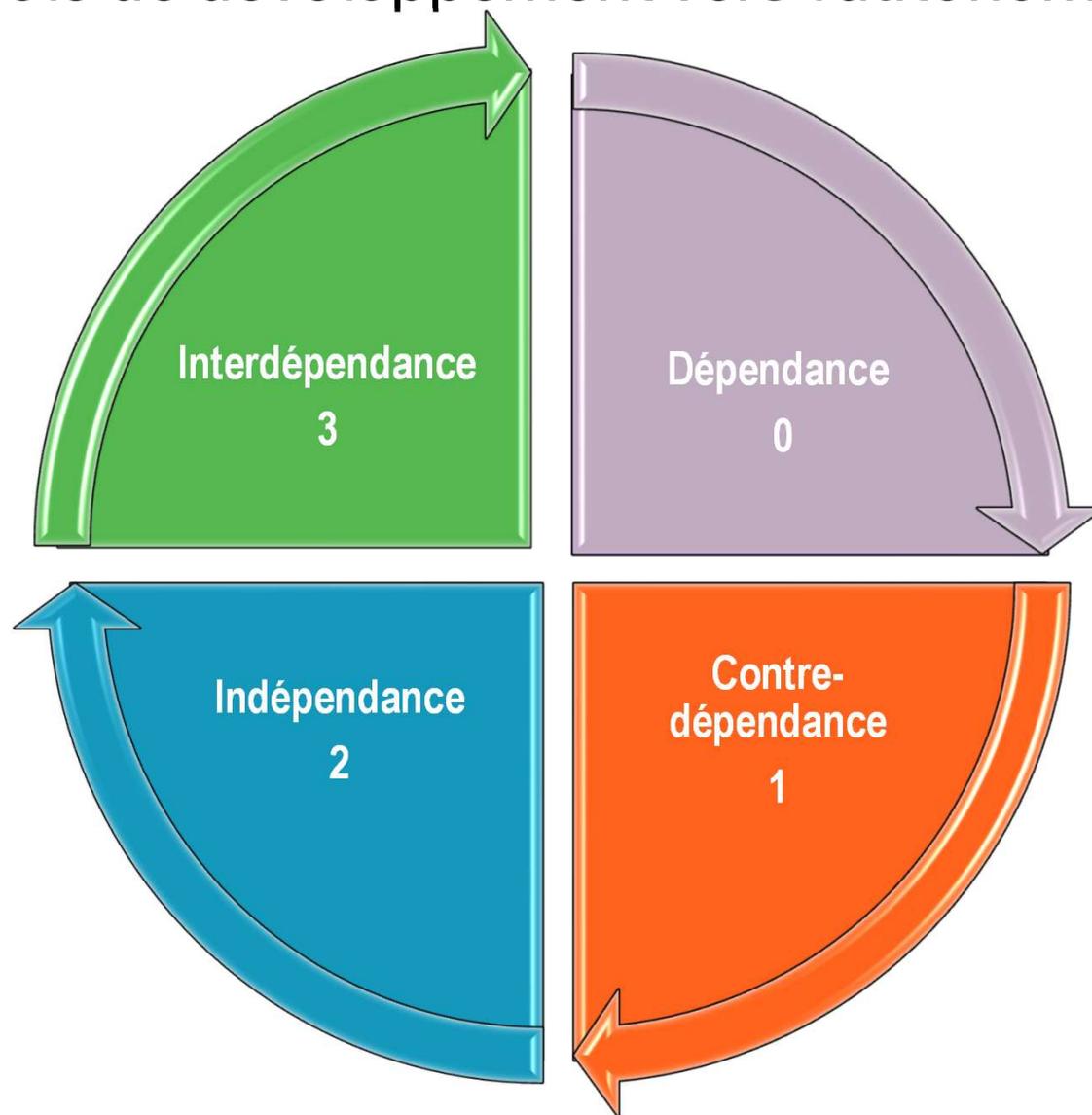




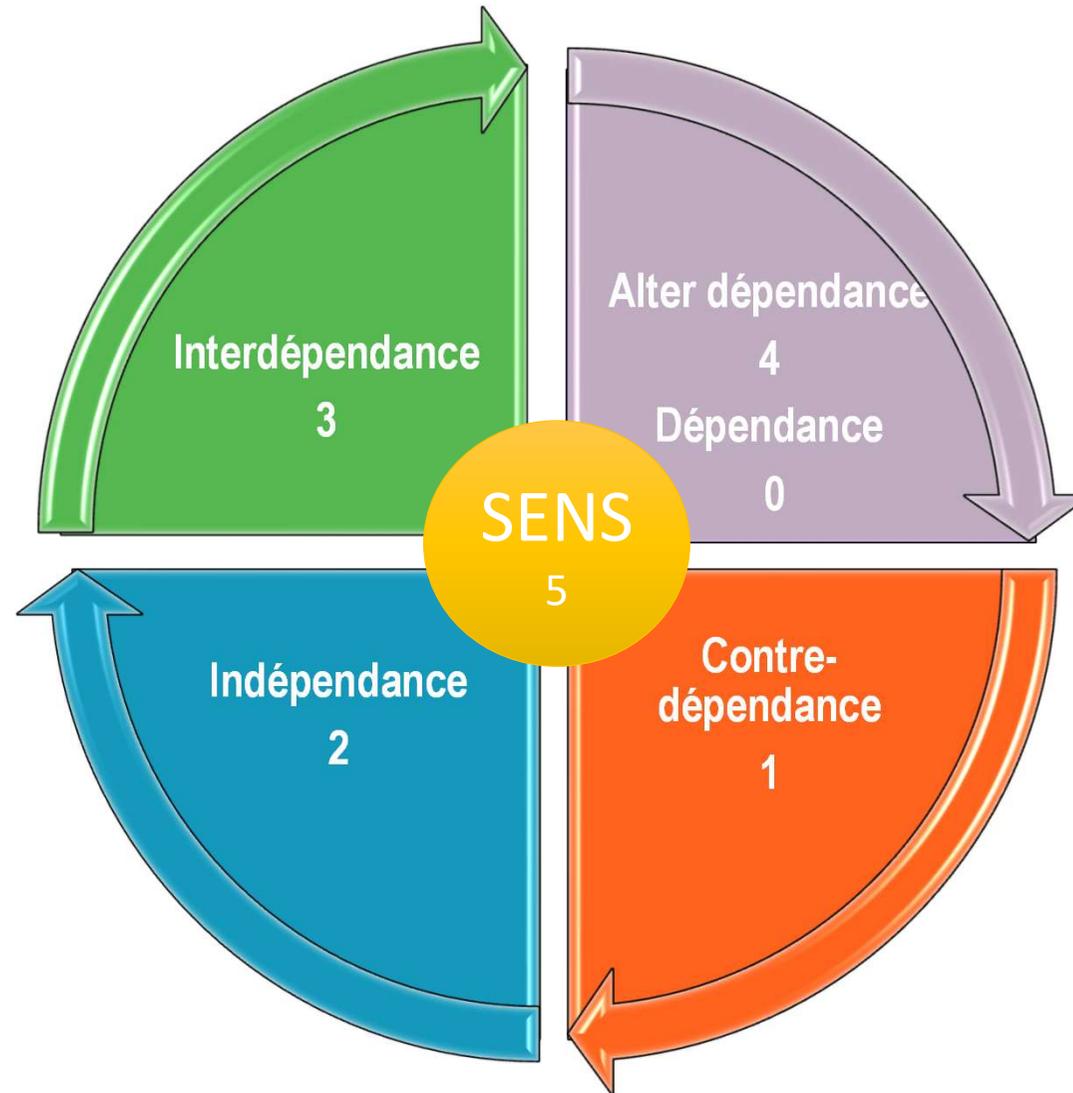
CYCLE DE DÉVELOPPEMENT VERS L'AUTONOMIE POUR LES PERSONNES ET POUR LES GROUPES

Claire-Lise Meissner – RESAM Strasbourg Octobre 2024

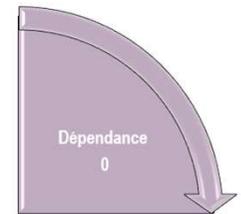
Cycle de développement vers l'autonomie



Cycle de développement vers l'autonomie



Dépendance = degré 0



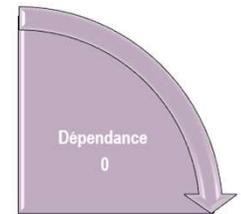
Développement des personnes

Équivalent au bébé/petit enfant
Symbiose : besoin de protection et de soutien
Pas de position personnelle
Poids du regard des autres
Peur de décevoir et de se démarquer
Soumission positive : apprentissage sans prise de décision
Risque de devenir un "béné oui oui"
Identification à la figure d'autorité, appartenance

Phase de symbiose et
soumission

Développement des organisations/groupes

Dépendance = degré 0



Développement des personnes

Équivalent au bébé/petit enfant
Symbiose : besoin de protection et de soutien
Pas de position personnelle
Poids du regard des autres
Peur de décevoir et de se démarquer
Soumission positive : apprentissage sans prise de décision
Risque de devenir un "béné oui oui"
Identification à la figure d'autorité, appartenance

Phase de symbiose et
soumission

Développement des organisations/groupes

Se repose sur le leader en terme de structure, règles, direction, validation
Relation donneur/receveur
Difficultés à s'affirmer ou se positionner
Fusion avec les attentes du leader
Pas de prise de risque. Adhésion sans critique.
Pas de différenciation.
Confort, jusqu'à ce que...

