

L'Approche centrée sur la personne au fil d'un audit en entreprise

Maguy Wiart, Docteur en médecine

Je suis médecin, psychothérapeute centrée sur la personne, sophrologue caycédienne.

J'exerce en cabinet privé. J'ai aussi une activité en entreprise, dont une part importante sur le gros chantier actuel des risques psychosociaux (stress, harcèlement, violences, addictions, troubles anxiodépressifs). Je contribue à la réflexion de fond au sein d'un groupe de travail pluridisciplinaire où nous débattons et construisons à partir de nos différents courants de pensée et compétences. J'interviens sur ces thèmes psychosociaux en milieu de travail.

Résumé

Mandatés pour un audit dans un service hospitalier, l'auteur et un collègue psychologue basent leur intervention sur les critères de l'Approche centrée sur la personne, que ce soit par l'utilisation d'entretiens non-directifs ou dans leur manière de restituer ensuite leurs résultats, à la direction comme aux collaborateurs.

Leur démarche est décrite étape après étape : déroulement de l'audit, des entretiens, puis restitution et débats. Les obstacles, enjeux et apports d'une intervention centrée sur la personne en entreprise sont présentés et commentés, en soulignant le poids que peut prendre la confiance donnée à la personne, en ses moyens et en sa

parole. En conclusion ressortent la rigueur et le potentiel constructif d'une telle démarche, de même que la nécessité et l'exigence d'authenticité, de respect et de responsabilisation de chacun qu'elle comprend.

Mots-clés: audit, consultant en entreprise, entretien, entretien non-directif, souffrance au travail, pluridisciplinarité, écoute compréhensive.

Introduction

J'ai en mémoire un audit, il y a quelques années déjà. Au fil de cette action s'est inscrite en moi la possibilité de l'application de l'Approche centrée sur la personne (ACP) dans l'entreprise. Cette possibilité se confirme et se précise sans cesse. Je la questionne constamment, ou je me laisse questionner par elle. Je suis dans une attention permanente, à travers mes chantiers, mes lectures, mes supervisions et mes échanges, à la spécificité de cette approche, ses puissances, ses limites.

Je vis dans le monde du travail avec :

- Une conviction récurrente que je me suis forgée en écoutant les personnes, cadres ou gens de terrain : il suffirait qu'un manager, si compressé qu'il s'estime être par ses objectifs, prenne le temps de cette écoute centrée sur la personne, inconditionnelle, avant d'aligner les nécessités, les conseils, les prescriptions, les jugements... Prendre un temps pour essayer de comprendre l'autre dans ce qu'il vit, en amont de tout, change les choses. Comme disait ce salarié : « Mon chef, il n'a pas forcément de solution, mais au moins il nous écoute ».

- La question, qui d'ailleurs me confronte à d'autres courants de pensée et d'action, de l'alternative entre être centré sur la personne ou être centré sur le problème. La psychologie cognitivo-comportementale se centre sur le problème, de même par exemple que le courant de la psychodynamique du travail, qui a fait opérer un déplacement historique d'une approche individuelle vers une approche collective des questions humaines en milieu de travail, notamment pour éviter le ciblage de « personne-problème » comme risquait de le faire auparavant la psychopathologie du travail.

- La question éthique de la possible récupération de la parole suscitée dans ce qui n'aura alors été qu'une pseudo-relation de confiance.

Alertée, dynamisée par cette conviction et ces questionnements, je me suis sentie de plus en plus confirmée dans le bien-fondé de ma recherche d'une écoute centrée sur la personne qui n'ignore rien des autres référentiels et des chausse-trappes à connaître pour les éviter.

C'est ainsi que je me suis mise au travail, souvent avec Philippe Barrier, psychologue, psychothérapeute centré sur le client, dans ce monde du travail en souffrance, pour aider les personnes à s'éclairer et à se mobiliser sur des questions humaines d'actualité.

Pour la rédaction de cet article, j'ai repris le dossier d'audit. D'étape en étape, j'ai laissé venir les commentaires qui émergent de moi, et qui se croisent bien sûr avec d'autres expériences en milieu du travail réalisées depuis. Je fais ici une lecture de l'expérience que cherche à éclairer et à questionner la démarche centrée sur la personne, je n'aborderai donc pas les informations et contenus apportés par l'audit.

