



**HAL**  
open science

## Faire grandir ses collaborateurs. Attention aux fausses évidences !

Yvan Barel

► **To cite this version:**

Yvan Barel. Faire grandir ses collaborateurs. Attention aux fausses évidences!. MagRH, 2021, 14, pp.259. hal-04459624

**HAL Id: hal-04459624**

**<https://hal.science/hal-04459624>**

Submitted on 26 Apr 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



# FAIRE GRANDIR LES COLLABORATEURS. ATTENTION AUX FAUSSES ÉVIDENCES

---

YVAN **BAREL**



Enseignant chercheur en GRH, Université de Nantes  
(LEMNA)



**N**oble projet que de vouloir «faire grandir» ses collaborateurs, expression que l'on entend régulièrement dans le milieu des RH. Et à juste titre, car c'est tout le sens de l'exercice de l'autorité qui, à l'étymologie, vient du latin *autoritas* signifiant précisément «faire grandir». C'est une expression également utilisée dans le milieu éducatif pour souligner la nécessité de développer l'autonomie de l'enfant. À l'instar des parents qui n'ont pas à projeter sur leur enfant en pensant son bonheur à sa place, les DRH doivent veiller à ne pas réduire les dispositifs de formation et de gestion des parcours professionnels à des programmes qui seraient, selon elles, bon pour les salariés. Aussi paraît-il nécessaire de réfléchir à ce que peut signifier faire vraiment grandir ses collaborateurs.

Intrapreneuriat, forme ultime du «faire grandir» ?

L'idée de faire grandir a été remise au goût du jour à travers la frénésie de l'«entreprise libérée» qui a touché la France après la publication en 2013 de Liberté & Cie de Getz et Carney. Pour séduisante qu'elle soit, l'idée de responsabiliser les salariés s'est souvent heurtée à des résistances qu'Isaak Getz a justifiées en déclarant lors d'un reportage télévisé (1) : «Il y a des gens, comme il y a des ados, qui ne veulent jamais grandir.» Or, on peut ne pas se sentir capable d'assumer des responsabilités professionnelles importantes, on peut considérer qu'elles sont en décalage avec le niveau

de rémunération, etc. Faire grandir un collaborateur, ce n'est pas le contraindre à assumer tout ou partie des responsabilités de son manager en lui renvoyant l'image d'un non-adulte en cas de refus.

Faire grandir rend-il nécessaire le passage par un poste de management ?

À travers leur principe selon lequel «chaque employé tend à s'élever à son niveau d'incompétence», Peter et Hull (2) nous alertent sur les dangers à considérer la promotion hiérarchique comme une réponse évidente de récompense. Paradoxalement, les exigences de compétences pour le poste projeté peuvent être d'autant moins prises en compte que «faire grandir» devient l'alpha et l'oméga de la politique RH.

À titre d'illustration, dans une grande entreprise publique attentive au développement de ses employés, il est prévu que les techniciens performants passent dans leur carrière par un poste de management. Bien qu'un responsable d'équipe ait signalé à la DRH qu'il avait clairement le sentiment que l'un de ses collaborateurs n'avait pas le profil pour être encadrant, la réponse avait été «Tu dois l'aider à grandir». Difficile de se soustraire à une demande qui relève à la fois d'une perspective humaniste et d'une responsabilité managériale ! Quelques mois après l'occupation du poste de manager par le technicien en question, le constat était sans appel : malgré un coaching personnalisé, l'ex-technicien était malheureux et son équipe frustrée par l'absence de leadership.

