels sont ses principes?**

Toute situation dans laquelle une tension, dans une partie ou dans l'ensemble du système, ne permet plus aux individus, aux équipes ou à l'organisation de maintenir leur équilibre et de remplir leur mission. Les signes et manifestations de tension peuvent être divers : épuisements ou burn-out multiples, stress chronique, ambiance d'équipe délétère, difficultés à atteindre les objectifs, ressources insuffisantes, baisse de qualité des biens ou services proposés, mais aussi réorientation stratégique, développement de nouveaux marchés ou domaines d'action, augmentation ou réduction des effectifs, changements structurels ou contextuels.

Que ce soit par la porte d'entrée de l'individu, de l'équipe ou de l'organisation, une intervention DO naît d'une demande explicite du mandant et s'inscrit dans une démarche holistique et sur mesure. L'analyse et la formulation de la demande permettent au mandant et au consultant-e en DO de poser l'objectif et le cadre général de l'intervention, et de définir les premières mesures diagnostiques pour orienter l'action. Tout comme un arbre produira les fruits spécifiques à son espèce, une intervention DO salutogène respecte la nature de l'individu, du collectif ou de l'organisation qui la sollicite, ainsi que de la phase de développement dans laquelle il se trouve. Avec l'accent mis sur les ressources présentes, il s'agit là de quelques principes fondamentaux de cet accompagnement.

En effet, intervenir en DO ne relève ni de l'expertise ni du coaching. La posture de l'accompagnant-e en DO n'est ni dedans, ni devant, mais à la marge, afin de percevoir les résonances du système sans en être partie prenante. Ce rôle de marginal sécant, à l'interface entre deux mondes, est l'une des clés du succès et de la pérennité de l'intervention. Après avoir précisé le cap et situé le système considéré « ici et maintenant », l'accompagnement en DO le soutient dans son développement, au travers de processus multiples et complémentaires, agissant sur les éléments essentiels qui le caractérisent. Ces éléments varient donc, selon qu'il s'agit d'un individu, d'un collectif ou d'une organisation dans son ensemble.

### **Quelques exemples concrets**

1) Intervention au sein du département RH (60 coll.) d'une organisation nationale privée (3000 coll.) active dans le secteur de la logistique.

- *Demande initiale*: la DRH en place souhaite renforcer la nouvelle équipe de direction, suite à un renouvellement important de ses membres. La demande d'intervention est de type «développement d'équipe», qui aurait un impact local sur l'équipe de direction, mais risque de renforcer la rupture de confiance avec l'ensemble du personnel.
- *Intention de développement*: rétablir la confiance envers la hiérarchie et intégrer la vision novatrice du rôle des RH au sein du département RH. L'accompagnement de l'équipe de direction est couplé à une démarche DO. Celle-ci s'oriente sur le deuil de l'ancienne structure et des types d'interactions qui s'y déroulaient et sur l'accueil de la nouvelle structure, comme tremplin à la vision novatrice du Département RH œuvrant comme «liant» au service de l'ensemble de l'organisation.
- *Résultats*: cette démarche a permis de contrebalancer la stratégie « pouvoir-contrainte » utilisée par la DRH en place. Les différentes interventions co-élaborées avec les acteurs internes ont permis de débloquent les résistances internes vis-à-vis de la restructuration. La confiance a été rétablie et l'ensemble du personnel est resté en fonction. Une transformation de culture (modes de pensée et d'interaction) a pu s'engager sur la durée.

2) Intervention au sein d'une fondation paraétatique de 60 coll. dont l'effectif a augmenté de plus de 30% en 3 ans et qui traverse un défi majeur après des années de «stabilité».

- *Demande initiale*: le président du conseil de fondation, pour des raisons de positionnement personnel sur l'échiquier politique national, a souhaité un audit organisationnel. Cette demande invite à suivre une stratégie rationnelle et à offrir une intervention de type «experte». Si celui-ci avait permis de rassurer le président, il aurait pu décrédibiliser le directeur fraîchement arrivé pour redresser la fondation qui se trouvait au bord de la faillite.

- *Intention de développement:* accompagner l'organisation dans le passage d'une phase de croissance à l'autre et adapter, si besoin, la gouvernance interne (processus décisionnel, direction, cadres).