Phase d'apprentissage et
d'orientation

Vocabulaire : oui, nous, on, plutôt que je

Avantages : pas de prise de risque. Responsabilité déléguée à l'autre... Jusqu'à ce que...

Contre-dépendance = degré 1



Développement des personnes

- Correspond à l'adolescence
- La personne cherche à s'affirmer
- Besoin vital d'exister :
- Lutte avec le réel, s'oppose aux autres
- Exploration de nouveaux cadres de référence, recherche de nouveaux repères
- Référence reste à l'extérieur de soi
- Symbiose avec ambivalence
- Veut se démarquer, dis « je » / besoin de reconnaissance et d'appartenance

Phase d'opposition

Développement des organisations/groupes

Phase de confrontation
et d'organisation

Contre-dépendance = degré 1



Développement des personnes

- Correspond à l'adolescence
- La personne cherche à s'affirmer
- Besoin vital d'exister :
- Lutte avec le réel, s'oppose aux autres
- Exploration de nouveaux cadres de référence, recherche de nouveaux repères
- Référence reste à l'extérieur de soi
- Symbiose avec ambivalence
- Veut se démarquer, dis « je » / besoin de reconnaissance et d'appartenance

Phase d'opposition

Développement des organisations/groupes

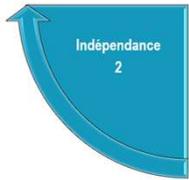
- Conflit et confrontation : Réaction à l'autorité et aux règles établies
- Affirmation des insatisfactions : revendications sans propositions concrètes
- Organisation par confrontation : chacun cherche à s'affirmer et à revendiquer sa place
- Identité émergente : Début de l'affirmation du "Je", mais pas de confiance en soi suffisante pour suivre son propre chemin.

Phase de confrontation
et d'organisation

Vocabulaire : non !

Avantages : peut rester victime, dans l'accusation

Inconvénients : insatisfaction



Indépendance = degré 2

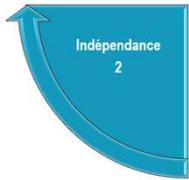
Développement des personnes

- Correspond à l'entrée dans l'âge adulte
- Relation nouvelle aux autres
- Temps de forte croissance personnelle.
- Affirmation de soi et prise d'initiatives
- Liberté intérieure
- Assume ses propres choix
- Fait ses expériences et assume les conséquences
- Paradoxalement, moment de non lien
- Si écoute des autres, fortement centré sur soi

Phase d'autonomie

Développement des organisations/groupes

Phase de cohésion et d'analyse



Indépendance = degré 2

Développement des personnes

- Correspond à l'entrée dans l'âge adulte
- Relation nouvelle aux autres
- Temps de forte croissance personnelle.
- Affirmation de soi et prise d'initiatives
- Liberté intérieure
- Assume ses propres choix
- Fait ses expériences et assume les conséquences
- Paradoxalement, moment de non lien
- Si écoute des autres, fortement centré sur soi

Vocabulaire : je décide, j'agis ; moi tout seul !

Avantages : Pas besoin de s'occuper d'elle/lui

Inconvénients : possibilité de devenir un électron libre. Ne plus rendre compte

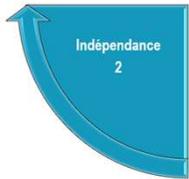
Considérer les autres comme une gêne

Phase d'autonomie

Développement des organisations/groupes

- Sentiment d'appartenance
- Echanges d'idées, analyse, interprétation
- Conduit à la cohésion du groupe
- Moins de dépendance au leader (consentement)
- Prise d'initiative, prise de responsabilité
- Capacité de concertation
- Etape de maturité
- Exigence envers la hiérarchie

Phase de cohésion



Indépendance = degré 2

Développement des personnes

- Correspond à l'entrée dans l'âge adulte
- Relation nouvelle aux autres
- Temps de forte croissance personnelle.
- Affirmation de soi et prise d'initiatives
- Liberté intérieure
- Assume ses propres choix
- Fait ses expériences et assume les conséquences
- Paradoxalement, moment de non lien
- Si écoute des autres, fortement centré sur soi

Phase d'autonomie

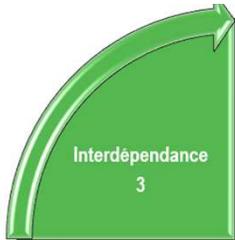
Développement des organisations/groupes

- Sentiment d'appartenance
- Echanges d'idées, analyse, interprétation
- Conduit à la cohésion du groupe
- Moins de dépendance au leader (consentement)
- Prise d'initiative, prise de responsabilité
- Capacité de concertation
- Etape de maturité
- Exigence envers la hiérarchie

Phase de cohésion

Comment accompagner ?

