

La Process Com : une réponse organisationnelle et individuelle ?

Les entreprises sont de plus en plus amenées à conduire leurs activités en prenant en compte le bien-être de leurs employés, notamment à travers les activités du CHSCT (Comité pour l'Hygiène, la Sécurité et les Conditions de Travail).

Dans cet article, nous nous appuyerons sur l'étude d'une structure de formation privée afin d'observer différentes approches conjuguées, en vue de diminuer le stress au travail.

Après avoir brièvement décrit les actions entreprises, nous verrons en quoi la Process Com a contribué à réduire le stress vécu au travail.

De l'organisation à une prise en compte différente de l'humain, pourrait résumer notre cheminement. Le 1^{er} constat réalisé fut celui d'une dégradation du climat social. Le nombre de journées d'absence augmentait. Les tensions se faisaient de plus en plus pesantes à travers le cahier des questions du Délégué du Personnel.

Un audit de qualité managérial de type EFQM (European Foundation for Quality Management), basé sur la communication entre les différentes parties prenantes, fut réalisé.

En effet, la démarche retenue laisse une grande place à l'expression individuelle, accueillie par une écoute active.

Ainsi, une des préconisations fut de contribuer à revisiter la politique pratiquée en matière de Ressources Humaines.

Puis, nous avons décliné la politique RH dans le cadre du plan de formation de notre structure. Ainsi, nous avons clarifié une demande de l'équipe de salariés qui visait à améliorer la communication au sein de l'établissement.

Un stage de sensibilisation à la gestion du stress avec la Process Com, à travers une prise en compte des modalités de communication de chacun, a alors été mis sur pied.

Ce stage fut tout d'abord l'occasion de prendre conscience que la communication ne se limitait pas à la façon de s'adresser à un collègue. En effet, étudions dans un premier temps le contexte de changement dans lequel s'inscrit cette action.

La réception des travaux d'agrandissement de l'établissement :

Tributaire de son rythme de développement, en moyenne un groupe supplémentaire tous les 2 ans, la structure de formation venait de réceptionner les travaux d'agrandissement de l'établissement.

Les membres de l'équipe de 25 salariés passaient d'une répartition en sous – groupes de 2 à 6 salariés par bureau à un espace unique. Il faut préciser que, compte tenu du rythme de croissance de la structure, les quelques bureaux supplémentaires trouvaient un occupant les uns après les autres.

Mais, observons de plus près si ce n'était qu'une avancée.

Les collègues de Base Empathique se nourrissaient pleinement lors d'échanges, allant jusqu'au consensus. Par contre, les débats plus conflictuels furent vécus péniblement. L'open space amplifiant cette sensation.

Les collègues de Base Travaillomane apprécièrent le fait de pouvoir facilement fixer dans le temps leurs réunions de travail autour d'un projet. Par contre, les bureaux supplémentaires dans le même espace laissaient place à toutes les interruptions de réunions, de par la facilité pour un collègue de poser une question sur un sujet n'ayant rien à voir avec l'objet de la réunion. L'avancée des projets qui devait être facilitée par une meilleure communication, était à nuancer ...

Par ailleurs, 2 collègues qui appréciaient auparavant se retrouver seuls, (en retrait de la relation sur la matrice d'identification), pour préparer des plannings ou des projets demandant une capacité de concentration individuelle et de conceptualisation importante, ne pouvaient plus le faire. Ils commencèrent à développer des stratégies pour changer de bureau afin de s'installer dans les pièces où il n'y avait personne.

Cette évolution des infrastructures fut suivie par un changement de direction. Ce fut l'occasion de passer d'une directrice – accompagnatrice, de Base Empathique, avec un fort besoin de structuration du temps dû à sa Phase Travaillomane ; à un directeur - manager non issu du milieu de la formation, centré « rentabilité – résultats » à court terme et ce, compte - tenue d'une base Promoteur.

Un changement de direction :

Reprenons quelques expressions chères à nos 2 responsables. Pour la directrice – accompagnatrice, les membres du personnel devaient « *se sentir bien afin de pouvoir permettre aux élèves accueillis*

de s'épanouir en tant que personnes ». Pour qu'une décision soit prise, cela devait « *passer par un échange permettant l'expression de toutes les sensibilités* » afin que chacun soit en mesure de porter ce changement.