*Résultats:* l'accompagnement initialement prévu a été converti en un accompagnement en DO, selon une stratégie de développement qui a permis de transformer les modes de pensées et d'interaction.

3) Intervention au sein d'un hôpital dont la direction constate des relations hiérarchiques contre-productives et énergivores au niveau des soins.

- *Demande initiale:* la nouvelle directrice des soins a souhaité transformer la culture de l'organisation des soins (nouvelle vision) et la faire vivre à tous les échelons.
- *Intention de développement:* préciser, avec l'ensemble des cadres, la vision d'avenir des soins, afin de motiver les changements de comportement.
- *Résultats:* après 4 ans de multiples mesures directes et indirectes co-conduites par les cadres et la consultante en DO, le secteur des soins a été reconnu par un organisme international comme étant un «Hôpital d'excellence» en termes d'organisation des soins.

### **L'apport des psychologues du travail et des organisations**

Grâce aux connaissances acquises lors de leur formation, les psychologues du travail et des organisations abordent le fonctionnement de l'individu en activité, au sein d'une équipe et d'un contexte spécifique à l'organisation et non comme une entité indépendante. Prenant en compte à la fois le développement individuel, collectif et organisationnel, ils apportent une large palette de méthodes d'investigation et d'intervention participatives pour réduire les champs de tension de manière cohérente.

Dans l'exercice de sa pratique, ils développent à la fois une capacité d'implication (lien et empathie) et de distance, qui permet l'adoption d'une posture d'accompagnement ferme et adaptative nécessaire aux accompagnements «cliniques» et «sur mesure» exigés. Les psychologues du travail et des organisations intervenant en DO complètent leurs bases théoriques et leur pratique par des connaissances en gestion d'entreprise, économie d'entreprise et sociologie des organisations. En fonction de ses intérêts personnels, ils vont souvent se spécialiser dans l'une des trois portes d'entrée (développement de l'individu, développement d'équipe ou développement de l'organisation), puis collaborer avec d'autres professionnels pour garantir une large palette de méthodes et d'outils, afin de pouvoir œuvrer au sein de tout type et de toute taille d'organisation.

*Références:*

*Tessier R. & Tellier Yvan (1992). Méthodes d'intervention Développement Organisationnel, Tome 8, Presses Universitaires du Québec.*

*Glasl, F, Kalcher T. Piber H. (2005). Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell des sieben OE-Basisprozesse, Berne, Stuttgart.*

CAS en Développement Organisationnel Salutogène à la HEdS Valais-Wallis  
[www.syllogos.ch](http://www.syllogos.ch)

# **L'importance des compétences transversales sur le marché du travail**

*Par Marielisa Jaeger-Autieri*

**Un des rôles des psychologues du travail et des organisations est d'accompagner les entreprises et les personnes dans l'évaluation et le développement des compétences transversales. Voici un aperçu de cette pratique et de sa valeur ajoutée.**

## **Les enjeux**

Dans notre monde en constante évolution, les compétences transversales et transférables d'un domaine à l'autre sont d'une importance croissante : les savoirs techniques deviennent rapidement obsolètes et ne permettent plus, à eux seuls, de se (re)positionner sur le marché de l'emploi.

Les compétences transversales, et particulièrement les compétences sociales, sont de plus en plus recherchées et valorisées par les entreprises. Par ailleurs, elles semblent corrélées positivement avec le fait d'avoir une situation professionnelle stable et un salaire confortable.

Enfin, les parcours de vie et de carrière étant de moins en moins linéaires, les compétences transversales permettent également d'ouvrir les perspectives sur les champs d'activité que l'on peut viser, et ainsi de sortir d'une logique de valorisation du diplôme ou de l'expérience préalable comme seuls facteurs de prédiction du succès professionnel.

## **Le rôle des psychologues du travail et des organisations**

Dans ma pratique, une grande partie de mon rôle consiste à accompagner les entreprises et des particuliers dans l'évaluation et dans le développement des compétences transversales. Les objectifs et la posture adoptée lors de ces démarches diffèrent, mais le focus reste le même: celui des compétences transférables, qui ne sont pas purement liées à un champ d'activité technique spécifique.