Traiter en pair, reconnaître la compétence
L'encourager à l'ouverture et au lien avec d'autres



Interdépendance = degré 3

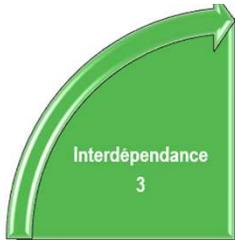
Développement des personnes

- La personne se vit libre, indépendante et responsable d'elle-même.
- Prend ses décisions, résoud elle-même ses difficultés
- Sait reconnaître ce que l'autre peut lui apporter
- Capacité à recevoir des critiques
- Affirmation de soi et prise d'initiatives
- Peut se remettre en question
- Attention à ses besoins et à ceux des autres
- Capacité à collaborer
- Identité : le moi se définit par des valeurs et choix internes

Phase de l'échange

Développement des organisations/groupes

Phase de réalisation de problèmes



Interdépendance = degré 3

Développement des personnes

- La personne se vit libre, indépendante et responsable d'elle-même.
- Prend ses décisions, résoud elle-même ses difficultés
- Sait reconnaître ce que l'autre peut lui apporter
- Capacité à recevoir des critiques
- Affirmation de soi et prise d'initiatives
- Peut se remettre en question
- Attention à ses besoins et à ceux des autres
- Capacité à collaborer

Vocabulaire : oui, si...

Avantages : gagnant/gagnant

Inconvénient possible: soit la personne se débrouille toute seule,
Soit elle ne peut fonctionner qu'avec d'autres dans la même phase