Déroulement de l'audit dans le service de Soins Palliatifs d'un hôpital

I – L'appel d'offres, le cahier des charges

DESCRIPTION

Philippe et moi avons connu M. D. quand il était directeur d'une maison de retraite où nous intervenions régulièrement en supervision et formation auprès des bénévoles visitant les pensionnaires âgés de l'établissement.

Il est parti dans la région parisienne à la direction d'un hôpital incluant un service de Soins Palliatifs. Il nous a contactés pour que nous fassions un audit dans ce service et nous a demandé de nous positionner dans un appel d'offres. Nous avons précisé que nous souhaitions écouter chaque salarié, puis les rencontrer en groupe. Il a retenu notre proposition.

Nous savions quelle était la demande du directeur et les points clés qu'il souhaitait voir abordés dans les entretiens. Nous en avons à deux tiré une mini fiche des «incontournables».

Nous avons eu la chance de bénéficier de la confiance d'un directeur qui nous a donné carte blanche. Il nous avait vus auparavant à l'œuvre dans l'accompagnement d'un groupe dans la durée, et nous a dit avoir été touché par notre manière d'être et par l'évolution du groupe.

Le cahier des charges prévoyait des interviews individuelles de toutes les personnes du service, de jour comme de nuit, à charge pour nous de venir

dans leurs heures de présence. Nous avons souhaité faire des entretiens non-directifs, ayant toutefois fait une liste des points clés à aborder, dont ceux que nous avait communiqués le directeur. Nous ne l'avons jamais utilisée. Nous devions ensuite faire une synthèse de tout ce que nous avons entendu, la restituer aux salariés et la mettre en débat lors de deux réunions identiques (deux groupes ont été prévus pour une question d'effectif). Suite à quoi une réunion de synthèse globale aurait lieu, réunissant tout le service avec le directeur.

Le directeur a prévenu les salariés de la mise en place de cet audit et de ces modalités.

COMMENTAIRES

• *Les consultants en entreprise sont soumis aux règles des marchés, dans le cadre d'appels d'offres où prévaut souvent le moins-désant. L'ACP demande du temps pour une qualité particulière d'attention aux personnes: il faut convaincre, et pour cela déjà donner de soi à travers sa manière d'être, croire en soi-même équipé des attitudes transformantes de l'ACP.*

• *On est en compétition avec des consultants souvent plus centrés sur les problèmes et les solutions que sur les personnes, et qui viennent avec des grilles de lecture a priori, là où nous prenons le risque de laisser émerger la parole donc la ressource des salariés eux-mêmes. Il faut croire en l'autre inconditionnellement, croire en la puissance du processus, dans l'être.*

• *Nous avons rencontré la tension incompressible entre la mission de répondre à une commande et la rencontre de gens non demandeurs. C'est fréquent en entreprise, cette question du positionnement des intervenants entre la commande d'une direction et le réel de la rencontre. L'expérience prouve qu'il faut, dans toute la mesure du possible, chercher dans le monde du travail des décisions prises en concertation avec les structures existantes, les organismes statutaires (CE, CHSCT¹).*

II – Les entretiens

DESCRIPTION

Nous étions deux consultants à chaque entretien, et à chaque réunion de groupe. Nous avons expliqué aux personnes l'enjeu de l'audit, comment nous allions procéder, et nos règles déontologiques.

¹ Nde: CE: Comité d'Entreprise, CHSCT: Comité d'Hygiène et de Sécurité et des Conditions de Travail; ce sont deux institutions représentatives du personnel dans les entreprises françaises de plus de 50 salariés.

- Nous leur avons dit clairement que nous étions missionnés par le directeur pour faire un état des lieux de leur service réputé malade, et qu'il souhaitait que ce travail débouche sur des propositions concrètes pour débloquer la situation.

- Nous avons reçu chaque personne dans le cadre de son horaire et sur son lieu de travail. Nous avons indiqué notre manière de procéder: les entendre sur leur vécu au travail, de manière non-directive. Nous avons toujours convenu que Philippe serait en prise directe avec chacun et que j'écrivais, tout en me réservant le droit d'intervenir si quelque chose me semblait important. Je me suis installée un peu en retrait, laissant la personne interviewée et Philippe en face à face.

