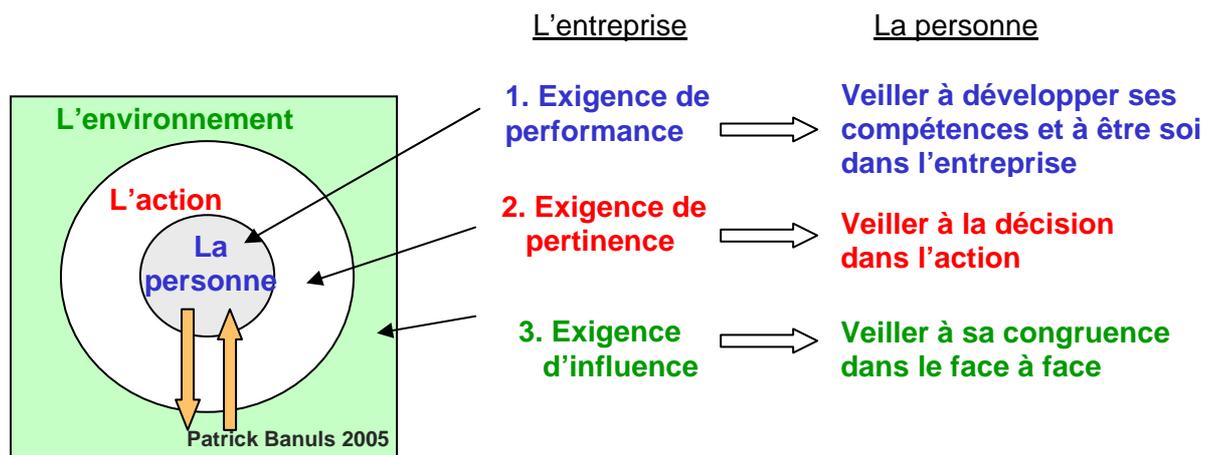


IV – Conduite de l'action

(5) L'exigence personnelle vers l'entreprise

Répercussions sur la personne des trois exigences de l'entreprise

Rappelons le schéma qui illustre la place et l'action de la personne en entreprise et qui fait apparaître quelles ont les trois exigences de l'entreprise envers ses salariés.



Ce schéma montre une unilatéralité, l'entreprise exige. En miroir, quelle exigence de la part du salarié ?

L'exigence personnelle, en miroir des exigences de l'entreprise,

Les trois exigences de l'entreprise envers ses salariés, devenues plus tendues dans le contexte économique actuel, mettent une pression sur les personnes au travail. Cela entraîne des conséquences néfastes pour l'entreprise provenant des personnes, en termes de stress, de démotivation, d'absentéisme et autres nuisances pour l'entreprise. Les personnes ressentent ainsi crucialement le besoin minimum d'être assez « solide » pour tenir correctement leur place. Ce besoin de solidité personnelle va de pair avec celui d'avoir des choix de comportements, dans le travail même ; c'est la nécessité de flexibilité. Et plus largement, le besoin est d'avoir aussi des choix d'orientation professionnelle ; c'est là, face aux incertitudes de l'emploi, la nécessité d'employabilité¹.

La réponse à ces besoins est du ressort du développement de soi, pas seulement du ressort du développement des compétences de métier. Il s'agit d'aider les personnes dans le développement de leurs compétences transversales, celles qui permettent de comprendre la complexité ambiante, d'y tenir sa place, d'être en relation harmonieuse avec son environnement, tout cela en ayant une dynamique personnelle épanouissante. On verra que

¹ Développer son employabilité va dans le sens d'une augmentation de la qualité du marché de l'emploi.

derrière l'impératif de développer ses compétences, il y a celui de se développer comme personne.

Ainsi, ce que l'on peut dire dans le grand contexte de l'activité économique, c'est que derrière le droit fondamental d'être traité humainement dans l'entreprise, il y a une demande des personnes vers l'entreprise pour *le développement de soi*. Cette demande devient même une exigence.

Une question émerge alors. Si la personne contribue à faire se développer l'entreprise par sa réponse aux trois exigences, l'entreprise peut-elle contribuer au développement des personnes ?