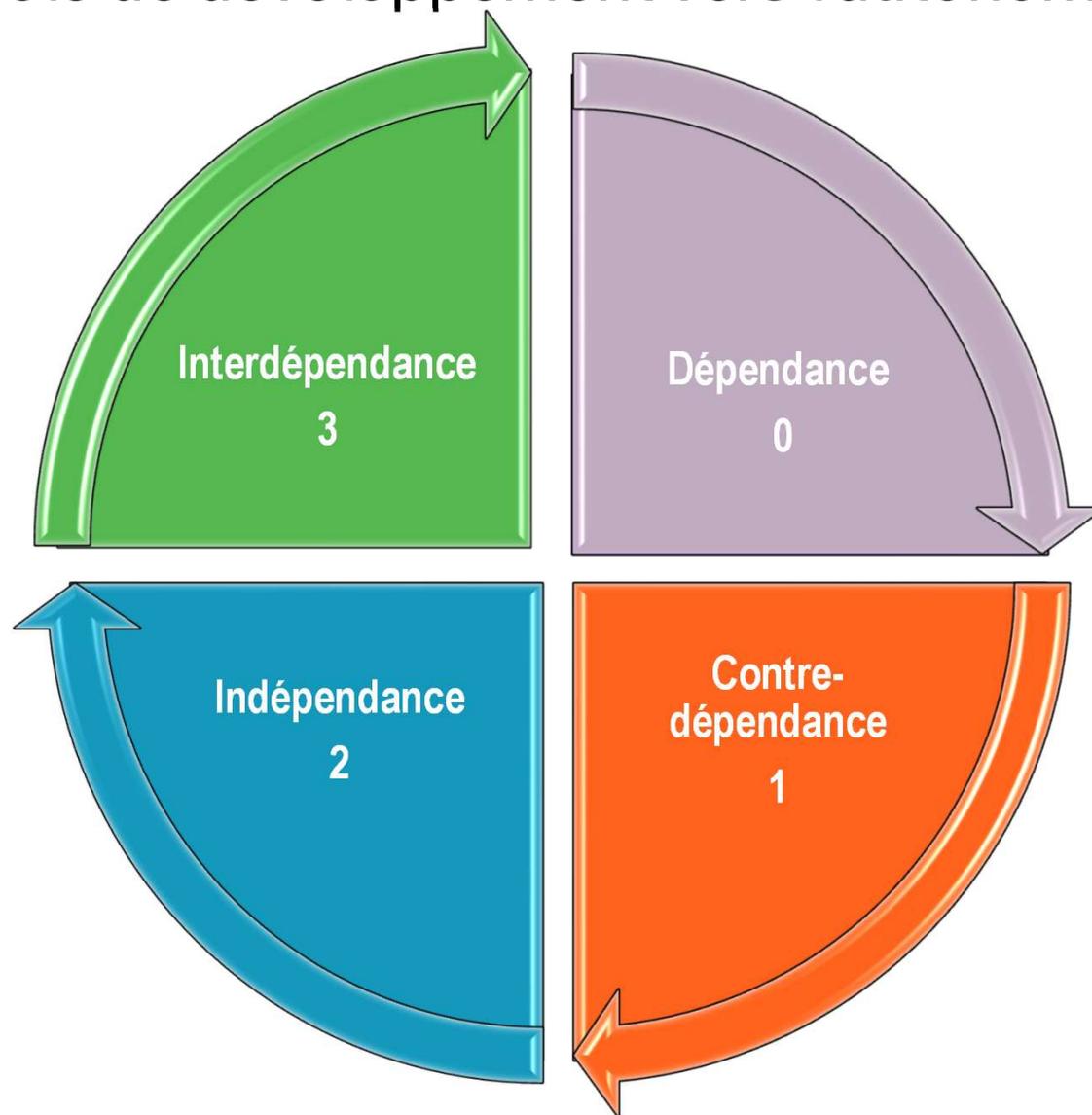
Phase de l'échange

Développement des organisations/groupes

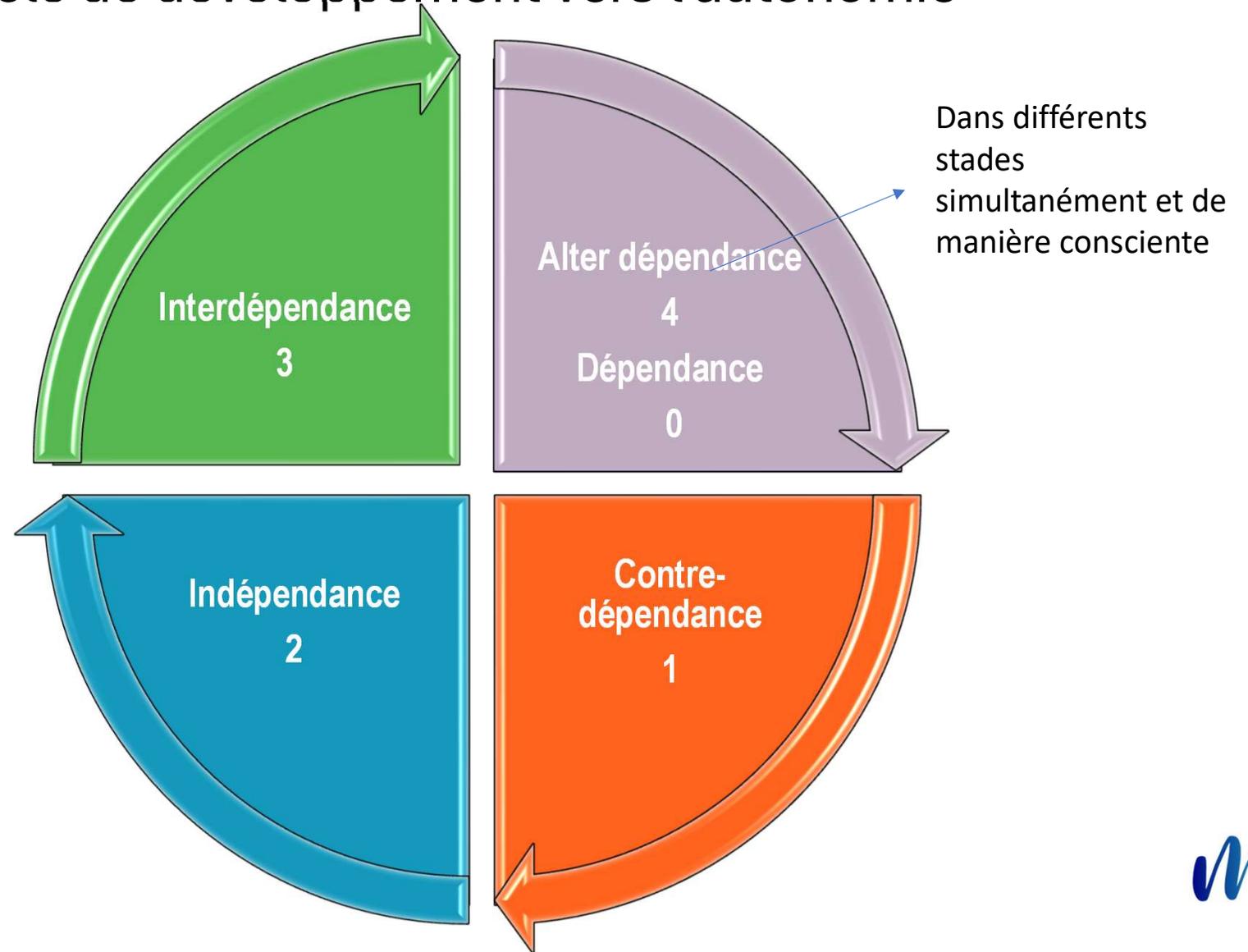
- Chacun est capable de travailler seul ou en groupe dans une saine émulation
- Fort engagement personnel.
- Esprit ouvert, de recherche, d'expérimentation.
- Solutions créatives
- Face aux difficultés, regard détail et global
- Compétence, indépendance et collaboration
- Collaboration = efficacité
- Liens assumés, recherchés, renforcés