- Dans le cas de l'évaluation de compétences, il s'agit surtout de soutenir les entreprises dans le cadre d'un processus de recrutement, et plus précisément sur la décision d'embauche d'une personne par rapport aux exigences d'un poste en termes de compétences transversales.
- Dans le cas du développement de compétences, l'objectif est principalement d'accompagner le développement des personnes au sein de l'entreprise. Cette démarche favorise la prise de conscience du fonctionnement propre de la personne, puis d'identifier des pistes pour lui permettre de continuer son évolution professionnelle et personnelle, et ce en associant sa hiérarchie.
- Enfin, les démarches autour des compétences transversales permettent de favoriser l'employabilité de personnes qui sont en recherche d'un emploi porteur de sens ou, de manière générale, en questionnement sur leur situation professionnelle.

### **Qu'entend-on par «compétence»?**

En prenant comme référence la définition de Guy Le Boterf, la compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, savoir-faire et savoir-être, permettant d'agir dans un contexte donné. La compétence est donc un processus ou une action que l'on met en œuvre pratiquement. Elle ne représente ainsi ni un concept abstrait ni un bagage théorique seul. Plusieurs éléments, dont la théorie, les ressources personnelles, les valeurs et la pratique sur le terrain, peuvent faciliter le «savoir agir», et donc la compétence, en permettant de s'appuyer sur des éléments pour la mobiliser. Dans cet article, les compétences transversales dont il est question comprennent par exemple l'orientation client, les aptitudes interpersonnelles, la capacité d'analyse ou encore la collaboration en équipe, qui sont indispensables pour un grand nombre de métiers.

### **Évaluation des compétences transversales: assessment de sélection**

Les compétences transversales prédisent en grande partie le succès dans une fonction. Ainsi, les entreprises démontrent un intérêt croissant à faire appel aux services de psychologues du travail et des organisations spécialisés pour évaluer finement les compétences transversales d'une ou de plusieurs personnes finalistes pour un poste donné, et ce à tous les niveaux de l'entreprise. L'évaluation de compétences, qui était traditionnellement réservée au top management, se démocratise et s'étend à toutes les strates de la hiérarchie. Ceci est à mon sens très bénéfique, notamment pour favoriser l'instauration d'une culture du feedback au sein de l'organisation et une réflexion sur les besoins des personnes par rapport à leur poste, ce qui implique parfois de repenser l'organisation du travail de manière plus globale.

Cette démarche, qui est aussi appelée assessment de sélection, répond à un certain nombre d'étapes et de critères méthodologiques. Tout d'abord, le psychologue du travail va s'immerger dans la réalité de l'entreprise et du poste afin d'en comprendre les enjeux. Cette étape est déterminante pour pouvoir affiner les observations qui seront récoltées durant l'assessment, et ainsi être au plus juste dans l'évaluation de compétences par rapport aux besoins de l'entreprise. C'est le moment où l'on tente de comprendre les facteurs de risque et de succès dans le poste, notamment en analysant le contexte:

- Quel est l'historique du poste et de l'entreprise?
- S'agit-il d'un nouveau poste, d'un départ à la retraite, d'un licenciement?
- Qu'est-ce qui a pu poser problème par le passé dans cette fonction?
- Quelle est la situation et quels sont les besoins de l'équipe actuellement?
- Quelles seraient les qualités de la personne idéale?
- Quel type de management est attendu? etc.

Il est crucial de cerner spécifiquement ce qui est souhaité dans le contexte de l'entreprise en termes de comportements, car les attentes dans ce domaine peuvent varier selon le corps de métier, le domaine ou l'entreprise.

En fonction de cette étape exploratoire, il s'agira d'aiguiller le choix des compétences à évaluer. Cette sélection se fait de concert avec l'entreprise et permet encore d'affiner les attentes de celle-ci en termes d'informations sur chacune des notions mesurées. Par exemple, si l'on choisit d'évaluer la compétence transversale d'orientation client, on va encore questionner ce que cela veut dire concrètement dans ce poste, notamment en lien avec la culture d'entreprise, et a contrario, ce qui serait à l'inverse du comportement attendu.