### **FAIRE GRANDIR, EST-CE POUSSER À LA MOBILITÉ ?**

L'imprévu, l'aléa, la nouveauté font plus que jamais partie du décor de l'entreprise. Est-ce utile de rajouter de l'effervescence à l'effervescence

en faisant de la mobilité (de métier et/ou de lieu) une exigence de la politique RH ? Si la mobilité a bien des vertus, elle peut aussi avoir des effets désastreux comme l'a tristement illustré le cas France Télécom. Un métier ne se réduit pas à un ensemble de tâches, pas plus qu'un lieu géographique à un simple code postal. Au-delà des contraintes familiales propres à chacun, la question du changement de lieu de vie est surtout d'ordre socioculturel et matériel. Dirigeants et cadres supérieurs, plutôt globe-trotters dans l'âme et financièrement à l'aise, peuvent assimiler la frilosité à la mobilité géographique du personnel opérationnel à un manque d'ambition et d'ouverture. Mais, comme le dit si joliment Bernard Galambaud (3), «le nomadisme des uns n'est pas l'errance des autres».

### **FAIRE GRANDIR, D'ABORD UNE QUESTION DE CONFIANCE ET DE RECONNAISSANCE.**

Grandir ne passe pas forcément par une ascension hiérarchique ou une mobilité. Gérer d'autres projets, d'autres clients ou d'autres activités, peut être source d'épanouissement. Dans le rayon high-tech d'un hypermarché, une vendeuse qui avait été formée à la vente des ordinateurs portables confie sa satisfaction d'avoir gagné en autonomie : «Avant, je disais aux clients 'Attendez, je vais chercher le spécialiste'.» Si la montée en compétences participe à la confiance en soi, c'est précisément parce qu'on se sent grandi et moins dépendant des autres.

L'apprentissage favorise la confiance, l'inverse est également vrai. Un changement de responsabilité ou de poste suppose un minimum d'estime de soi. Au sein d'un centre hospitalier universitaire, la DRH avait pris l'initiative de proposer au personnel d'entretien de suivre une formation à l'utilisation d'un appareil électronique visant à

recenser les choix de menus des patients. L'objectif était de gagner en flexibilité, mais il était aussi humain, car en élargissant le champ des compétences du personnel d'entretien et en lui permettant de varier ses tâches, le travail était censé devenir moins monotone et moins pénible. À la surprise de la DRH, le personnel d'entretien avait réagi négativement : «Des femmes de ménage comme nous, on n'est pas capables de faire autre chose que du ménage !» Lorsque l'organisation du travail est très verticale et cloisonnée, il arrive que les salariés situés au plus bas de la hiérarchie finissent par intérioriser l'image peu flatteuse qui leur est renvoyée. Prisonniers de cette image, ils ne se sentent pas légitimes d'envisager un élargissement de leur champ d'activités. Sans reconnaissance du travail effectué, bien difficile d'accompagner les collaborateurs vers de nouveaux challenges !

En management comme en éducation, «faire grandir» une personne passe par le développement de son capital confiance. Il s'agit de l'aider à s'accomplir en étant attentif à ses qualités et à ses vrais désirs. À ce titre, on peut saluer l'initiative prise par Décathlon d'organiser des ateliers «Oui j'ai des talents» qui permettent aux collaborateurs d'exprimer leurs talents et d'imaginer, individuellement et collectivement, des projets qui s'appuieraient dessus.

Au fond, l'expression «faire grandir» est ambiguë tant elle peut nourrir le mythe de la toute-puissance managériale en laissant dans l'ombre la dimension personnelle et subjective de l'accomplissement de chacun. Ce qui importe c'est de reconnaître la singularité de chaque collaborateur (ses talents, ses limites, ses motivations...) et de lui donner les moyens de grandir dans son être. La responsabilité de l'entreprise est donc moins de «faire grandir» que de créer les conditions organisationnelles et managériales favorables au développement d'une connaissance de soi et d'une confiance en soi par la valorisation des talents de chacun.

*Juan Baral*

1. Envoyé spécial/France 2/«Travail : tous bienvenus ?», 02/09/2016.
2. Peter L.J et Hull R., Le Principe de Peter, Stock, 1970, réédition 2011.
3. Galambaud B., Réinventer le management des ressources humaines, Editions Liaisons, 2014.

