

Un accompagnement plus humain au développement des organisations: l'Approche centrée sur la personne et l'entreprise

Florent Berthéas

Titulaire d'un master en management à l'Institut Universitaire Professionnalisé (IUP) de Saint-Étienne, Florent Berthéas est consultant et formateur en organisation, management et relations humaines. Il intervient dans les entreprises auprès d'équipes dont le fonctionnement est perturbé, et dans lesquelles il accompagne dirigeants, managers et collaborateurs dans des projets d'amélioration et de changement. Convaincu que l'approche de Carl Rogers facilite l'établissement de relations professionnelles enrichissantes et fédératrices, il s'emploie depuis quelques années à promouvoir le développement de l'Approche centrée sur la personne dans les organisations professionnelles. Florent Berthéas est également psycho-praticien certifié. Dans son cabinet de l'Ouest Lyonnais, il reçoit une clientèle d'adultes, de couples et d'adolescents.

Résumé

L'auteur part du constat qu'il est assez rare que les entreprises permettent aux salariés d'exister et d'être véritablement ce qu'ils sont dans leur cadre de travail. Il observe que le milieu professionnel provoque souvent une incongruence profonde, toxique

pour l'organisation et pour l'employé lui-même. S'appuyant sur l'Approche centrée sur la personne, il expose une manière de pratiquer le métier de consultant en entreprise et présente un cadre d'écoute permettant de mettre en œuvre les conditions favorables à l'épanouissement des personnes au travail, de soigner le climat, l'expression spontanée des idées et de la créativité, de redonner valeur aux idées et à l'expérience personnelle afin que la personne se sente partie prenante de la question et de la solution. L'importance de l'implication des dirigeants, de leur prise de conscience et de leur capacité de remise en question des mécanismes de résistance au changement est également soulignée. Présentant les principes de la méthodologie qu'il adopte dans ses interventions, l'auteur souligne combien libérer le potentiel d'une organisation nécessite une attention aux liens humains afin qu'ils deviennent plus riches et plus empreints de confiance.

Mots-clés : audit, milieu professionnel, psychologie du travail, épuisement professionnel, gestion du personnel.

L'entreprise « humaine » ?

Je trouve qu'on parle beaucoup, depuis quelque temps, de l'entreprise « humaine ». Et c'est vrai que nombre de dirigeants croient à cette histoire qu'ils racontent... Ce conte pour adulte échaudé par des décennies de déceptions professionnelles et qui cherche un nouveau job, ou pour étudiant de dernière année tout excité au milieu des stands du salon des métiers. Et ils insistent parfois lourdement pour convaincre que leur entreprise, celle qu'ils ont fondée, couvée, développée au péril de leur vie familiale (voire au péril de leur santé), fait bel et bien partie de cette élite, de ces organisations conçues pour que chacun soit heureux, où, paraît-il, la personne est au centre de toutes les attentions : « pour nous le plus important, ce sont les hommes ». Toute la question réside dans la manière dont ils pensent donner de l'importance aux êtres humains... Car je ne crois pas que tout le monde ait besoin d'un grand bureau, d'un ordinateur dernier cri, d'un téléphone high-tech ou d'une grosse voiture de fonction pour s'épanouir, avoir des idées et être heureux. Le bien-être et l'épanouissement au travail ont-ils vraiment quelque chose à voir avec toutes ces « choses »

dont l'abondance dans certains cas peine malheureusement à maquiller totalement ce avec quoi les gens ont par ailleurs à composer pour pouvoir faire leur travail? En vérité, rares sont les organisations qui permettent véritablement aux gens d'exister et d'être simplement ce qu'ils sont.

Je trouve que ces déclarations couchées sur papier glacé, ces chartes de valeurs affichées partout dans les couloirs ou reproduites dans les plaquettes de présentation font de moins en moins illusion. L'expérience m'a conduit à observer que ce sont surtout de belles paroles qui permettent aux dirigeants de se rassurer eux-mêmes, en leur évitant de se poser la véritable question: comment les gens vivent-ils le travail dans l'entreprise? Pourtant, c'est dans la diversité et la richesse des réponses à cette simple question que se trouvent les clés de compréhension des problèmes principaux de l'organisation et de son fonctionnement. Mais, posée dans un comité de direction ou dans n'importe quelle équipe dirigeante, elle apparaît souvent embarrassante... Sans doute parce qu'elle est injustement associée à l'idée (non moins injuste) que les gens chercheraient toujours à en faire moins. Ainsi, malheureusement, le débat concernant le vécu et l'expérience que les gens font du travail dans l'entreprise se retrouve principalement envisagé comme l'écoute d'un disque à deux faces. Face A: *les salariés sont des gens plutôt fainéants qui veulent «tout» sans fournir d'effort.* Face B: *les dirigeants sont plutôt des gens peu scrupuleux qui «exploitent» le plus possible les personnes qui travaillent pour eux.* Comme si cela n'était pas suffisant, les médias diffusent en boucle ce disque archirayé, comme pour maintenir vivace dans l'inconscient collectif l'image du syndicaliste engagé luttant contre un patron voyou, ou au contraire celle d'un entrepreneur peinant à développer son activité à cause de l'opposition de syndiqués obtus.