Phase de réalisation de problèmes

Cycle de développement vers l'autonomie



Cycle de développement vers l'autonomie

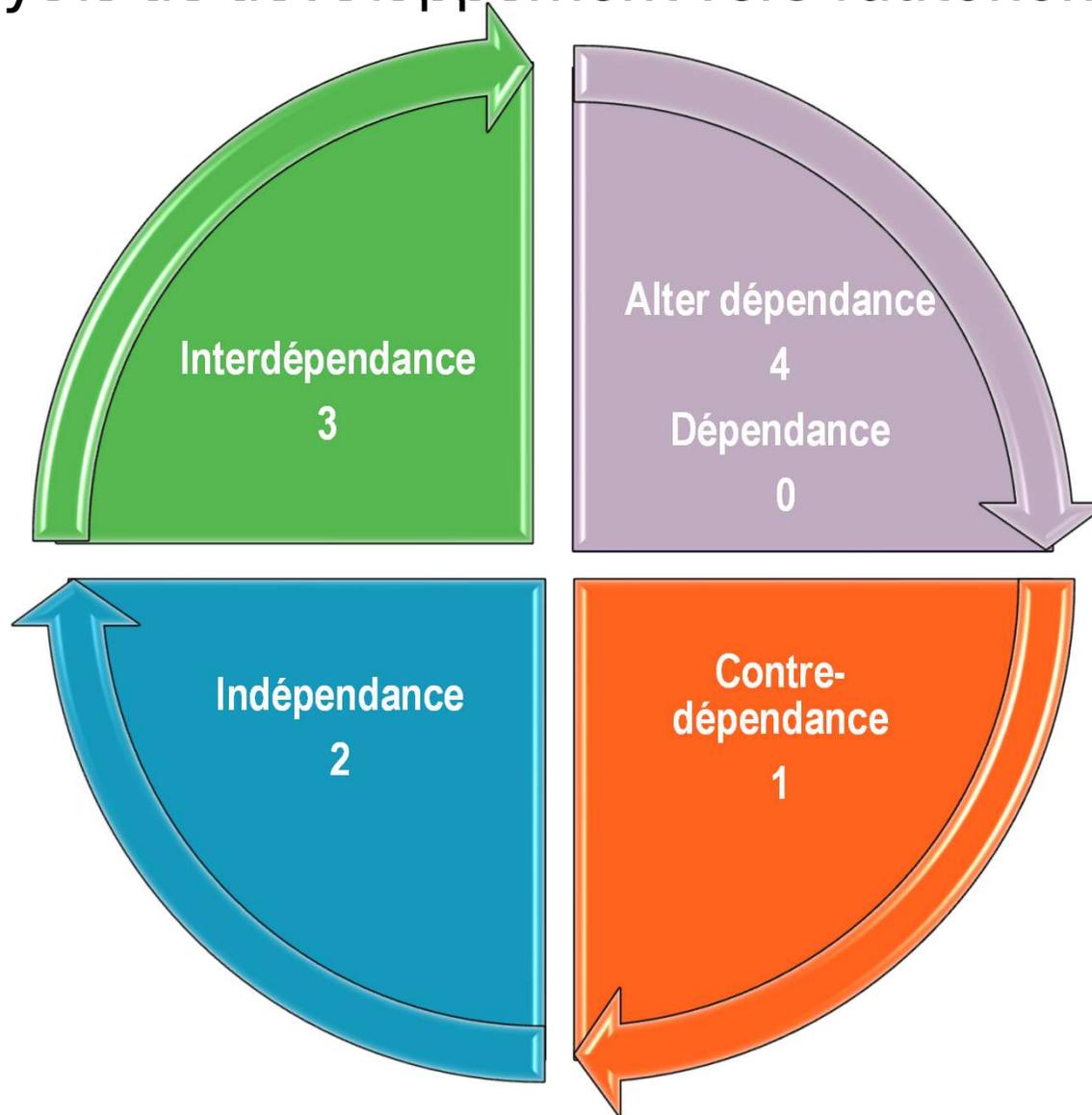


« L'autonomie est la forme
la plus aboutie du lien »