- Nous avons précisé que chacun restait libre de s'inscrire ou non, et de son degré d'investissement dans la démarche. Nous nous sommes engagés à respecter l'anonymat et le secret, à ne pas parler individuellement de qui que ce soit à quiconque. Nous avons bien dit aux personnes qu'aucune note ne serait transmise telle quelle à quiconque, nous leur avons précisé que leurs propos seraient «anonymés» et répercutés en groupe sous forme synthétique, sans que nous n'y ajoutions, ni retranchions quoi que ce soit.

Nous avons passé environ une heure avec chaque personne, pour un effectif d'environ 25 salariés. Lors de notre premier séjour dans le service, les personnes nous ont regardés pour le moins avec circonspection... Puis, nous avons senti que le climat s'adoucissait globalement, nous nous sommes sentis suffisamment acceptés pour avoir place dans le rituel du café en salle de repos, ou assister à leur réunion quotidienne de transmissions. Nous avons eu du plaisir à rencontrer les personnes. Parfois il fallait du courage, de l'assertivité, beaucoup de non-jugement, de foi en l'homme et de réalisme, pour entendre individuellement une parole dont nous savions que nous aurions à la restituer collectivement, au sein même d'un service où certains cloisonnaient et divisaient pour régner.

Toutes les personnes ont accepté l'entretien. Elles se sont toutes exprimées. Elles savaient qu'elles fixaient elles-mêmes les limites de leur expression. Nous étions à l'aise avec notre confiance dans l'ACP qui respecte toujours le «là où en est la personne». Nous n'avons jamais été curieux, nous n'avons jamais posé de question de curiosité pour «savoir». Nous avons laissé libre cours à l'expression, confirmés dans le fait qu'une personne qui se sent écoutée et comprise, est suscitée à se livrer

COMMENTAIRES

• *C'est une grande chance d'avoir eu les moyens d'être deux pour ce travail. Il faut garder en mémoire l'ensemble de la démarche, et la mémoire intérieure, globale, se précise jusque dans le détail des propos de chacun. La prise de notes fait partie de notre manière de faire. Quand je suis seule, nous fonctionnons autrement: par exemple, on met en route un enregistreur, et on oublie l'appareil. Dans tous les cas, les objectifs et les moyens sont clarifiés, entre intervenants bien sûr, et avec les personnes que nous devons écouter, et nous garantissons la confidentialité.*

• *Une telle démarche nécessite une grande authenticité vis-à-vis de chaque personne, le respect de règles éthiques incontournables de confidentialité, et beaucoup de congruence face au groupe.*

• *La confiance se construit, s'installe, elle ne se décrète pas: sommes-nous des personnes suffisamment vraies pour proposer un climat où l'autre peut prendre le risque de parler de soi? Pouvons-nous essayer de vivre un accueil inconditionnel de chacun, quoique nous ayons pu entendre sur lui, un regard neuf, actualisé au moment et dans l'espace où nous le rencontrons?*

• *Nous avons été frappés par la confiance des personnes. Nous avons été confirmés dans notre observation qu'une personne vraiment écoutée dans sa vie au travail aborde d'elle-même les aspects que nous avons pu référencer a priori dans un cahier des charges, et venait enrichir la liste des thèmes listés auparavant.*

• *Choisir de travailler sans grille de lecture, c'est faire totalement confiance que la matière est dans le vécu des personnes, même si cela va à l'encontre de l'habitude de faire passer les propos des gens à travers le filtre de l'interprétation d'une grille théorique de lecture.*

• *Les salariés ont peur d'une récupération de leur parole, et des conséquences possibles pour eux. Il faut être conscient que les tentatives de récupération, d'utilisation à des fins techniques de la parole des personnes existent. C'est un risque avéré. Il nous faut être lucides dans tout collectif que la confiance est facilitée par des attitudes d'écoute qui seraient alors dévoyées au rang d'outils et qu'il faut se garder de toute récupération. Il faut rester vigilant, quand on forme des gens à cette écoute, à se poser la question de l'instrumentalisation, de l'utilisation des attitudes d'écoute pour récupérer de l'information qui peut se retourner contre les personnes: quand quelqu'un s'estime trahi, c'est une fois, mais pas deux, et ça fait du dégât...*

• *A contrario, il y a eu tellement de paroles perdues («Vous m'écoutez, Docteur, mais qu'est-ce que ça change?»), que la démarche inclut un engagement de notre part de faire quelque chose de cette parole confiée, livrée dans la confiance.*

III – Les restitutions et les débats

DESCRIPTION

J'étais donc officiellement assignée à la prise de notes, j'en prends le plus possible, le plus in extenso possible. C'est devenu pour moi une méthode de travail, à condition bien sûr que nous soyons deux : Philippe, lui, n'écrivait rien, et restait «en prise directe» avec chaque personne, sans la pollution d'aucun outil.