Par ces visions extrêmes, on ne favorise pas un dialogue apaisé! Au contraire, on entretient la peur, la méfiance, le repli sur soi et les comportements défensifs. En tout cas, le sujet du «vécu» du travail peine à se légitimer, même si d'importants travaux sur la question ont été réalisés depuis les épisodes répétés de suicides dans des entreprises françaises de renom. Ainsi, toute la réflexion menée sur la souffrance au travail a permis de défricher le sujet, jusqu'à parvenir à poser les bases d'une définition commune de ce qu'on appelle désormais «la qualité de vie au travail». Engagée autour de l'objectif de prévenir les situations extrêmes, la réflexion s'oriente petit à petit vers la notion d'amélioration de la situation générale, et ce n'est pas un mal. Pourvu que l'importance de la relation ne finisse pas éclipsée par une priorité trop grande donnée aux conditions «matérielles» ou à d'autres considérations plus politiques!

Le fait est que, dans un monde du travail malheureusement tout à fait fidèle à la société d'aujourd'hui, où l'individualisme et la quête du « toujours plus » sont érigés en valeurs de référence, la personne doit – pour suivre le mouvement et ne pas être marginalisée – obéir à une somme incommensurable de règles, explicites et implicites, qui au fur et à mesure qu'elles seront parfaitement intégrées, vont créer une incongruence profonde, durable, communicative et collective. D'ailleurs, comment pourrait-il vraiment en être autrement lorsque les comportements (soumission aveugle, jugement de valeur, partialité, mauvaise foi, intimidation, manipulation, parfois harcèlement et violence verbale...) ne correspondent pas – voire pas du tout – à ce qui est affiché aux murs ni à toutes ces belles présentations faites lors des séminaires d'encadrement ou pendant les conventions du personnel? Comment la personne qui vit individuellement jusqu'au contraire de ce qui est prétendu collectivement peut-elle se sentir suffisamment en sécurité pour être simplement elle-même, et l'exprimer librement?

Une suradaptation toxique pour l'individu et pour l'entreprise elle-même

C'est ainsi que pour de nombreuses personnes, la vie professionnelle devient un grand écart permanent entre ce qu'elles vivent, ce qu'elles ressentent, et les façons dont elles réagissent et se comportent avec leurs collègues, leurs clients ou leurs patrons. Loin de pouvoir être toujours spontanées, elles sont au contraire bien souvent dans la retenue et le contrôle. Là où le cercle est particulièrement vicieux, c'est que ce phénomène de suradaptation de la personne à l'organisation engendre aussi un vrai préjudice pour l'entreprise: lorsqu'elle est fraîchement recrutée, la personne arrive avec une personnalité, une sensibilité, des idées, des envies qui pourraient venir fortement enrichir les autres et le collectif, qui permettraient de créer de nouvelles choses... mais quelques mois plus tard, cette personne ne s'avère plus aussi créative qu'au début; elle paraît moins dynamique que prévu, moins enthousiaste aussi. En fait, elle s'est conformée, et désormais elle censure elle-même ses réactions, ses idées et elle adapte son comportement pour qu'il corresponde à ce qu'attend l'organisation.

Et pourtant les formations en développement personnel ont la cote! Ce paradoxe est loin d'être illogique, tant l'authenticité des relations humaines est véritablement en question dans l'entreprise. Derrière tous les

comportements conditionnés et l'image que les gens essayent de donner d'eux-mêmes pour correspondre aux standards «imposés» là où ils travaillent, il y a des personnes qui vivent, qui ressentent et qui aspirent à des relations avec les autres plus simples, plus directes, plus sincères et plus bienveillantes. C'est ainsi qu'après avoir observé, accompagné ou conduit moi-même beaucoup de projets de changements d'organisation dans toutes sortes d'entreprises, en France et à l'étranger, j'ai fini par me concentrer dans mes missions d'accompagnement sur les leviers qui permettent d'agir concrètement sur la mise en œuvre de conditions favorables à l'expression spontanée des idées, de la créativité de chacun (et du groupe), et sur le renforcement de l'implication émotionnelle des personnes dans leur travail.