Il est fondamental de choisir des compétences précises, qui aient été au préalable définies et déclinées en comportements observables, afin d'assurer la qualité et l'objectivité de l'évaluation. En rattachant les compétences à des actions concrètes, on peut constater de manière objective, sur la base des observations durant l'assessment, à quel point la compétence est présente et prête à être mobilisée en situation.

Pour l'anecdote, les entreprises sont souvent tentées de vouloir évaluer tel aspect pour une personne, tel aspect pour une autre, en fonction de l'impression que celles-ci ont laissée en entretien. Toutefois, il est important de lier le choix des compétences au poste et non aux individus pour que la démarche soit qualitative. De plus, le caractère identique des conditions d'évaluation est particulièrement important pour garantir des résultats comparables entre les individus évalués et il ne serait ainsi pas adéquat de conditionner le choix des compétences aux personnes.

En fonction des attentes du poste et des compétences préalablement sélectionnées, on choisit ensuite les outils pour l'assessment, qui seront donc les mêmes pour chaque personne évaluée. L'utilisation de différents outils permet de mettre un coup de projecteur distinct et complémentaire sur les compétences, et ainsi d'assurer un maximum d'objectivité dans l'analyse. La plupart du temps, on croisera au moins trois types d'outils : le premier permettant une observation directe des compétences, par exemple au travers d'une mise en situation, le deuxième permettant une observation indirecte des compétences, par exemple au travers d'un entretien semi-structuré, et troisièmement, un outil autoévaluatif tel qu'un questionnaire psychométrique ou tout autre élément permettant un regard autoperceptif de la part des personnes évaluées. Le premier outil est emblématique de l'assessment, il s'agit de la mise en situation des personnes hors de leur champ d'expertise technique, ce qui les pousse à mobiliser leurs compétences transversales.

Le mystère plane bien souvent sur ce qu'est un assessment et sur la manière dont celui-ci permet d'accéder aux compétences des personnes évaluées. Sans entrer dans le détail, la finesse des observations durant l'assessment est directement liée à la qualité des outils, ainsi qu'à l'aboutissement du modèle de compétences.

Après l'assessment, qui dure la plupart du temps entre une demi-journée et une journée, vient la phase d'analyse, qui permet d'aboutir à un rapport écrit. Celui-ci sera

présenté par le psychologue du travail et des organisations en charge lors d'une séance de restitution auprès de l'entreprise, généralement sans personnes évaluées, qui auront reçu au préalable un feedback complet.

Le rapport d'assessment constitue un outil précieux pour les deux parties. En effet, les conclusions sur les compétences permettent de comparer directement les forces et points de développement des personnes sur chaque compétence évaluée, et facilitent ainsi la prise de décisions sur cette base. Le rapport d'assessment permet également de mieux comprendre la personne sélectionnée pour un poste donné. On considère en effet que l'assessment favorise l'intégration au sein d'une entreprise, car il fournit des éléments de connaissance des besoins de la nouvelle recrue, ce qui permet un meilleur ajustement de la prise de fonction afin que tout se passe bien. Qu'elle soit retenue ou non, la personne qui a passé l'assessment aura bénéficié d'un feedback direct sur ses compétences avec un regard neutre. Cela peut l'aider à prendre conscience de ses propres forces, sur lesquelles on tend assez peu à se focaliser, mais aussi sur ses propres points d'amélioration, qui peuvent lui servir à avancer dans son développement tant professionnel que personnel. De plus, il s'agit souvent d'une opportunité d'instaurer un dialogue propice à la collaboration au sein de son entreprise, notamment avec sa hiérarchie.

En fin de compte, l'objectif des psychologues du travail et des organisations dans le cadre de l'assessment de sélection est de chercher à comprendre le fonctionnement des personnes évaluées. Plus précisément, on aura accès à ses compétences transversales au travers des exercices, ce qui permettra ensuite de les analyser afin d'être en mesure de fournir un feedback sincère et transparent auprès de toutes les parties prenantes, dans un souci d'objectivité et dans un esprit constructif. La restitution des résultats se fait dans un premier temps aux personnes évaluées sur leur propre profil de compétences transversales, dans une logique de feedback direct et d'expérience positive. Dans un deuxième temps, on explicite l'évaluation à l'entreprise mandante, dans le but de faciliter son choix de recrutement en tenant compte des forces et des risques de chaque personne. Ces informations se révèlent souvent précieuses d'un côté comme de l'autre pour garantir l'adéquation du profil aux exigences du poste.