Le directeur – manager gérait « *à partir des résultats aux examens* » et à partir du « *niveau de rentabilité immédiate de telle ou telle formation* ». Et surtout, que ... « *chacun devait se débrouiller par lui – même !* ».

Avant le départ de notre directrice – accompagnatrice :

Le séminaire de sensibilisation à la Process Com eut lieu avant le départ de notre directrice – accompagnatrice. Observons quelques unes des prises de conscience permises par ces 2 journées partagées.

Les collègues de Base Empathique réalisèrent que la volonté de retrait de certains collègues n'était pas synonyme d'un manque d'intérêt à leur égard, mais d'un besoin de se centrer davantage sur leur tâche (projet en cours) afin de pouvoir valider leurs compétences ou leur utilité sur ce projet. Et, qu'ensuite seulement, il serait légitime pour eux d'échanger sur ces éléments.

D'autres membres du personnel pensant que si les 2 collègues souhaitaient préparer seuls des plannings ou la phase de recueil de données d'un projet (dans des dossiers ou supports virtuels), ils voulaient seulement s'assurer d'être soit « *voulus* » (Question existentielle du type Rêveur) grâce au travail effectué, soit « *dignes de confiance* » (Question existentielle du type Persévérant) quant à la conduite d'un projet.

D'autres, que si certains avaient une de base Rebelle, engendrant un besoin de réagir et de plaisanter ; les premiers n'étaient pas dirigés contre elles, et que les 2^{èmes} n'étaient pas synonymes de manque de sérieux ou de professionnalisme à l'égard du projet travaillé, mais d'un seul besoin d'une approche plus ludique de la situation.

Observons maintenant un exemple d'impact possible, dû à un changement de direction.

Après la prise de fonction de notre « directeur – manager », de type Promoteur :

Puis, après la prise de fonction de notre « directeur – manager », ce fut l'occasion d'observer la notion de driver à l'œuvre, que la seule connaissance théorique ne suffisait pas toujours.

Faisons tout d'abord plus ample connaissance avec notre directeur. Originaire des îles, il est issu d'une famille où la figure paternelle est omniprésente. Le critère de reconnaissance : « se débrouiller pour réussir ». Arrivé en métropole, il devient joueur de hand ball de haut – niveau. Son style de jeu était clairement basé sur son physique ... Il résumait sa stratégie ainsi : « *Il faut que ça passe ou que ça casse !* » Malgré son gabarit, sa carrière sportive s'est achevée sur une blessure, une épaule ne permettant plus les passages en force ...

Après avoir développé un style de management autocratique, il prit conscience qu'il se trouvait dans un établissement où un certain nombre de paramètres étaient déjà optimisés, un établissement – référence pilote dans différents domaines.

Afin d'observer la notion de driver à l'œuvre, nous étudierons les phénomènes de mécommunication liés à un entretien annuel.

Le directeur demanda à une collègue de base Empathique, pourquoi elle n'avait pas atteint certains de ses objectifs ? « *Que cela ne lui paraissait pourtant pas difficile !* » (Sois Fort Parent)

Cherchant à lui « faire plaisir », la collègue demanda alors au directeur « *ce qu'elle pouvait faire de plus pour l'aider sur un dossier sur lequel elle travaillait avec lui* » (Fais Plaisir Enfant), il lui répondit sur un ton sec : « *Rien du tout et qu'elle se débrouille sur ce qu'elle avait à faire ... , et que cela suffirait !* ». La collègue eut alors la sensation de ne pas être reconnue en tant que personne.

En effet, elle poursuit : « *Je vous avais demandé aussi de récupérer le temps passé lors d'un salon pour présenter notre formation, que ce n'était pas grave si j'attendais... ?* ».

Le directeur : « *Ah oui ... euh ... du moment que votre travail est fait, débrouillez – vous de récupérer comme vous voulez ! Faites – moi des propositions !* ». Et ... sur un ton devenant plus agressif (2^{ème} degré de stress) : « *Et pourquoi avez – vous attendu si longtemps pour me faire votre demande ?* » (Masque de Blâmeur)

La collègue : « *Il n'y avait pas de solution. C'est pour cela que j'ai attendu. J'ai même emporté du travail chez moi. C'est toujours sur moi que cela tombe !* » (2^{ème} degré de stress). « *Ce n'est pas grave mais, vous voyez, c'est pour cela que je n'ai pas le temps de bien faire mon travail sur mon dossier ...* » (masque de Geignard)

Le directeur : « *Bon ! Ca suffit ! Vous êtes responsable et payée pour ça. Quand on veut on peut !* », et poursuivant ... « *Vous devez vous mettre des priorités dans votre travail. Il vous faut décider ce qui est important de ce qui l'est moins.* ».