À la recherche de simplicité et de confiance

Le premier levier d'action consiste donc à identifier et réduire (ou supprimer totalement lorsque cela est possible) tout ce qui dans l'entreprise pousse les gens à se censurer, à se suradapter au fonctionnement de l'organisation, tout ce qui creuse l'écart entre leur façon naturelle d'être, leurs ressentis, et la manière dont ils sentent qu'ils «peuvent» se comporter. L'objectif est de permettre une plus grande liberté d'être, de déverrouiller la parole et de redonner sa place à l'émotion. Le second levier, complètement lié au premier, revient à permettre aux gens de prendre conscience de l'impact (positif ou négatif) que provoquent les relations qu'ils entretiennent avec leurs collègues, et de l'influence de ces relations sur le comportement de chacun et sur le fonctionnement général. Tout cela pour faire en sorte qu'ils installent et maintiennent eux-mêmes le cercle vertueux d'un fonctionnement plus simple et plus transparent des relations, basé sur plus d'authenticité, plus de sincérité, plus de confiance... créant ainsi un climat plus «sécurisant» pour chacun.

En résumé, il s'agit de mettre en œuvre les conditions qui favorisent le retour à plus de congruence pour chacun, en travaillant tout particulièrement sur les relations entre les personnes. Cette manière d'accompagner la résolution des problèmes d'organisation m'a amené très naturellement à intégrer à ma méthodologie d'intervention les principes fondateurs de l'Approche centrée sur la personne. Bien que cette dernière soit rarement directement nommée ou explicitée, la philosophie et la méthode singulière qu'elle présente facilitent grandement chacune des étapes du processus de résolution des problèmes d'une organisation, tout en renforçant l'efficacité globale des solutions déployées.

Une intervention en plusieurs étapes

Identifier les causes véritables des problèmes

La première étape consiste à réaliser un entretien individuel avec toutes les personnes concernées par le problème. Il s'agit d'aider la personne à identifier ce qui ne va pas pour elle, non pas dans une logique collective ou «politique», mais par rapport à l'expérience qu'elle fait réellement de la situation et des difficultés. Cela permet à la personne de «se» retrouver, de reprendre contact avec ses propres idées, ses envies, ses motivations, ses inspirations. Et dans la phase du travail collectif, cela permettra au collectif de bénéficier de nouveau de toute la richesse de la diversité des idées...

Parmi toutes les difficultés qui apparaissent dans mes missions, mon plus grand ennemi dans la quête de «sens», de «vérité», n'est pas la loi du silence qui existe dans certaines entreprises, ou la peur de parler et de perdre son poste (qui sont pourtant des obstacles déjà bien délicats à contourner). Comme je l'évoquais précédemment, ce qui rend l'identification des véritables causes des problèmes si délicate, c'est l'écart qui s'est installé entre ce que ressentent les gens, l'expérience qu'ils font de leur collaboration avec les autres, des projets qu'ils bâtissent ensemble et qu'ils essaient d'achever (en résumé: la façon dont ils vivent leur travail), et ce qu'ils expriment au sein du groupe ou avec leurs responsables. À force de «ne pas être le même en privé et dans le professionnel», à force de «se protéger derrière une armure ou un masque» – comme ils disent tous –, les gens finissent par croire à leurs jeux de rôles, voire à en être complètement prisonniers. Ils ne réagissent plus en fonction de la personne qu'ils sont, mais en fonction du poste qu'ils occupent ou du rôle qu'ils jouent dans l'organisation... et, évidemment, en fonction de ceux des autres. Si d'aventure je me laisse prendre à ce petit jeu des relations «scénarisées», j'ai de très fortes chances de faire complètement fausse route et de devenir l'instrument d'un individu ou d'un groupe vis-à-vis d'autres. C'est d'ailleurs le piège dans lequel tombent beaucoup de consultants, devenant ainsi des faire-valoir ou des porte-drapeaux qui vont faire pencher la balance dans une direction ou dans une autre.

Dans pareille situation, comme en thérapie, il s'agit de ne pas tomber dans le «piège» de ce qui est raconté par l'autre. Ainsi, le fait d'être centré sur la personne, plutôt que sur son discours, permet de sortir rapidement de la désignation habituelle du bouc émissaire: «c'est la faute des autres parce qu'ils font n'importe quoi». Le sens de l'écoute si particulier que j'ai développé grâce à ma formation rogérienne permet donc d'éviter les