### **Assessment de développement des compétences transversales**

Les entreprises se retrouvent souvent face à un dilemme: comment savoir si une personne est prête pour la prochaine étape au sein de l'entreprise (qui bien souvent équivaut à prendre des responsabilités managériales)? Est-elle suffisamment mûre pour une promotion? A-t-elle suffisamment de recul sur ce qu'impliquent le rôle et la posture de manager? Ou alors: comment fidéliser les personnes qui souhaitent avancer dans leur carrière, sans qu'il y ait forcément de poste correspondant à leurs souhaits dans l'immédiat? Comment favoriser la réflexion sur soi, ses besoins, envies et compétences en vue d'une évolution lorsqu'une opportunité se présentera en interne?

La démarche d'assessment de développement permet d'accompagner ces questionnements et de soutenir l'évolution du personnel en interne. Les étapes et la méthodologie sont sensiblement les mêmes que pour l'assessment de sélection, mais la posture du psychologue du travail diffère sensiblement. Dans cette démarche, on rend un feedback à chaud à la suite de chacun des exercices, contrairement à l'assessment de sélection. On utilise ainsi le débriefing comme outil de prise de conscience: par l'échange direct et le retour sur les compétences mobilisées et les comportements démontrés, la personne prend conscience de ses forces et de ses axes de développement. Toute la démarche est orientée sur le développement d'une réflexivité sur soi, sur le rôle et la posture managériale, sur ses propres valeurs et besoins à respecter, ainsi que sur les axes d'amélioration possible en vue d'une prochaine prise de fonction.

L'étape de restitution diffère aussi passablement dans le cas de l'assessment de développement, car c'est ici la personne directement concernée qui va présenter ses résultats à sa hiérarchie et aux Ressources humaines, en présence du psychologue du travail et des organisations qui l'a accompagné durant la démarche. Cette façon de procéder permet de rendre les personnes véritablement actrices de leur développement. En exprimant leurs profits dans la démarche, elles instaurent également le dialogue avec leur hiérarchie pour des pistes concrètes d'avancement de carrière. Un accompagnement est souvent mis en place suite à cette démarche en vue d'une prochaine prise de fonction et les conclusions sont un point de départ précieux pour entamer un travail sur les compétences transversales.

### **Favoriser l'employabilité par les compétences transversales : le bilan de compétences**

Le Covid a largement renforcé le questionnement sur les parcours professionnels et plus généralement sur la recherche de sens, de satisfaction et de plaisir au travail chez tout un chacun. En tant que psychologue du travail et des organisations, j'accompagne également des particuliers qui souhaitent explorer d'autres pistes professionnelles au travers d'un bilan de compétences. Cette pratique se développe largement aussi au niveau des entreprises, qui souhaitent souvent accompagner leur personnel à la remobilisation professionnelle ou à l'identification de projets possibles au sein de l'organisation.

La motivation pour cette démarche est généralement une insatisfaction professionnelle, qui peut venir de plusieurs facteurs liés notamment aux phases de vie. Par exemple, un anniversaire rond qui fait prendre conscience du temps qui passe et d'une insatisfaction qui stagne, le départ des enfants du foyer familial qui libère du temps et de l'énergie, ou l'anticipation d'un projet de retraite sont parfois des éléments déclencheurs de cette réflexion. Ceci étant dit, il n'y a pas de profil type: on reçoit des personnes de tout âge, de tout parcours professionnel et de vie en bilan de compétence.

Dans cette démarche, les personnes viennent sur leur initiative et sont prêtes à prendre le temps de fournir un travail. C'est une chance et une opportunité

réjouissante de pouvoir accompagner ce parcours exploratoire, de creuser véritablement sur les valeurs, les besoins et les envies qui leur sont propres, dans le but de définir des projets professionnels potentiels, qui seront ensuite à affiner et à mettre à l'épreuve de la réalité. Je précise qu'il n'est pas question ici de l'accompagnement suite à un licenciement, appelé outplacement, où l'on doit agir davantage dans l'urgence et prioriser la recherche d'une situation professionnelle sans forcément aller dans un questionnement profond, ou en tout cas pas dans un premier temps.