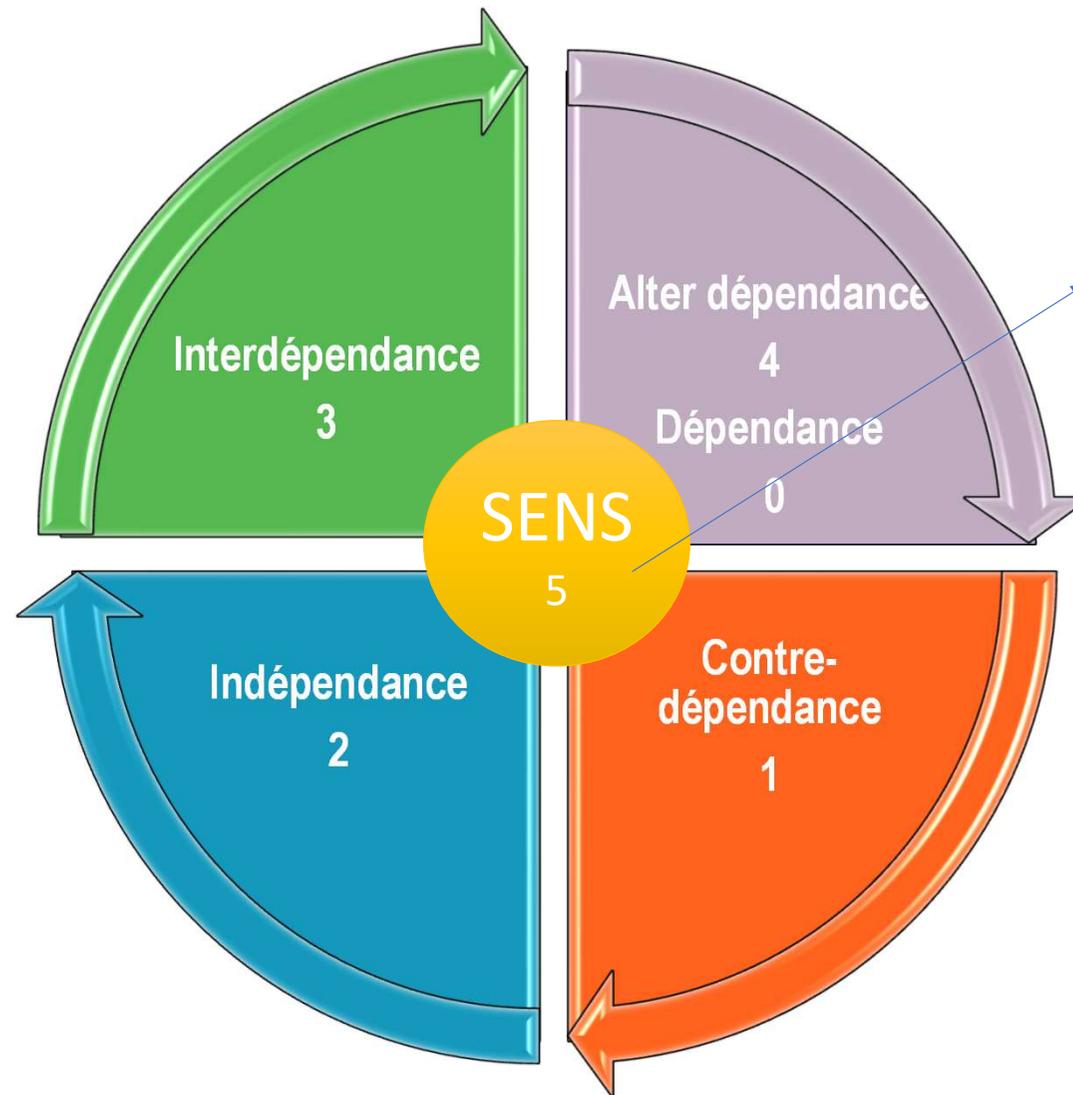
Vincent Leenhardt

Les relations deviennent constructives et épanouissantes. Idéalement, lorsqu'on travaille tous dans un degré d'interdépendance, c'est là qu'il y a le plus de satisfaction et de puissance.