traditionnels : «c'est la faute du service commercial qui est mal organisé», ou : «mon chef est un incapable», ou encore : «mes collègues sont inefficaces». À la place, cela va permettre l'émergence de raisons plus personnelles dans les difficultés rencontrées avec les autres, telles que : «je n'arrive pas à me faire respecter par le service commercial, qui ne prend pas en compte mes demandes ; j'ai peur qu'ils pensent que mes demandes sont idiotes», ou alors : «je n'arrive pas à dire non à mon chef alors que j'ai l'impression qu'il me fait faire des choses assez contradictoires», ou bien : «j'ai toujours l'impression que les choses sont mieux faites si c'est moi qui les fais directement, et je n'arrive pas à dire à ces personnes quand quelque chose ne va pas dans ce qu'elles font». En me centrant sur la personne plutôt que sur la description qu'elle fait du problème, je facilite sa prise de conscience de ce qui se joue pour elle dans les problèmes qu'elle rencontre au travail, et je me garde de donner du crédit au petit cinéma des relations bien «orchestrées» auquel elle prend part d'habitude. Cela va également permettre indirectement, ou directement, de redonner de la valeur à ses idées, à ses impressions, à ses ressentis. Les personnes me disent souvent, au cours de ces entretiens ou quelque temps après, des choses comme : «c'est dingue, j'avais oublié que je savais ça», ou : «j'avais l'impression d'être bête et de ne rien comprendre à ce qui se passe», ou encore : «je me sens plus normal». Et je ne me lasse pas de constater la simplicité mais la puissance de l'effet produit sur les gens par l'écoute rogérianne. Mais quelle découverte !

Pour en revenir à l'entretien individuel au cours de l'accompagnement, son utilité réside également dans le fait que la personne va se sentir partie prenante de la question et de la solution à venir. Même si à ce stade elle a souvent un peu peur, elle sera de toute manière bien plus motivée et impliquée dans le travail de (re)construction, car d'une part cela aura attisé son envie, et d'autre part cela lui permet de sentir que c'est à sa portée !

L'effort que le consultant a à fournir n'est pas de susciter l'adhésion (comme cela se produit lorsqu'il amène lui-même la solution), mais plutôt de lever l'inhibition. Il s'établit de plus, lors de ces entretiens, une confiance solide, non seulement alimentée par la bienveillance de l'écoute, mais également par le fait que la personne se sent pleinement prise en compte, en considération, qu'elle se sent pour une fois véritablement écoutée et comprise. «J'ai l'impression qu'on ne m'a jamais autant écouté» ; «pour une fois, on s'intéresse à moi !» ; «c'est bien la première fois dans un audit que l'on écoute vraiment ce que j'ai à dire, sans essayer de me faire dire des choses». Les trois conditions de Rogers permettent à la personne

de sortir de son incongruence, de se retrouver, de se dire à elle-même ce qui ne va vraiment pas dans son travail. Et pour le consultant, cela permet d'identifier les véritables causes des dysfonctionnements de l'organisation pour faire travailler les gens ensemble dans la bonne direction, tout en favorisant chez les personnes, dès le début de la mission, la mise en mouvement de leurs ressources.

Implication du dirigeant, prise de conscience et remise en question

La deuxième étape consiste à rencontrer le dirigeant au cours d'entretiens en face à face et par téléphone. La durée, le nombre et la fréquence de ces rencontres varient en fonction de la situation rencontrée, mais l'objectif est toujours le même : il s'agit de permettre à la personne qui dirige l'entreprise de prendre conscience des véritables causes des problèmes et de réfléchir aux moyens d'agir appropriés. Toute la difficulté de cette phase réside pour moi dans le fait de ne pas chercher à séduire ou convaincre mon interlocuteur (ne pas lui « vendre » les conclusions du diagnostic), mais de permettre aux résistances éventuelles de s'exprimer, aux points de désaccord profond d'apparaître complètement. Car c'est en facilitant l'expression du désaccord que je peux aider le dirigeant à démasquer ce qui lui fait peur ou ce qui se joue pour lui derrière ses « questions de principes ».

Quelle que soit la situation, il y a un passage obligé dans le décryptage de la problématique : comprendre le rôle du dirigeant dans ce qui ne va pas et le rendre solidaire de la démarche de changement. Car ce n'est pas un hasard si on entend souvent dire que « l'entreprise est à l'image de son dirigeant » ; il est en effet le point de départ ou d'arrivée de nombreux processus dans l'organisation, et son influence sur les comportements des uns et des autres est tout sauf négligeable.