Après les entretiens individuels, j'ai repris toutes les notes et je les ai classées par items, idées-force. Je me suis resituée, y compris physiquement (je me ressens), dans l'atmosphère de ces personnes qui se sont exprimées, je m'efforçais d'être sans jugement, sans interprétation, d'être juste menée dans l'organisation de mon propos par la compréhension de ce que sont les choses pour eux, comme si j'étais un transcripteur transparent de leur vécu : faire fonction de miroir, pour qu'ils y voient leur propre image.

Vint alors le moment de la restitution et des débats : restitution aux deux groupes des entretiens individuels, restitution en grand groupe et en présence du directeur, d'une synthèse de tout le travail accompli, avec support Powerpoint®. C'est un temps rude, où nous apportons d'une façon anonyme mais sans restriction aucune tout ce que nous avons entendu et compris. On restitue fidèlement, y compris ce qui peut générer du conflit. Cela donne une visibilité à des non-dits, à des bruits qui courent. Cela met en lumière des attitudes et des propos qui se suffisaient jusqu'alors des positions claniques et des cloisonnements : tout le monde souffrait de la situation en la regardant de sa fenêtre à soi, avec ses propres représentations. Il y a toujours un temps de silence devant cette attestation du vécu d'un groupe auquel chacun, acteur, peut se mesurer. Nous n'avons jamais entendu quiconque nous dire que nous disions des choses fausses ou que nous les avions déformées. Passé ce temps de digestion, que nous savons difficile, il y a place pour le débat. Nous sommes alors dans une position de facilitation, la parole peut repartir dans un nouvel espace, un nouveau temps, un nouvel enjeu. Le réel étant acté, ayant pour tous un même niveau de visibilité, une construction devient possible. Point n'est besoin de mariner dans le pourquoi, le constat est là, la question devient : «Ceci étant, comment on avance maintenant?» Nous ne faisons pas d'angélisme, nous croyons que quand nous aidons avec bienveillance tout le réel donné par eux à affleurer, nous offrons aux gens une possibilité de se repositionner dans le collectif sans perdre la face. C'était la première fois qu'était accessible à tous une vision globale et complète de leur vécu tenant compte de

toutes les subjectivités. Cela leur a permis de faire un choix unanime, celui de tourner la page. Personne n'y a perdu la face.

Un document écrit est laissé au directeur, dont tout le monde a eu connaissance en restitution collective. C'est un paysage du service avec tout ce que nous avons entendu et compris: les constats, les coûts, les commentaires sur l'histoire, un consensus fort sur un essentiel, le découragement, l'envie de quitter des attitudes délétères, de changer, d'avoir des attitudes compréhensives et constructives, les propositions... Ils ont en main la mémoire de l'audit.

COMMENTAIRES

- *Le recueil fidèle au bout du stylo des paroles livrées est important, et en même temps que de graver dans mes tripes le poids, les nuances des propos, pour me souvenir intérieurement de la couleur qu'ils ont pour la ou pour les personnes.*

- *Un des reproches faits à l'ACP est de broser les gens dans le sens du poil. Ecouter, c'est manifester ce que nous avons compris de l'autre ou des autres sans restriction aucune, quel que soit la couleur du propos, ombre ou lumière... C'est exigeant, ça demande de la force, de l'assertivité, de l'authenticité. Il nous faut nous recaler sans cesse dans la foi en l'Homme et dans sa tendance actualisante, pour garder confiance, pour oser ne rien omettre.*

- *Beaucoup de consultants sont très empathiques. La plupart du temps, ils passent le produit de leur écoute au filtre de leur référentiel théorique, et donnent un compte rendu formaté par leur grille de lecture. Nous faisons du produit de notre écoute le produit fini, livré.*

- *Tout le monde est d'accord sur le fait que ce que font les groupes du produit fini leur appartient: nous leur livrons leur vécu brut, nous leur restituons leur propre matière, qui n'est d'aucune école. Leur outil de travail, c'est leur propre matière.*

Discussion

Dans un milieu de travail contraint par des objectifs de production et de rentabilité, au sein d'un monde d'intervenants qui prônent souvent des actions plus centrées sur les problèmes que sur les personnes, nous disposons par l'Approche centrée sur la personne de véritables forces:

- Une manière d'être: nous essayons d'être authentiques, bien reliés à notre centre d'évaluation, nous croyons à la mobilisation de la ressource des personnes plutôt qu'à la convocation exclusive de solutions extérieures.

