

# portrait

## Le changement dans la continuité

Après avoir travaillé plusieurs années pour diverses entreprises, notamment dans le développement des cadres et l'accompagnement au changement, Olivier Gross a décidé de créer sa propre entreprise. Récit.

Le 1<sup>er</sup> mai 2007, Olivier Gross a franchi le pas: ce psychologue fribourgeois de 45 ans a décidé de devenir indépendant. Il a créé *CFC-grosso*, entreprise active dans le développement organisationnel, des cadres et du personnel. Un nouveau changement qui s'est imposé après de nombreuses années à occuper différentes fonctions à responsabilité, dans les systèmes de qualifications, dans la conduite d'un centre de conseils et de coaching ou encore dans le management de la diversité. «Je voulais découvrir d'autres horizons et devenir encore plus autonome. Pour décider de la nature de mon travail et de mes choix stratégiques personnels, en lien avec ce que j'aime faire, ce que je fais de mieux et ce que je souhaite offrir comme services à mes partenaires.»

### Retour en arrière

Une fois sa scolarité obligatoire terminée et son bac en poche, Olivier Gross choisit d'abord la voie de l'enseignement. En 1988, il obtient un diplôme d'enseignant secondaire à l'Université de Fribourg (Phil II), avant d'effectuer de multiples et intenses expériences dans des classes de différents niveaux: «J'ai toujours aimé apprendre à apprendre. De nature, j'aime partager et je me nourris dans une relation d'apprentissage.» La suite le confirmera: le développement de l'individu, la construction de son identité et de ses valeurs vont toujours demeurer les éléments conducteurs d'Olivier Gross.

### La soif du changement

Dans le milieu scolaire, il ressent vite le besoin de bouger. «Je me sentais vivre dans le changement. Dès le début, chaque opportunité de changer,

devenait une occasion d'apprendre et de développer mes compétences.» Ainsi, il a été un pionnier dans les échanges d'enseignants entre le Québec et le canton de Fribourg. En 1991, il prend une année sabbatique et rejoint Montréal, où il reste un an. «J'avais établi un réseau qui me permettait de travailler dans différentes écoles», explique-t-il. A son retour au pays (et à l'enseignement) intervient le deuxième changement: il s'intéresse à la psychologie. Tout en continuant à enseigner, il reprend des études dans ce domaine, ainsi qu'en pédagogie. «C'était une manière d'approfondir ma formation d'enseignant, d'aller plus loin et d'aborder différents thèmes dans le domaine de l'apprentissage.» Sa licence en poche, Olivier Gross s'interroge sur la suite à donner à son développement professionnel.

### Changement de cap

Il trouve alors une place à l'Office public de l'emploi du canton de Fribourg, d'abord comme psychologue spécialiste, puis comme collaborateur scientifique dans le domaine de la formation des adultes et des mesures d'accompagnement pour les demandeurs d'emploi. Un travail qui lui permet de découvrir divers aspects de la formation continue et de l'orientation professionnelle. Ses responsabilités l'ont conduit notamment à mettre en place des mesures pour reconnaître et valider des acquis dans différents domaines de compétences.

A travers ces expériences variées, Olivier Gross a pu saisir différentes perspectives dans le processus du développement individuel et professionnel et se forger à travers elles. «Très tôt, souligne-t-il, j'ai compris que, dans un processus de développement,



probablement à partir de ma propre expérience mais aussi à travers la conduite de divers projets, la construction de l'identité professionnelle s'effectuait à partir de la prise de conscience ou de la reconnaissance de ses aptitudes. Lorsque l'on parle de reconnaissance et de validation des acquis, il s'agit donc de se reconnaître avant d'être reconnu par une validation extérieure.»

### Un besoin d'évoluer

Après trois ans au service public de l'emploi du canton de Fribourg, Olivier Gross estime qu'il est temps de passer à autre chose. Ce sera son quatrième changement.

Sa principale motivation: développer et augmenter ses compétences. Lorsqu'on lui demande les raisons qui l'ont poussé à s'engager à la Poste suisse, en 2001, il répond naturellement: «Il y en a deux. La première: je souhaitais sortir du canton de Fribourg et parfaire mon allemand. La deuxième, qui n'est pas moins importante: je savais que la Poste suisse allait vers le changement. La possibilité de travailler dans une entreprise de plus de 50'000 collaborateurs/-trices, qui entamait des changements fondamentaux, était pour moi un facteur déterminant.»

Il désire aussi prendre plus de responsabilités: Olivier Gross sera en charge des systèmes de qualifications de la Poste, en lien avec le management des compétences.

«L'outil de base existait. Je l'ai repris, amélioré, et j'ai ainsi contribué modestement au développement culturel dans le domaine de la gestion et du développement des cadres et du personnel.» Toujours en lien avec le modèle de compétences du Géant jau-

ne, Olivier Gross a également mis en place différents outils de conduite et de développement. Il a par ailleurs coconduit le centre de conseil et coaching et assumé la responsabilité du management de la diversité de la Poste suisse. Pour Olivier Gross, avant de pouvoir parler avec la ligne (les cadres) de modèles de compétences, il faut être au clair avec soi-même. Il a donc assez rapidement identifié, chez lui, les compétences liées à l'aptitude au changement et à la flexibilité. «Pour être crédible, pour promouvoir un instrument ou un modèle de compétences, il est essentiel de le comprendre et de le vivre soi-même. En élaborant des modèles, j'arrivais à mettre des mots très clairs sur ce que je vivais personnellement.»