Seulement, il s'avère souvent encore plus difficile de le faire parler de « ses problèmes » que cela ne l'est avec les autres personnes de l'entreprise. À mes débuts dans l'accompagnement des dirigeants, je pensais que c'était uniquement une question « d'image », une sorte de peur de passer pour « faible » ou pour un patron sur qui on ne peut pas compter, mais avec le temps, j'ai fini par m'apercevoir que c'est aussi (voire surtout !) lié au mécanisme d'adaptation à la solitude. C'est vrai que le dirigeant est seul. Il doit réagir en permanence à toutes sortes de sollicitations, rester vigilant pour tous les autres, et personne ne se bouscule au portillon pour prendre les décisions difficiles à sa place. Lorsque les choses vont mal, lorsque les gens ne savent plus ce qu'il faut faire, où aller, c'est vers lui que tout le

monde se tourne. Mais peu de gens lui témoignent une reconnaissance sincère pour son action et ils ne sont pas nombreux à l'aider, d'une manière bienveillante, à garder confiance en lui lorsque les questions et les doutes s'installent... C'est ainsi que j'ai observé que beaucoup de dirigeants développent une sorte de mécanisme de défense qui consiste à se rassurer le plus rapidement possible. Que ce soit en inventant ou trouvant rapidement une solution à mettre en œuvre, en «déformant» un peu la réalité pour qu'elle soit moins «inquiétante» ou encore en se réfugiant dans le déni du problème, le dirigeant a un besoin viscéral de se rassurer, de se remettre en confiance pour l'avenir.

Il ne s'agit donc pas pour le consultant de reprendre tout ce que le dirigeant dit et de le considérer comme une parole d'évangile! Que ce soit dans une démarche de séduction ou par crainte de perdre le contrat si le dirigeant venait à ne pas apprécier l'échange (ce qui au fond revient un peu au même), si le consultant tombe dans le piège du proverbe «le patron a toujours raison», alors il grève sérieusement les chances de réussite du changement. Comment espérer faciliter le questionnement et la remise en question si on approuve tout ce que la personne dit? Sans parler du risque de passer pour un imposteur!... En effet, les dirigeants sont parfaitement habitués à ce qu'on les flatte, ou à ce qu'on ne les contredise pas. Même s'ils ont souvent quelque responsabilité de cet état de fait (car il est quand même bien agréable d'avoir tout le temps raison), ils espèrent et apprécient véritablement le débat. Dès lors, une grande partie de la confiance qui va s'établir entre le dirigeant et son consultant vient de la manière dont ce dernier va dire ce qui est, factuellement, sans déformation ni partialité. La plupart du temps, on touche évidemment des points sensibles... et la personne ne manque pas de réagir.

L'apport des enseignements issus de l'Approche centrée sur la personne réside ici dans le fait que lorsque s'exprime le désaccord, que ce soit par la colère, le déni, le mutisme, le refus, la froideur ou la tristesse, au lieu de tomber dans le piège d'essayer de convaincre ou de passer en force (et donc soumettre l'autre) en mettant en avant l'expérience et la connaissance de ce type de problème ou de question (ce qui signifie en gros: «j'ai raison car je sais mieux que toi»), je vais me centrer sur la réaction de la personne. Et nous allons parler de sa réaction plutôt qu'être obnubilés par le contenu de ce qui l'a fait réagir. C'est un moment charnière, qu'il faut laisser durer plutôt que d'essayer de le raccourcir au maximum. Car c'est le moment où le dirigeant va s'autoriser (ou non) à sortir de son schéma habituel et du mécanisme qui essaye par tous les moyens de le rassurer sur ce qui va se passer.

Il est vrai que ce mécanisme de défense est majoritairement mal interprété par les autres, et le dirigeant peut facilement passer pour insensible, sourd, aveugle, lâche, ou même tout simplement «fou». La réalité est qu'il n'a pas souvent l'occasion de se trouver dans un cadre d'écoute qui le sécurise suffisamment pour prendre le temps d'explorer en profondeur ce qui l'anime, ce dont il a envie et surtout ce qui lui fait peur. C'est la raison pour laquelle le travail avec le dirigeant est une phase absolument clé de la mission. Sans un climat de grande confiance entre lui et le consultant, il y a peu de chance qu'il sorte de son «bunker» et qu'il consente à se mettre dans une position «d'insécurité» permettant la prise de conscience des véritables questions qui se posent à lui et la remise en question de sa manière d'y faire face. Si l'*intuitu personæ* ne fonctionne pas, si la relation ne s'établit pas avec le dirigeant, la mission est vouée à un échec certain et il vaut alors mieux ne pas continuer et recommander quelqu'un d'autre... Si je persiste à vouloir avancer alors que le dirigeant n'a pas lâché (au moins un petit peu) sa position de sécurité, alors je vais travailler pour rien, car il y a peu de chance que les changements nécessaires soient réalisés et durables.