- Nous donnons de nous, et nous nous engageons dans une relation d'égalité avec chaque personne rencontrée, dans le respect de chaque point de vue et la foi dans la tendance actualisante. Nous essayons de lui procurer un climat de confiance.

- Nous nous fondons sur les trois conditions de l'écoute compréhensive: l'empathie, la congruence, le regard positif inconditionnel, plutôt que de nous référer à un référentiel théorique, en tout cas à cet endroit, dans ce moment de l'écoute.

- Nous apportons une réponse à la question récurrente de l'utilité de l'écoute: dans le produit de l'écoute réside la matière du changement. Nous proposons aux personnes de devenir actrices de ce changement en mobilisant la ressource qui leur est reflétée.

Il est des incontournables dans cette approche:

- L'observation des règles éthiques de respect et de confidentialité.
- L'association, dans toute la mesure du possible, de tous les acteurs statutaires de l'entreprise dans la décision de la démarche.
- La restitution intégrale de toute la matière recueillie, ombre et lumière, sans compromission.

Depuis l'expérience d'audit relatée ci-dessus, nous travaillons quasiment toujours de cette manière. Nous animons des formations sur les risques psychosociaux, sur l'abord du stress sur le terrain, nous formons des équipes médicales à l'écoute des personnes en souffrance en milieu de travail. Nous sensibilisons ces équipes de santé au travail à cette manière de valoriser la parole reçue, en leur en faisant faire eux-mêmes l'expérience. Nous animons des formations à l'écoute pour des groupes pluridisciplinaires où cohabitent divers acteurs de l'entreprise, et toujours syndicalistes et membres des directions: un bel espoir! Carl Rogers aurait aimé...

Nous vivons avec deux questions:

- Celle de la possible récupération manipulatoire de la parole livrée, risque que nous signalons toujours.
- Celle de la distinction entre approche centrée sur la personne et approche centrée sur le problème. Nous travaillons cette question difficile avec les groupes que nous rencontrons.

Conclusion

En terminant la rédaction de cet article, deux choses me viennent à l'esprit:

- La première concerne la puissance de la restitution à un groupe de

ses propres paroles, de ses propres attitudes, dans un compte rendu uniquement issu d'une écoute compréhensive. Ceci permet que les choses soient perçues d'une manière plus juste par les personnes elles-mêmes. Elles ont alors l'occasion de préciser leur perception des choses, d'accueillir celle des autres, et de se positionner dans une dynamique de changement. Des déplacements surviennent dans les prises de conscience individuelles, mais aussi collectives, ouvrant des pistes de travail au niveau du groupe.

- L'autre chose est que nous apprenons à nous garder de la tentation, du fait d'être en dehors des conflits et affects, d'apporter des solutions logiques, évidentes, adaptées, claires. En étant à l'écoute des personnes, on se rend compte que des solutions tout aussi claires et mieux adaptées du fait de leur connaissance du milieu et de leur vécu existent, qu'il suffit de collecter et de restituer: nous ne faisons que mettre en évidence des lignes de force dans les solutions à apporter, sans que nous ayons eu à les apporter. On peut faire confiance à un groupe et à sa capacité de s'autodiriger, y compris à un groupe en mauvais état, dont le positif peut émerger s'il se libère dans une parole transcrite du poids de l'histoire.

Pour contacter l'auteur:

maguy.wiart@laposte.net

philippe.barrier@laposte.net

Références

- Barrier, P., Christian, J., Wiart, M., (2004), Vous nous écoutez, Docteur, mais qu'est-ce que ça change? Une approche compréhensive du vécu professionnel par le médecin du travail, *Performances*, n° 15, pp. 23-27.
- Dejours, C., (1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil.
- Lhuilliez, D., (2006), *Cliniques du travail*, Ramonville, Erès.
- Torrente, J., (2004), *Le psychiatre et le travailleur. Cheminement de la psychopathologie du travail d'hier à demain*, Paris, Doin.