La nature de l'exigence de développement de soi

Il ne peut y avoir de performance, de pertinence et d'influence personnelles, associées et coordonnées dans le long terme, que si l'on y « trouve son compte » en tant que personne dans l'entreprise. Cela signifie qu'il n'y a pas de motivation au travail, d'implication personnelle et de mobilisation de ses ressources, hors d'un effort ponctuel si l'on n'a pas le sentiment d'être soi et de vivre quelque chose qui nous corresponde spécifiquement et nous mette dans une dynamique épanouissante.

Ce qui est concerné quand on dit cela, c'est la vigilance personnelle à être soi dans l'entreprise. Cela est majeur pour la personne car celle-ci se retiendra de mettre en oeuvre ses compétences si cela n'a pas de sens pour elle. Cette recherche de sens au travail touche à *l'identité de soi*.

Pour synthétiser, l'exigence de développement de soi dans l'entreprise est triple : développement de compétences métiers, développement de compétences transversales, développement de soi comme personne unique et originale.

Cela veut dire qu'il faut être pris en compte par l'entreprise comme personne et non comme simple instrument d'une visée, d'une stratégie ou d'une politique, voire d'enjeux financiers directs.

Position de l'entreprise face à l'exigence de développement de soi

Si l'entreprise a des exigences vis à vis des personnes, elle est assez peu habituée aux exigences personnelles vis à vis d'elle ! Hormis par les contraintes du Droit du travail ou par les actions syndicales².

Si l'entreprise connaît l'importance de son développement comme entreprise et si elle connaît l'importance du développement des compétences des personnes, de métier et transversales, elle est moins familière avec la nécessité du développement de soi comme personne, dans son entier, dans et par l'entreprise.

² Les exigences collectives sont généralement prises en compte par la Loi et par les syndicats. Ceux-ci tendent à uniformiser le traitement des exigences des personnes. En France, avec la loi sur la formation et la loi sur le bilan de compétences, une orientation se fait qui va vers davantage de personnalisation des demandes des salariés.

Ce sont bien ces trois exigences, devenues plus aiguës, qui font que chacun y réagit en cherchant à se prendre en mains pour développer sa « solidité » et sa cohérence personnelles. Mais pour ce travail personnel, il y a besoin d'une aide extérieure. Nous ne pouvons progresser vraiment sans ça. C'est bien pourquoi, cette demande d'aide au développement de soi, est faite vers l'entreprise par les salariés et qu'elle est devenue cruciale pour eux.

Hélas, peu d'entreprises répondent actuellement à cette exigence qui pourrait se formuler ainsi : « *Pouvoir être soi dans l'entreprise, avec son aide, pour pouvoir y être efficace et productif* ». Pourtant, l'entreprise doit maintenant répondre à cette exigence précise qui se décline aussi en termes de croissance personnelle par l'action que l'on déploie dans l'entreprise. Car l'entreprise ne se justifie que par l'homme et prospère en s'appuyant sur lui.

Vers un développement conjoint de l'entreprise et des personnes

On sait bien que *l'entreprise* voudrait pouvoir « puiser » dans l'énergie et les ressources personnelles de chacun, à court et à long terme. L'entreprise sait bien que les personnes sont un réservoir important de productivité. Mais sait-elle faire pour puiser dans ce réservoir, à la satisfaction de tous, chacun libérant alors sans réserve son énergie, à travers le temps ? L'entreprise a encore à apprendre à faire ça. C'est pour ça que l'entreprise peut facilement reconnaître que cette exigence personnelle de développement de soi rencontre les siennes propres de développement d'entreprise. L'enjeu est sa performance à long terme et sa pérennité d'entreprise.