L'Approche centrée sur la personne permet de créer les conditions d'une relation débarrassée de toutes les conventions auxquelles est habitué le dirigeant et auxquelles il s'est adapté. L'absence de jugement, l'écoute empathique et l'authenticité de la relation permettent un dialogue sincère qui va tisser un lien de confiance solide et créer les conditions de sécurité nécessaires à ce que la personne laisse tomber sa position de vigie, de guide, de puissant, pour s'autoriser à se dire, à s'écouter et à se comprendre.

Mais attention! Le consultant doit savoir garder sa juste place et toujours rester prudent, car, comme dans le cadre de la thérapie, cette relation «extra»-ordinaire a tendance à provoquer une dépendance du dirigeant vis-à-vis de son consultant. C'est à ce moment que l'on me pose des questions sur des sujets qui sortent complètement du périmètre de l'intervention, comme par exemple: «qu'est-ce que vous feriez avec cette filiale, avec cette activité?», ou alors: «comment croyez-vous que je doive m'y prendre pour aller négocier ces investissements?» Il est certes tentant, mais extrêmement dangereux de dire ce que j'en pense, en tout cas spontanément. C'est souvent pour moi le moment de faire attention à rester dans mon cadre, à repositionner mon intervention ou ma manière de travailler. Dans le cas contraire, cela peut conduire (comme en thérapie) à une déresponsabilisation du dirigeant vis-à-vis de ses propres décisions... et je pourrais vite me retrouver grisé par l'influence que j'ai et devenir une sorte de gourou! Ce phénomène de dépendance et d'influence

«disproportionnée», que j'ai observé tant chez moi et que chez mes confrères, peut conduire, s'il n'est pas jugulé et maîtrisé, à de véritables catastrophes humaines ou économiques dans l'entreprise! Le consultant (aussi expérimenté soit-il) ne peut pas remplacer, à lui seul, l'expérience, la connaissance cumulée et le savoir-faire de toute une équipe dirigeante, de toute une organisation. Le danger est malheureusement d'autant plus grand qu'il n'existe pas de supervision pour le métier de consultant, comme cela existe en psychothérapie. C'est au professionnel de s'astreindre lui-même à une discipline exigeante, de rencontrer des confrères régulièrement pour échanger sur ses missions, de prendre du recul vis-à-vis des projets qu'il conduit et des personnes qu'il accompagne. En tout cas, vis-à-vis de ce risque de dérive, j'ai trouvé en l'Approche centrée sur la personne un solide garde-fou. Car il y a finalement peu de chance que je devienne «le gourou qui sait tout» si je respecte le principe fondamental de m'en tenir à permettre à l'autre d'exprimer sa pleine mesure, son plein pouvoir, son potentiel, sans essayer d'imprimer ma propre volonté et mon propre désir dans le processus. Cela implique aussi de ne pas mettre en avant mes propres idées et de rester toujours centré sur l'autre, celui qui vit les difficultés et qui doit décider de comment les résoudre.

Les groupes de travail et l'expérience de la confiance

En troisième étape, une fois le dirigeant mobilisé et engagé dans la démarche de changement, commence la phase de travail en groupe avec les équipes concernées. L'objectif est clair : partager un diagnostic commun en se mettant d'accord sur les causes des problèmes, et mettre sur pied un plan d'action mobilisant toutes les ressources utiles. C'est une phase pendant laquelle il peut y avoir besoin de crever des abcès, de permettre que des choses soient dites et entendues. Il y a besoin de lever les «tabous relationnels». Ce qui est critique à ce moment, c'est de permettre aux gens de prendre le risque de faire l'expérience de la confiance. Confiance en eux, confiance dans le groupe, confiance dans le travail qui est fait ensemble, confiance dans les projets qui vont en sortir. La réussite de cette phase repose sur deux points principaux : le fait que tout le monde soit d'accord sur le diagnostic et le fait que le groupe ait des idées pertinentes et propose de véritables solutions (et pas seulement de belles intentions posées sur une jolie présentation PowerPoint!).

Établir un diagnostic commun suppose que chacun soit capable d'entendre les explications que donnent les autres aux problèmes rencontrés, et pour cela il peut y avoir un travail important de «démontage» des