La collègue : « *Oui, mais tout doit être fait. Tout est important pour les élèves et pour les futurs candidats. Aussi pour la dernière réunion avec les collègues pour obtenir un consensus* ».

Le directeur : « *Débrouillez – vous ! Faites – moi des propositions ! C’est votre job ! Et commencez par corriger les erreurs de débutantes qu’il y a dans votre dossier !* ». « *Moi, je veux de vrais responsables de secteurs !* ».

La collègue : « *C’est toujours pareil avec vous, il faut qu’on se débrouille ! De toute façon, je sais très bien que vous ne nous appréciez pas, que l’on n’est pas considéré !* ». « *Tout le monde le dit ! Mais ce n’est pas grave pour vous !* ». « *Vous verrez bien si tout le monde est en arrêt maladie !* ».

Puis, quelques minutes plus tard, entre deux portes, le directeur à un autre membre du personnel : « *Son dossier, je te parie qu’elle va le faire ! Et toute seule !* »

Nous pouvons ici observer à l’œuvre une mécommunication relevant de la manipulation, dans lequel le directeur nourrit son besoin d’excitation par des stratégies négatives de défis.

Son expression favorite, résumant sa démarche d’accompagnement de ses collaborateurs, était : « *Ecoute, si tu veux savoir comment faire, prends toi en main* », et de surenchérir « *Fais comme moi, débrouille – toi !* ».

Dans cette perspective managériale, faire « pleurer / craquer » un collaborateur est une stratégie pour mieux le dominer !

En effet, si après l’étude des drivers et des masques de 2^{ème} degré, chacun avait pu mieux comprendre son fonctionnement afin de s’ouvrir à une compréhension dénuée de jugement du fonctionnement de ses collègues ; l’art peut être plus difficile d’accès. Ce fut l’occasion de prendre conscience que, sous stress, la capacité de discrimination, de lucidité pour appréhender les situations, est altérée.

En situation de stress perçue comme trop intense, à titre d’exemple, certains n’ayant plus la sensation de parvenir à faire plaisir, ont tenté de se sur – adapter (1^{er} degré de stress) puis ont fait des erreurs stupides involontaires (2^{ème} degré de stress). Cette situation fut particulièrement illustrée par la responsable des services administratif et comptable, travaillant en étroite relation avec le chef d’établissement, et prédisant un événement catastrophique à venir pour la structure.

D’autres souhaitaient rendre un travail parfait (1^{er} degré de stress) afin de ne pas s’exposer à un flot de critiques menaçant leurs compétences. Le cas du responsable pédagogique était représentatif de ce phénomène.

Alors, comment faire ?

Coacher par la Process Com :

Face à une telle situation, une attitude relevant du questionnement, du coaching ; aurait été plus adaptée, notamment orientée sur les « Questions existentielles »¹ :

- ❖ Empathique : « Suis-je aimable ? »
- ❖ Travaillomane : « Suis-je compétent ? »
- ❖ Persévérant : « Suis-je digne de confiance ? »
- ❖ Rêveur : « Suis-je voulu ? »
- ❖ Promoteur : « Suis-je vivant ? »
- ❖ Rebelle : « Suis-je acceptable ? »

Ainsi, il semble que la Process Com n'est ni une réponse organisationnelle, ni une réponse à la relation inter – individuelle ; mais que la connaissance de son modèle permet d'optimiser les solutions organisationnelles et relationnelles mises en œuvre, en les considérant dans leur contexte propre. Le modèle « Process Com » : un outil de régulation ?

Alors, pourquoi ne pas considérer cette situation comme l'opportunité de dépasser la seule sensibilisation : une présentation plus exhaustive du modèle, doublée d'une présentation de la posture de coach, visant à révéler toute la profondeur de ce modèle ?

Mais ..., considérant l'évolution du contexte, venant à nouveau de changer de direction, observons tout d'abord les nouvelles interactions et les changements induits par une personnalité au profil différent, de base empathique.

Fabrice Goulette

¹ Legrand P. « Gestion du stress et questions existentielles ? » Article