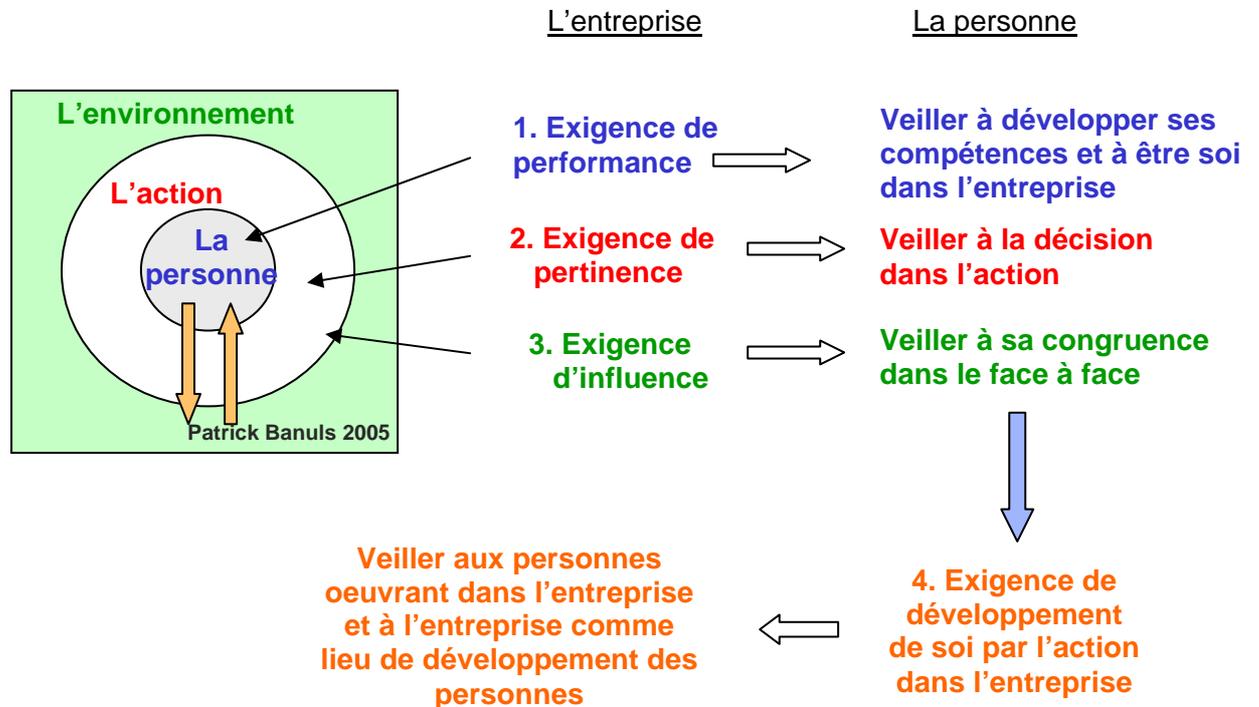
De son côté, *la personne* veut se développer comme personne dans l'entreprise. Elle sait que cela peut se faire dans le cadre de son activité professionnelle. Chacun aimerait que son activité soit chemin de vie professionnelle, contribuant à un chemin de vie personnelle. L'enjeu pour la personne est la qualité même de sa vie qui passe par donner et par recevoir. Mais trop souvent, hélas ! l'enjeu est seulement la préservation de sa santé même. Cela arrive quand on est décidément « trop trop trop loin » de cette utopie humaniste d'une entreprise à visage humain.

On voit là que l'enjeu est du même ordre pour les deux partis : la réussite et la croissance, de l'entreprise comme de la personne. Et non pas la survie. Cela n'est pas étonnant car la personne et l'entreprise sont tous deux des systèmes complexes vivants, évoluant dans un environnement changeant. Il faut bien sûr survivre. Il faut surtout bien vivre, dans le monde surabondant occidental.

Alors l'entreprise et les personnes, même combat ? On peut le penser. En tout cas, il y a là matière à jouer gagnant-gagnant dans le dialogue entre l'entreprise et ses salariés.

Le schéma des exigences réciproques

Sur le schéma de la personne au centre de son action, on peut faire apparaître cette nécessaire réciprocity entre le développement de l'entreprise et le développement des personnes.



Pour concilier ces exigences réciproques, *l'entreprise* doit faire un pas en reconnaissant cette exigence que commencent à manifester les personnes, justement et fortement, même si cela n'est pas toujours bien clair dans leur esprit. L'entreprise doit mettre en place une politique de développement des ressources humaines qui convienne au développement de soi et elle doit instaurer la vigilance qui va avec : l'entreprise est-elle un lieu de développement des personnes ?

La personne, elle, doit se responsabiliser vis à vis de l'entreprise au global et pour ça, elle doit développer la conscience qu'elle en a et la conscience de son environnement. Et cela passe par une conscience accrue de soi. C'est déjà là du développement personnel. Elle doit surtout, comme le fait l'entreprise, penser à son propre développement, comme personne et comme personne qui « entreprend » dans sa vie. Il n'y a vraiment qu'elle qui puisse le faire.

Une question majeure est en train d'émerger : comment prendre conscience, que l'on soit une entreprise ou une personne, de ce que c'est et de ce que peut promettre, pour l'entreprise et pour soi, le « développement de soi comme personne » ?