

MANAGEMENT :

Cultiver la bienveillance et la lucidité au travail pour apaiser les tensions

Les organisations reposent sur des équipes de femmes et d'hommes qui unissent leurs compétences au service d'un but commun. Quand ça fonctionne, c'est le succès économique et la performance est au rendez-vous. Mais qu'en est-il de l'aspect humain ? Souvent la réalité est moins rose et nombreuses sont les entreprises où règnent des tensions, de la démotivation, du burn-out. Les approches abondent pour traiter le mal. Parmi elles, une consiste à appréhender les individus au cœur de leur humanité, de leur singularité : par l'étude des personnalités.



Certains principes sont observables de manière récurrente au sein des organisations. Mon expérience, comme manager, dirigeante de société, puis comme coach-formatrice dans différents secteurs, me l'a à maintes reprises confirmé. Le premier principe est que, dans une équipe, face à une même situation, nous n'avons pas tous la même perception des choses, ni la même manière d'en parler. Ensuite, la façon de s'exprimer a autant et souvent plus d'importance que le message délivré. Enfin, les sources de motivation au travail peuvent varier selon les personnes. En d'autres termes, nous n'utilisons pas tous le même carburant pour avancer ou pour prendre du plaisir à ce qu'on fait. On comprend alors pourquoi il y a tant de malentendus et de stress au travail.

Prenons encore deux notions – la bienveillance et la lucidité – qu'on peut définir de la façon suivante: La bienveillance correspond au fait d'aborder l'autre comme ayant autant de valeur que moi, même dans le conflit. La lucidité est la capacité à se souvenir que l'autre ne voit pas le monde selon les mêmes critères que moi, que ses enjeux sont différents des miens et qu'ils sont tout aussi respectables. Ces deux notions sont essentielles pour des rapports sains en entreprise. Sans elles, les principes énoncés au préalable risqueront de générer des malentendus ou des tensions.

Comment alors en tant que formateur accompagner les organisations à limiter les tensions dans les équipes en tenant compte de ces principes? L'approche que j'ai choisie est de développer la conscience des personnes de leurs propres fonctionnements et de ceux des autres. Autrement dit, j'apprends aux personnes à mieux se connaître et à mieux comprendre les autres, pour mieux interagir avec eux. La première chose à faire est de définir la

personnalité des individus. Pour ce faire, on peut utiliser des modèles comme la Process Communication® qui vise à développer les quatre domaines suivants: la conscience de soi, la conscience d'autrui, la gestion de soi, la gestion des relations.

On sait aujourd'hui que la personnalité d'un individu est composée d'un mélange subtil et unique de plusieurs types de personnalités (6 dans le modèle Process Communication®). En fonction de ce mélange, apparaissent des caractéristiques comportementales, une vision du monde préférentielle, des motivations, des façons de communiquer et des comportements sous stress prévisibles et observables. Identifier et comprendre ces comportements permet à chacun d'améliorer sa qualité de vie professionnelle et personnelle.

Adapter ses actions de formation à la personnalité des participants

Toute séquence de formation ou de coaching peut être construite et animée en prenant en compte les différentes personnalités au sein du groupe. L'intérêt est d'accompagner au mieux chacun en répondant à ses attentes propres: selon les cas, être rassuré, stimulé, nourri intellectuellement ou par de la pratique, etc. C'est la raison pour laquelle je commence chacune de mes formations en adaptant mon discours en fonction des types de personnalités présents.

Je veille par exemple à ce que les personnalités de type «Travaillomane», qui apprécient la rigueur et les plannings, sachent comment la formation sera structurée dans le temps. En plus de ces éléments je fournis aux personnalités de type «Persévérant», qui sont attachées à leurs convictions, un maximum d'informations tout au long de

la journée pour qu'elles puissent nourrir leurs opinions. Pour les personnalités de type «Empathique», je fais en sorte de les mettre à l'aise, de leur assurer un minimum de confort, pour qu'elles passent un bon moment et profitent pleinement de la formation. Car en l'absence de confort, il est plus difficile pour elles d'être pleinement attentives. Enfin je vais offrir aux personnalités de type «Rebelle» un apprentissage spécifique pour qu'elles puissent aborder des sujets sérieux de façon ludique, modalité d'apprentissage la plus motivante pour elles.

Dans des actions auprès d'équipes, passer au crible les interactions entre les personnes au regard des personnalités à l'œuvre, c'est mettre en évidence certains fonctionnements jusque-là incompris. Ainsi, lors d'un coaching d'équipe dans le domaine juridique, un des dirigeants de type «Rêveur» a pris conscience que s'isoler pour travailler sur ses dossiers était plus stimulant pour imaginer son action future, alors qu'un autre membre de l'équipe de type «Rebelle» recherchait des contacts dynamiques pour être davantage stimulé à la tâche. Le sachant, l'équipe s'est organisée et a respecté, sans interprétations négatives, les besoins de chacun pour être plus efficace et limiter le stress inutile. Cette équipe a aussi compris pourquoi ses clients de type «Promoteur», amateurs de défis, privilégiaient l'usage de verbes à l'impératif: pour les inciter à l'action. L'équipe a ainsi pu ajuster sa propre communication avec ces clients, en adoptant comme eux un mode «directif», ce qui a grandement facilité leurs échanges.

Améliorer les relations et accroître la performance

Pour découvrir sa structure de personnalité, la première démarche est de répondre

à un questionnaire. En se formant ensuite aux concepts de base de la Process Communication®, on apprend à développer une communication positive, à comprendre et gérer les situations de «mécommunication»: tensions, incompréhensions, inefficacité, conflit naissant ou avéré.

Développée par Taïbi Kahler, un psychologue américain issu du monde de l'Analyse Transactionnelle, la Process Communication® a largement été utilisée par la NASA pour recruter et former les équipages d'astronautes. Aujourd'hui de nombreuses entreprises reconnues mondialement l'utilisent pour faciliter les relations et accroître la performance au travail.

Tenir compte des personnalités, en comprendre les enjeux relationnels et intégrer cette démarche à sa pratique de formateur ou de coach, c'est mieux toucher les participants, développer le transfert des compétences et améliorer l'efficacité de ses actions.



Virginie Ricq

Formatrice-consultante en développement professionnel
contact@strategiebond.com
www.strategiebond.com