relations. En effet, selon les situations, chacun a vécu des expériences frustrantes ou difficiles avec d'autres personnes, et personne ne se sent vraiment complètement en confiance. Les gens sont souvent au départ dans une posture de méfiance et de prudence vis-à-vis du groupe. «J'ai peur que ça me retombe dessus», «pourquoi cette fois on écouterait mes idées plus que d'habitude?» ou «j'ai peur qu'on m'évalue» sont autant de craintes légitimes qui jouent silencieusement, mais activement, leur rôle de castrateur dans les réunions de brainstorming. C'est la raison pour laquelle je démarre toujours les groupes de travail en leur faisant faire ce que j'appelle «l'expérience de la confiance». Il y a un risque individuel et collectif à prendre à se faire confiance et à faire confiance aux autres, mais c'est un cercle vertueux. Si je choisis de prendre le risque de faire confiance à l'autre et que je le lui montre, alors je l'incite à faire de même. L'Approche centrée sur la personne est une fois de plus une excellente source d'inspiration: en faisant preuve de congruence face au groupe, c'est-à-dire en expliquant ce que je ressens au moment où je suis dans le groupe, ce qui me fait peur et ce qui m'enthousiasme, en me montrant authentique, sans calcul ni intention dissimulée, alors j'incite les autres à faire de même. Il suffit généralement qu'une ou deux personnes réagissent positivement à cette incitation pour que la «pompe s'amorce» et que le reste du groupe suive.

Bien entendu, la facilitation du groupe a pour objectif de créer un climat de confiance et de bienveillance indispensable à l'établissement de nouvelles bases relationnelles entre les membres du groupe, d'une part, et à l'expression plus libre et plus spontanée des différentes personnalités et de leurs idées d'autre part. Il s'agit de (re)trouver du plaisir à travailler ensemble.

C'est ainsi que je fixe et que je m'attelle à faire respecter par chacun trois règles simples dans les groupes de travail (règles directement inspirées des attitudes rogériennes):

- A. J'évite d'exprimer mes jugements de valeur et je suis bienveillant à l'égard de l'autre: je considère toute remarque, toute position ou toute idée comme étant valable et respectable même si je ne suis pas d'accord ou si j'ai une remarque, une position ou une idée différente à propos de la même question. Je ne critique pas ou ne juge pas la valeur de ce que dit l'autre (par exemple, je ne dis pas que «l'idée de quelqu'un est nulle», que «sa remarque n'est pas logique» ou «que son intervention ne sert à rien»).

- B. Je fais preuve d'empathie: j'essaye de me mettre à la place de l'autre pour comprendre sa position. Avant de réagir à une remarque, une position ou une idée, j'essaye de me mettre à la place de l'autre pour mieux saisir la portée de ses propos, ses raisons, ses motivations, ses préoccupations, ses peurs, ses résistances, ses désirs, ses convictions. Je risque de passer à côté d'une personne si je la réduis à ce qu'elle est en train de dire. Je ne considère pas les paroles de l'autre uniquement depuis ma position ou ma fonction dans l'entreprise.
- C. Je me montre direct et transparent: je suis conscient de ce qui se passe pour moi, de ce qui me fait réagir, je joue carte sur table et fais preuve d'honnêteté intellectuelle. Si des propos me font réagir, je parle en priorité de ma réaction et j'essaye de la comprendre plutôt que d'attaquer l'autre ou son propos. Plus je suis honnête avec moi-même et transparent avec les autres, plus je les incite à faire pareil. La congruence appelle la congruence. L'authenticité appelle l'authenticité. Les faux-semblants, les comportements convenus appellent l'hypocrisie et facilitent les jeux de dupe qui sont de formidables usines à peur et qui tuent dans l'œuf toute chance de spontanéité... et comment être créatif dans un groupe si l'on ne peut pas d'abord être spontané?

Au final, si les groupes de travail fonctionnent bien, cela permet donc d'apaiser les tensions, de faire revenir la confiance et de créer de la solidarité entre les membres de l'équipe, de favoriser la spontanéité et de retrouver plus de créativité.

Entretenir le cercle vertueux et prévenir les «rechutes»

Quatrième et dernière étape de l'intervention: le suivi. Le quotidien reprenant vite ses droits, il est fréquent que le processus de changement ne soit pas linéaire (comme en thérapie d'ailleurs). Les difficultés nouvelles, en l'absence de facilitation extérieure, provoquent facilement des retours en arrière et des tensions relationnelles, chacun se repliant bien volontiers sur des bases connues. C'est la raison pour laquelle j'ai appris au fil des missions à systématiser le suivi du projet sur la durée. Dans mes premières années d'accompagnement, je tombais souvent dans le piège de raccourcir cette phase, surtout lors des négociations de contrat, lorsqu'il fallait essayer de réduire le nombre de jours d'intervention sous la pression d'un budget restreint ou d'un acheteur un peu plus zélé que les autres. Désormais, je prête attention à ne pas déséquilibrer le temps passé sur cette partie de la mission par rapport aux autres.