Entre collègues, nous comparons souvent le bilan de compétences à un tableau impressionniste : un méli-mélo de couleurs difficilement compréhensible quand on est en plein dedans, mais qui révèle de belles formes cohérentes une fois qu'on prend un peu de distance. Cette métaphore illustre qu'il est indispensable de se perdre un peu dans l'exploration tant les sujets traités sont nombreux et s'entrecroisent. Les motivations et le réalisme d'un projet de carrière se mêlent à la situation personnelle, il est presque indispensable d'aborder des éléments qui touchent au privé.

Pour autant, la clé d'un bilan de compétences est l'accompagnement du psychologue du travail et des organisations en charge, qui va agir comme garant du cadre et ainsi permettre le déroulement du processus de bilan de façon structurée, en suivant une méthodologie, bien que les personnes puissent peiner à le voir pendant l'accompagnement. Ainsi, il faut généralement attendre la fin pour que les formes concrètes du projet professionnel se dessinent clairement et accepter de se perdre dans l'exploration en faisant confiance au processus et à la méthodologie d'accompagnement.

Tout au long de la démarche, la personne peut prendre conscience des expériences marquantes de son parcours, ainsi que de ses acquis et de ses ressources. Les facteurs de personnalité sont également importants et permettent de guider l'exploration de pistes professionnelles en tenant compte de son fonctionnement. Les compétences transversales sont à la croisée des chemins entre ces notions : en analysant son parcours de vie, ses motivations et ses besoins profonds, la personne se situe plus clairement dans le présent, au regard de son passé et en vue du futur souhaité. Elle conscientise les compétences accumulées dans plusieurs situations et contextes, ce qui lui permet d'ouvrir les perspectives sur d'autres domaines que le sien auxquels elle pourrait accéder, de valoriser ses compétences transversales en s'appuyant sur ses expériences concrètes, et enfin, de gagner en confiance, en connaissance de soi et en lucidité sur son parcours.

Tout au long de la démarche, la personne est encouragée à tester le réalisme de son projet et à en préciser les conditions concrètes de succès. En fonction du projet professionnel que la personne souhaite poursuivre, le bilan permet ainsi d'identifier les lacunes de compétences et d'accompagner la mise en place d'un plan d'action pour les acquérir ou les renforcer, ce qui favorise la perméabilité des parcours, la satisfaction et finalement, l'employabilité.

## **Ce qu'il faut retenir**

La notion de compétence et plus particulièrement celle de compétence transversale et transférable est un élément clé aussi bien pour appuyer le succès d'une entreprise et la satisfaction professionnelle que pour l'ouverture des parcours de carrière, qui suivent de moins en moins une logique linéaire. Les psychologues du travail et des organisations se trouvent à l'interface entre les besoins et entreprises et le fonctionnement des individus, et sont ainsi particulièrement bien placés pour accompagner une réflexion à ce sujet.

#### Références:

- DAVID J. DEMING, 24 mai 2017: "The growing importance of social skills in the labor market". *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 132, Issue 4, November 2017, Pages 1593–1640.
- LE BOTERF, G., 1995: «De la compétence, essai sur un attracteur étrange », Paris, Éditions d'organisations.
- LE BOTERF, G., 1997: «Compétence et navigation professionnelle », Paris, Éditions d'organisations.
- LE BOTERF, G., (juin 2018): «Construire les compétences collectives. Coopérer efficacement dans les entreprises, les organisations et les réseaux professionnels », Eyrolles, Ressources humaines.
- LE BOTERF, G., (avril 2018): « Développer et mettre en œuvre la compétence. Comment investir dans le professionnalisme et les compétences ». Eyrolles, Ressources humaines.
- DIOMANDE, C. (1998): «Evaluer les compétences, quels jugements? quels critères? quelles instances?». Éducation permanente.
- ABOUBADRA-PAULY, S. & AFRIAT, C. (janvier 2019): «Les compétences transversales: quels usages sur le marché du travail?». France Stratégie.

