

Expérience Process Com d'un dirigeant

A une époque l'entreprise que je dirigeais – unité autonome d'un grand Groupe – connaissait des problèmes de développement dans un climat d'inquiétude du fait de fusions décidées dans le principe mais non encore stabilisées.

J'étais alors personnellement – comme homme et comme dirigeant – très marqué par 2 approches qui me semblent complémentaires :

* l'une cognitive **celle de Peter Senge** et de son équipe (publication en 89 de la 5^{ème} Discipline suivie de 2 autres ouvrages)

* l'autre plus psychologique : **l'analyse transactionnelle** et la Théorie Organisationnelle de Berne.

L'une et l'autre favorisaient la prise en compte de l'homme au cœur de l'entreprise (l'Impératif Humain pour reprendre le titre d'un excellent livre de Manfred Mack Ed Masson.)

Je découvrais avec passion **les travaux de Peter Senge** sur l'approche systémique et les organisations apprenantes et je trouvais là des conceptions en accord :

- avec mes croyances quant à la place de l'homme dans l'entreprise : **développement conjoint de la personne et de l'entreprise,**
- avec la nécessité où j'étais de conduire le développement commercial, financier, organisationnel de mon entreprise et m'appuyant sur **la reconnaissance et la mise en œuvre de la qualité et des compétences des personnes,**

Un des objectifs que je poursuivais avec mon équipe était de concilier :

- la mise en place de règles communes nouvelles (restructuration et fusion),
- avec la nécessaire marge d'autonomie individuelle et collective en travaillant sur la culture, le relationnel, l'organisation... dans le respect individuel des personnes.

Nous étions conscients du travail que notre équipe (dirigeants, cadres, commerciaux...) devait faire en commun et individuellement pour faciliter l'évolution de notre entreprise.

L'Analyse transactionnelle et la TOB (Théorie Organisationnelle de Berne) nous ont aidé lorsque nous avons décidé :

- de travailler en profondeur entre nous,
- de comprendre ce qui se passait et de nous restructurer
- d'être accompagnés
- et de trouver les bases d'un langage commun.

Nous avons fait le choix de l'Analyse transactionnelle parce qu'elle

- s'intéresse aux comportements, aux relations individuelles, comme aux rapports de groupes
- facilite l'analyse et la compréhension de nos comportements comme ceux de nos interlocuteurs (*vendeur vis à vis de son client, manager vis à vis d'un collaborateur ou de son équipe, membres des équipes entre eux...*)
- respecte la personnalité individuelle, voire l'épanouit et permet de prendre en compte celle des autres
- permet de comprendre que chacun de nous est **multiple**
- optimise nos échanges

Nous avons fait un travail profond durant 2 ans avec l'aide de cette discipline en y associant finalement 70 managers et commerciaux engagés dans des groupes d'Analyse de la Pratique Professionnelle.

Et là nous avons décidé une form'action Process Com.

Il s'agissait d'une formation **intra** à laquelle ont participé – les membres du comité de direction, les managers et la plupart des commerciaux – constitués en groupe de pairs de 10 à 12 personnes.

Cette formation Process Com correspondait à l'**orientation stratégique** de notre entreprise à ce moment là :

- renforcer l'efficacité du processus managérial
- favoriser la cohérence des équipes dont l'équipe de direction
- faciliter le développement personnel de ces cadres pour accompagner les changements culturels et organisationnels en cours
- donner des éléments complémentaires permettant de se faire confiance (à soi et aux autres) c'est particulièrement utiles en phase de changements profonds

avec comme objectif de réussir notre développement malgré les inquiétudes liées à la période particulière que nous traversons.

Comme en alpinisme, il faut apprendre à avoir assez confiance en soi autant que dans les autres pour lâcher une prise sûre et pour en prendre une autre.

Les règles appliquées, dans les formations, étaient celles habituelles de nos groupes d'Analyse de la Pratique Professionnelle (fondatrices pour parties des règles de notre management) :

- *respect mutuel,*
- *bienveillance,*
- *non violence* (même verbale)
- *réactivité* (le contraire de la passivité)
- *confidentialité,*
- *confrontation*

A un moment difficile où nous procédions à la fusion de 5 entreprises la formation et la pratique active de la méthode Process Com ont largement répondu à nos attentes stratégiques.

Je constatais à cette époque et plus encore aujourd'hui que Process Com est en parfaite identité philosophique et pratique aussi avec l'approche cognitive de l'école de Peter Senge et de ses cinq disciplines :

- la maîtrise personnelle : discipline de l'aspiration, apprentissage individuel constant à exprimer ses besoins profonds (vision personnelle) en les rapprochant de la réalité vécue, *l'approche de PCM quant aux besoins psychologiques va dans ce sens*
- les schémas mentaux : discipline de réflexion consistant à mettre à jour et contester nos schémas de pensée archaïque qui guident nos attitudes : *PCM aide à la réflexion quant à l'approche de notre comportement et de celui des autres*
- la construction d'une vision partagée
- l'apprentissage en équipe
- sans omettre la 5^{ème} discipline : l'approche systémique favorisée en Process Com par l'attention portée au processus.

Humainement Process Com a une vertu particulière : nous rendre attentif à ne pas confondre une personne et son comportement.
C'est une approche extrêmement respectueuse de la personne.
Elle favorise aussi une reprise du dialogue efficace dans ses effets.

Georges Bernard