L'objectif est de retrouver le groupe sur une base régulière pour voir comment il avance, ou ce qui le ralentit. Si la troisième phase a bien fonctionné, les retours en arrière et les tensions relationnelles sont moins difficiles à gérer qu'au début du projet. En effet, l'expérience que les gens ont faite de la confiance permet de reprendre rapidement, au sein du groupe, les bases d'une relation authentique, transparente et sincère entre les personnes. Le principe de l'analyse de la pratique est d'ailleurs parfaitement recommandé, car il permet d'ouvrir un temps pour que chacun puisse exprimer librement son vécu de la situation, favorise un effort de compréhension réciproque et donne à chacun l'occasion d'exprimer sa singularité dans le but d'enrichir le collectif. Ce dispositif représente par ailleurs un véritable outil de consolidation des «nouvelles manières de faire» dans l'entreprise, car c'est dans la difficulté que rencontre le collectif à trouver son fonctionnement optimal que se créent les liens les plus solides et les plus fiables entre ses membres. J'en suis à me dire que plus le groupe rencontre de difficultés à mettre en place les changements désirés, plus gratifiante est sa réussite et plus solides sont les relations entre ses membres. Finalement, ne dit-on pas qu'«à vaincre sans péril, on triomphe sans gloire»? Pendant la phase de suivi en tout cas, c'est ma confiance dans le processus du groupe et dans chacun de ses membres qui m'aide à ne pas être contaminé (et donc influencé) par le doute ou l'inquiétude des équipes lorsque les choses n'avancent pas aussi vite qu'espéré ou pas comme souhaité. Ainsi, je ne plonge pas avec eux dans la recherche de solutions, mais je reste complètement disponible et ouvert à tout ce qui, dans leur expérience, représente une entrave, un frein au développement. Dans bien des cas, ce n'est pas à cause de l'idée elle-même que la solution ne fonctionne pas et c'est plutôt dans la manière «d'essayer» que se trouvent les raisons du manque ou de l'absence de résultats.

Conclusion

Finalement, c'est par petites touches qu'on arrive à s'en approcher. L'entreprise «humaine» peut être autre chose qu'un concept, un titre de gloire, de respectabilité... ou un avantage concurrentiel. C'est par des choses toutes simples qu'on peut concrétiser une manière plus humaine de travailler. Il ne s'agit pas tant de dispositifs complexes de gestion des emplois et des compétences, de gestion des talents, de gestion du stress et autres inventions des ressources humaines modernes (toutes très esthétiques et séduisantes sur le papier bien qu'ultrathéoriques) que d'une

permission donnée aux gens d'être simplement en relation les uns avec les autres. Car le travail en équipe ne fonctionne que grâce à la relation ; dès qu'elle est «malade» l'équipe l'est tout autant. Une organisation ne fonctionne que grâce aux relations ; dès qu'elles se tendent, l'organisation ralentit aussi sûrement. Sans dialogue, sans compréhension mutuelle, sans envie, sans plaisir, les relations sont froides et fades, frustrantes, nocives même... et les êtres humains sont malheureux, découragés, désinvestis, déprimés.

Les entreprises souffrent énormément de relations «artificielles», déshumanisées par trop de règles, de conventions, d'enjeux, trop de contrôle, de pression, trop d'encadrement. Les gens n'arrivent plus à suivre et se retrouvent ballottés comme des marionnettes dans un théâtre où personne ne sait plus trop le jeu qu'il doit jouer. Ils sont comme des soldats pris dans un conflit multilatéral, qui ne savent plus vraiment ni pour quoi ni contre qui ils se battent. L'Approche centrée sur la personne représente un moyen de rendre à la relation toute sa profondeur et toute sa puissance, en posant les bases d'un lien plus humain et plus riche. C'est en revenant aux choses simples comme la confiance, la sincérité, la bienveillance qu'on redonne à chaque personne un point de repère, un point rassurant, et qu'on la rapproche des autres. En travaillant sur le point névralgique de toute organisation humaine, la relation, on libère le potentiel de cette organisation. En fertilisant à nouveau le lien entre les humains qui la composent, on donne la possibilité à l'entreprise de moissonner des idées nouvelles, de créer plus, de produire mieux, et d'apporter du bonheur dans les chaumières. Du bonheur? Voilà qui pourrait surprendre, dès lors qu'il s'agit de travailler sur l'organisation professionnelle! Mais notre propre bien-être ne dépend-il pas avant tout d'une relation épanouissante à nous-mêmes et aux autres?

Références

- Rogers, C. R. (2009). *Psychothérapie et relations humaines*. Paris. ESF Editeur.
- Rogers, C. R. (2005). *Le développement de la personne*. Paris. Dunod-InterÉditions.
- Mearns, D. & Thorne, B. (1999). La pratique de la relation d'aide thérapeutique. Tiré de Mearns, D. & Thorne, B. (1988/1999). *Person-Centred Counselling in Action*. London. Sage Publications. Trad. C. Loyon & S. Pedevilla (diffusion réservée).