#### Sur la voie de l'indépendance

Durant les six ans qu'il passe à la Poste, Olivier Gross a la chance d'accompagner différentes unités et personnes au travers des changements. Cette expérience humainement très riche et intense lui a permis d'élaborer différents concepts et outils d'intervention en entreprise dans le domaine du «syndrome du survivant». De plus, en tant que coresponsable du centre de conseil et de coaching, il a la chance de pouvoir compter sur un supérieur qui le soutient dans son développement personnel. «Afin d'augmenter ma crédibilité de coach interne aux yeux de la ligne, il a souhaité que je fasse preuve d'expériences autres que celles de la Poste.» En accord avec son employeur, il réduit son temps de travail et cherche d'autres mandats. «Dans les faits, il y a quatre ans, je suis passé à 80%. Cela m'a permis de découvrir d'autres entreprises. J'ai fait de nouvelles expériences, acquis d'autres compétences et donc augmenté mon employabilité. Cette forme de travail m'a tout naturellement ouvert de nouvelles perspectives et je pensais bien que tôt ou tard j'allais devoir faire un choix !»

#### Au service des autres

Cette situation paradoxale a été gérée avec flexibilité jusqu'au jour où la pression des «clients externes» s'est fait ressentir. Olivier Gross s'est retrouvé face à un dilemme, vis-à-vis d'une clientèle qui souhaitait une plus grande disponibilité: «J'ai dû faire un choix, qui n'a pas été très facile. D'un côté, ma loyauté face à mon employeur, de l'autre, la possibilité de devenir mon propre patron ! Finalement, j'ai opté pour la voie de l'indépendance. Aujourd'hui je ne le regrette en rien.» Avec sa propre entreprise *CFC-grosso* (pour Conseil-Formation-Coaching), Olivier Gross est actif dans le développement organisationnel, des cadres et du personnel. Son domaine de prédilection reste le développement des compétences managériales et l'accompagnement liés aux changements. Volontiers innovant, il travaille aussi à développer différentes méthodes dans le domaine de l'analyse du comportement à partir de séquences vidéo. Une méthodologie en lien avec les modèles de compétences, qui augure de belles perspectives dans le domaine du *management development* en entreprise. «Ce type de service est relativement nouveau, indique-t-il. Il représente toutefois un défi exigeant: mettre en évidence des aptitudes managériales, sous forme de traces visuelles. Dans un futur proche, il est tout à fait pensable que nous puissions aussi effectuer une validation d'acquis à l'aide de traces visuelles.» Par sa formation, par son itinéraire, Olivier Gross n'a cessé de démontrer qu'il aime et provoque les changements. En les vivant lui-même, il en devient l'accompagnateur privilégié. N'empêche que, malgré ses modifications de trajectoire, son parcours révèle une certaine continuité: l'envie de se mettre au service du développement de l'individu.

Vadim Frosio

#### Zusammenfassung

Er will neue Horizonte entdecken und autonomer werden – aus diesen Gründen entschliesst sich der Psychologe Olivier Gross, sich selbständig zu machen und seine eigene Unternehmung, *CFC-grosso*, zu gründen. Diesen Schritt vollzieht er am 1. Mai 2007.

#### Durst nach Veränderung

Nach dem Ende der obligatorischen Schulzeit entscheidet sich Olivier Gross nach der Matura, zuerst einmal zu unterrichten. Während mehreren Jahren macht er dabei intensive Erfahrungen mit Klassen unterschiedlicher Stufen. Er liebt es besonders, die SchülerInnen das Lernen zu lehren. Später nützt er ein Jahr Auszeit für einen ausgiebigen Aufenthalt in Montréal. Zurück in der Schweiz, nimmt er das Psychologiestudium in Angriff, während er parallel dazu weiter unterrichtet.

#### Die beruflichen Erfahrungen

Nach dem Studium findet er als Erstes eine Stelle beim Arbeitsamt des Kantons Fribourg, im Bereich Erwachsenenbildung und Weiterbildungs-massnahmen für Stellensuchende. Diese Anstellung erlaubt es ihm, unterschiedliche Aspekte des «Life-long Learning» kennenzulernen. Nach drei Jahren möchte er sich weiterentwickeln und seine Qualifikationen verbreitern. Im Jahr 2001 kehrt er ins Arbeitsamt zurück und ist jetzt mit Qualitätssicherungssystemen und Fragen des Kompetenzenmanagements betraut.

#### Der Weg in die Unabhängigkeit

Sechs Jahre in dieser Funktion erlauben es ihm, seine Erfahrungen in verschiedene nützliche Interventionskonzepte für Unternehmen umzusetzen. Dies wiederum eröffnet ihm schliesslich die Möglichkeit, in die Selbständigkeit voranzuschreiten. Heute ist Olivier Gross in der Organisationsentwicklung tätig und arbeitet sowohl mit Führungsleuten wie mit Angestellten zusammen. Sein bevorzugten Gebiete bleiben dabei die Personalentwicklung sowie die Begleitung von Umstrukturierungsmassnahmen.