## **La place de la personnalité dans le monde du travail**

*Par Anna-Katharina Mörike*

Depuis toujours, l'être humain cherche à comprendre le comportement de ses congénères. L'un des premiers à l'avoir formalisé est Hippocrate (460-377 av. J.-C.) avec sa célèbre classification des tempéraments (lymphatique, nerveux, bilieux et sanguin), qu'il reliait aux quatre éléments de la nature (eau-terre-feu-air) et qui étaient associés à des aspects physiques, psychiques, comportementaux, de même qu'à des maladies prédominantes et des préceptes de vie.

Bien des années plus tard, la psychologie s'est développée en tant que discipline scientifique (à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle), mais l'étude de la personnalité des individus est toujours restée une thématique centrale. Étudier et évaluer la personnalité est donc l'apanage des psys, et trouve sa place dans la sphère clinique et thérapeutique. Mais pourquoi donc est-elle sortie des cabinets pour s'immiscer dans le monde de l'entreprise?

### ***L'intérêt pour la personnalité dans le monde professionnel***

Eh bien tout simplement, parce que les travailleur-euse-s sont des êtres humains comme les autres et qu'ils/elles sont pourvu-e-s d'une personnalité. L'intérêt de prendre en compte la personnalité – en plus de l'expérience, des compétences et de la motivation – est multiple, que ce soit pour le recrutement, le développement individuel et/ou la dynamique d'équipe. Premièrement, il s'agit de s'assurer que la personne convienne bien à ce qui est recherché, c'est-à-dire qu'il/elle a les qualités personnelles adéquates pour occuper le poste visé (pour un poste de comptable, on appréciera un sens du détail aiguisé, alors qu'une propension à générer de nouvelles idées sera utile à un-e designer – l'inverse serait plus folklorique!). Deuxièmement, cela peut servir à vérifier que la personne correspond bien à l'environnement – tant contextuel (lié à la manière dont est organisé le travail) que relationnel (dynamique d'équipe) – du poste et/ou de l'entreprise: les prises d'initiatives sont-elles bienvenues ou le respect des procédures y est-il primordial? Enfin, troisièmement, s'intéresser à la personnalité permet aussi de déceler le potentiel et les axes de progression des individus – ce qui peut constituer de précieuses informations dès lors qu'on se positionne dans une perspective de carrière ou de développement des compétences. On comprend bien ici que contrairement à la pratique clinique, le psychologue du travail ne cherche nullement à déceler des troubles de la personnalité, mais à révéler le potentiel et permettre à chacun de trouver sa place, tant d'un point de vue relationnel qu'environnemental.

### ***Mais pourquoi donc des psychologues?***

Il existe pléthore de tests et de méthodes sur le marché pour analyser la personnalité. D'ailleurs, on pourrait même s'en passer, et simplement discuter avec la personne, lui

demander ses qualités et défauts, et «sentir» qu'il ou elle est extraverti-e, patient-e, méticuleux-euse et/ou motivé-e par l'action. Aussi, est-il vraiment nécessaire de faire appel à un-e professionnel-le? Oui si l'on souhaite être dans un processus qualitatif. Et ce pour deux raisons. D'abord, pour s'assurer que la méthode et/ou le test soient validés scientifiquement (tous ne le sont pas). Les psychologues sont formé-e-s aux méthodologies statistiques permettant de comprendre, d'analyser et de décrypter les variables chiffrées afin de vérifier la validité des outils. Ensuite, le résultat du test en soi donne certes des informations, mais n'est pas suffisant du tout. D'ailleurs, il ne serait pas éthique de faire passer un questionnaire à un-e candidat-e et de le/la recalcr (ou même de l'engager!) sur le simple résultat brut, sans autre échange. Car c'est vraiment au moment de la restitution qu'il/elle pourra se reconnaître (ou non!), verbaliser, raconter comment il/elle incarne les différentes facettes de sa personnalité. L'étape de l'entretien – communément nommé restitution ou débriefing du test – est donc incontournable. C'est dans cet échange que le profil prendra tout son relief, sera vivant et qu'il acquerra sa légitimité. Pour ce faire, l'habileté de l'analyse du/de la psychologue, sa finesse de questionnement (sans induire) et sa qualité d'écoute (sans jugement) tout autant que sa capacité à mettre en perspective les propos de la personne évaluée seront déterminants pour la compréhension globale du profil. L'échange permettra d'ailleurs tout autant au/à la professionnel-le qu'à la personne évaluée d'explorer ses qualités et atouts de manière détaillée, avec peut-être même en prime l'opportunité de se connaître encore mieux.