Cycle de développement vers l'autonomie



Cycle de développement vers l'autonomie



Trouver du sens à chaque phase et pour pouvoir lâcher prise pour changer de phase : vision partagée, objectifs, valeurs, expériences communes....

« Les personnes dépendantes ont besoin des autres pour obtenir ce qu'elles veulent.

Les personnes indépendantes peuvent obtenir ce qu'elles veulent par leurs propres efforts.

Les personnes interdépendantes combinent leurs propres efforts avec ceux des autres pour atteindre leur plus grand succès. »

Stephen Covey

Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent

»

Enjeux et conclusion

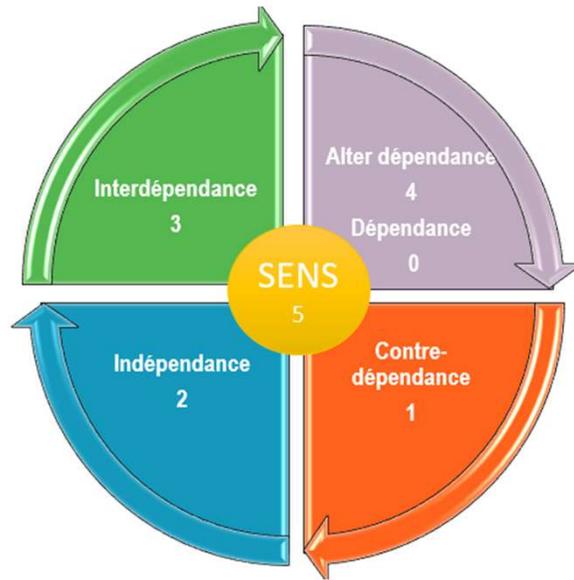
« Connaître et comprendre ces différentes étapes permet d'aider les responsables à accompagner le développement professionnel de leurs collaborateurs. Dès que se pose la question de la délégation, du travail en équipe ou du rapport hiérarchique, il est aidant d'avoir à l'esprit ces différentes phases ».

Chaque étape – de la dépendance à l'interdépendance, et parfois jusqu'à la quête de sens – reflète des niveaux croissants de maturité relationnelle et émotionnelle.

Comment favoriser l'accès à l'interdépendance de nos collaborateurs ?

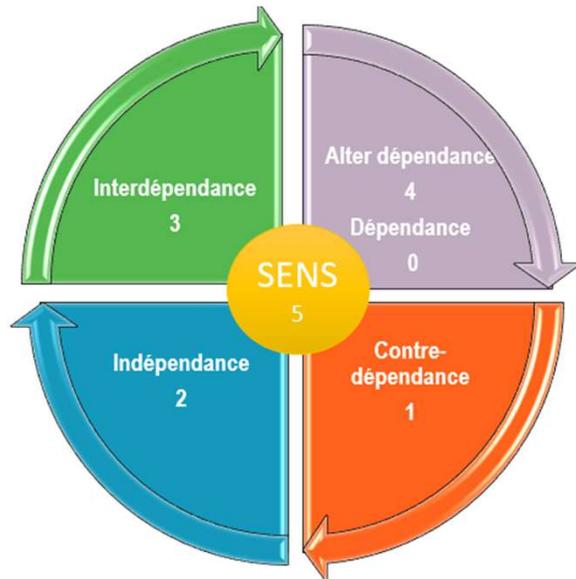
En communiquant, en faisant confiance, en donnant des responsabilités (sans négliger le contrôle), et surtout en donnant du Sens par le partage d'une vision. Cette vision partagée, faite d'objectifs, de valeurs, d'expériences communes.

Réflexion personnelle



1. Dans quelle(s) phase(s) vous retrouvez-vous actuellement ? Personnellement et dans votre organisation ?
2. De quels appuis auriez-vous besoin et à quels renoncements consentir pour changer de phase ? Avec qui pouvez-vous en parler ?

Echanges en groupes



1. Dans une posture professionnelle, quels freins au changement et quels renoncements identifiez-vous à dans chaque phase pour pouvoir évoluer ?
2. A partir de situations concrètes, que pouvez-vous mettre en œuvre pour faciliter l'évolution de collaborateurs et vivre plus d'interdépendance ?

Quelques sources :

- Ressources de l'analyse transactionnelle sur le cycle de l'autonomie
- adaptation d'un document d'ACP Formation – Strasbourg
- ajout de l'apport de Vincent Lennhardt : *Les Responsables porteurs de Sens* – Editions Insep Consulting 2010