### ***Et au fait, qu'entend-on par personnalité?***

La personnalité est «un ensemble relativement cohérent, systématique et stable de tendances à générer des ensembles structurés de pensées, d'affects et d'actions qui en font une personne unique». Alors qu'ils se développent durant l'enfance, les traits de la personnalité se stabilisent vers 17 ans, et la recherche fait état d'une tendance à la stabilité de la personnalité durant la vie adulte – ce qui permet de l'évaluer à tout moment durant la carrière professionnelle ! Il ne faut cependant pas confondre cette stabilité avec un enfermement dans des cases et des étiquettes stéréotypées collées sur les individus. Nous parlerons volontiers de tendances, de préférences, de plein potentiel, voire d'énergies avec leur lot de puissance positive ou négative. De la même manière, il n'y a pas de bonne ou de mauvaise personnalité, ni de juste ou faux, mais des synergies et des adéquations qui se présentent ou non. La notion même d'*évaluation*, très souvent associée à l'exercice, pourrait être remise en question. Nous lui préférons l'expression «mise en lumière», qui correspond davantage au processus : on éclaire et on détaille les traits de la personnalité, plutôt que de les mesurer.

### ***Ce qu'il faut retenir***

«L'essence de la personnalité n'est pas un simple ton ou une simple ligne mélodique, mais la totalité de la composition musicale», disait Gardner Murphy.

Sujet souvent polémique, la question de la prise en compte de la personnalité dans les processus de sélection ou de développement de carrière fait débat. Notre expérience sur le terrain nous amène cependant à considérer qu'elle reste un élément fondamental qu'il faut considérer pour appréhender toutes les facettes de l'être humain dans son milieu professionnel, tout en s'assurant de la démarche qualitative et professionnelle sous-jacente. En ce sens, nous nous plaisons à relever la conclusion d'une méta-analyse sur des recherches en psychologie de la personnalité, réalisée par des chercheurs de l'université de Gant: «en psychologie du travail et des organisations, dans les processus d'évaluation des personnes, la personnalité offre une contribution unique et indispensable, et il n'existe pas de construit ou de méthode d'évaluation alternative (...) qui fournisse de meilleurs résultats dans la prédiction de l'efficience au travail».

### **Quelques contributeurs-clés**

Dans les années 1920, le grand psychologue suisse Carl Gustav Jung a décliné les types psychologiques pour caractériser le fonctionnement des humains, selon l'orientation de l'énergie, les fonctions psychologiques (perception et prise de décision) et l'activité de l'esprit. Sur la base des travaux de Jung, les psychologues Isabel Briggs Myers et Katherine Cook Briggs ont développé le test MBTI (Myers Briggs Type indicator) en 1962.

Contemporain à Jung, le psychologue américain William Marston – inventeur du détecteur de mensonges et aussi créateur de Wonder Woman! – a développé à la même époque la théorie du DISC, qui recense les préférences comportementales en fonction de la perception que l'on a de soi et de son environnement (DISC = acronyme des quatre profils de personnalité théorisés par Marston: Dominance, Influence, Stabilité, Conformité). Tant Jung que Marston ont intégré dans leurs modèles respectifs l'importance de la perception dans la manière de se comporter. Enfin, en 1992, les chercheurs Costa et Mc Crae ont développé le modèle du Big Five pour décrire la personnalité selon cinq facteurs (ouverture, conscience morale, extraversion, agréabilité et névrosisme).

### **Références**

- BERNAUD, J.-L. (2008). Les méthodes d'évaluation de la personnalité. Dunod.
- HOGAN, R. T. DE FRUYT, F. ROLLAND, J.-P. (2006). Validité et intérêt des méthodes d'évaluation de la personnalité à des fins de sélection : une perspective de psychologie appliquée aux problématiques des entreprises. *Psychologie française* 51, 245-264.
- ROCHAT, S. (2019). L'art du conseil en orientation. Lucnia.
- ROLLAND, J.-P. (2019). L'évaluation de la personnalité. Mardaga.