Sexe, émotions et complémentarités au sein des entreprises... et l'AT dans tout ça ?

Valérie Cionca
CTA-O

Sur les suggestions coquines de Nadia, le n° 69 de Métamorphose, m'a fait penser à plusieurs questions:

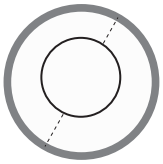
A. Quelle peut être l'influence du sexe dans les entreprises ?
B. Est-ce que nous parlons d'émotions en entreprise ?
C. Entre les collaborateurs, y a-t-il complémentarité ou concurrence ?

A travers mon expérience en tant que responsable en Ressources Humaines (RH) et avec des exemples, je propose les réponses ci-dessous aux 3 questions d'introduction en faisant appel à différents concepts d'AT.

A. Quelle peut être l'influence du sexe dans les entreprises ?

Les relations sexuelles dans les organisations sont en principe interdites, mais il peut y avoir des cas de non respect de ce principe qui peut être formulé de manière explicite ou tacite. Il y a souvent des relations amoureuses sur le lieu de travail et les réponses des entreprises peuvent être diverses à ces deux formes de relations : indifférence (passivité qui peut amener à des conflits), règles strictes qui imposent la démission d'un membre du couple qui s'est formé sur le lieu de travail, ou encore demande d'engagement des deux employés à ne pas laisser leur relation influencer le cours de leurs activités (établissement de frontières claires). Je choisis d'illustrer ces situations avec le concept du diagramme de structure de Berne[1] qui permet d'analyser la nature des frontières : majeure, mineure, externe, interne, perméable ou non.

1 Eric Berne, Structure et Dynamique des Organisations et des Groupes, Edition de l'Analyse transactionnelle, Lyon, 2005, (USA, 1963), p.105



Frontière externe (séparation entre l'organisation et son environnement)
Frontière majeure interne (séparation entre le leader et les membres de l'équipe)
Frontière mineure interne (séparation entre les membres du groupe ou entre les membres du leadership)

Le cas de démission d'un membre du couple, fait référence à la frontière majeure externe puisqu'une personne sortira du groupe.

Le cas de l'engagement demandé à un couple pour éviter d'influencer l'activité fait référence à la frontière mineure interne pour éviter que les inclinations individuelles prennent le pas sur la cohésion du groupe.

Il peut aussi arriver qu'un/e supérieur/e hiérarchique abuse de sa position auprès d'un/e employé/e (pression à la frontière majeure interne) et que nous arrivions au tribunal dans des cas de harcèlement sexuel. Pour éviter ce jeu de 3ème degré, le management et les RH ont pour mission de faire respecter les lois du pays et de l'entreprise (la plupart des pays occidentaux en ont à ce sujet et certaines entreprises ont des codes de conduite clairs qui permettent de prendre les mesures correctives nécessaires). J'ai vécu un cas de ce genre où un excellent vendeur a été licencié pour avoir abusé psychologiquement d'une collaboratrice. Les RH ont contribué à faire respecter le canon (règlement) de l'entreprise aux dépens (momentanément) des affaires, car ils ont estimé en accord avec le management concerné que cette agitation pouvait avoir des conséquences plus négatives à moyen terme sur la cohésion d'équipe que la baisse momentanée du chiffre d'affaires.

Le diagramme de structure m'a été très souvent utile pour illustrer une situation avec des collègues et amener une prise de conscience permettant de résoudre le problème.

B. Est-ce que nous parlons d'émotions en entreprise ?

Les émotions peuvent se manifester à des moments joyeux comme à des moments douloureux ou inattendus dans les organisations et le sujet est souvent minimisé. Voici quelques

© Métamorphose, www.asat-sr.ch

exemples qui m'ont touchée et où j'ai laissé libre cours à mon style de RH authentique respectant la personne et l'entreprise. A cet effet, je m'appuie sur la CNV (communication non-violente)[2] et je fais les parallèles suivants avec les concepts de l'AT :

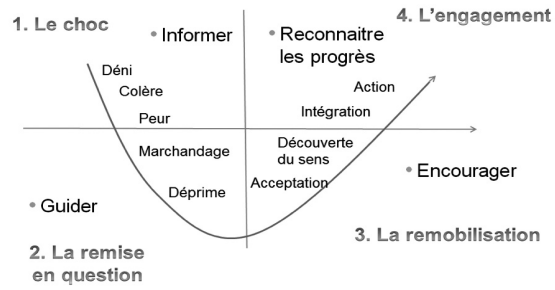
- Observer sans juger → Position de vie +/+ et Adulte à l'écoute des 2 autres Etats du Moi
- Exprimer émotions et besoins → Intimité
- Faire une demande → Contrat

Je trouve que cette technique développe la bienveillance dans les relations et l'autonomie.

Exemple 1 : une collègue est venue me trouver un jour tout énervée au sujet de son chef. Celui-ci était beaucoup trop contrôlant à ses yeux sur sa manière de saisir ses absences dans le système prévu à cet effet et elle était vraiment en colère. Je lui ai d'abord demandé ce qui était juste à son avis, puis je lui ai rappelé les règles de l'entreprise qui sont publiées sur notre Intranet et que son chef a le droit de contrôler, puis je lui ai expliqué les besoins qu'il y a derrière chaque émotion. Nous avons donc pu vérifier qu'il s'agissait d'une colère authentique et qu'elle avait besoin de clarifier sa marge de manœuvre, puisqu'elle est elle-même cadre. La discussion lui a permis d'accueillir son émotion et d'évacuer l'énergie négative. Ensuite, je lui ai expliqué la méthode de la communication non violente, elle l'a appliquée à sa situation, puis je lui ai demandé si elle pouvait s'imaginer répéter ces mots à son chef et elle s'est exercée avec moi : « Je ressens de la colère quand tu contrôles de près mes saisies dans le système, j'aurais besoin d'une certaine marge de manœuvre ainsi que de confiance et je suis d'accord de faire le point tous les trimestres avec toi. Est-ce OK pour toi ? As-tu besoin d'autre chose ? ». A mes yeux, c'est aussi un bon exemple d'illustration pour le Changement Emergent[3], car l'employée a partagé avec ses collègues son souci pour faire remonter une information importante de l'activité au manager. Le message est bien passé et le responsable a organisé une séance en ma présence avec les autres collègues cadres à temps partiel pour clarifier la situation pour toute l'équipe. Ainsi, nous avons rappelé le canon (règlement) et des options claires et cohérentes ont été définies ensemble.

Exemple 2 : dans l'entreprise où je suis active actuellement, nous avons traversé une année lourde de conséquences suite à un rachat et sommes en phase de restructuration avec, à la clé, des licenciements, mises en retraite anticipée ou transferts chez le nouvel acquéreur. Bien que les conditions négociées par la Direction avec le nouveau propriétaire soient généreuses, il y a eu des passages difficiles pour nous tous et le fait de montrer le graphique ci-dessous inspiré d'E. Kubler-Ross a permis de verbaliser les ressentis et de clarifier les conditions. Je suis fière d'avoir convaincu un manager à le présenter devant son équipe lors d'une séance d'information en illustrant les 4 étapes avec un exemple qu'il avait personnellement vécu et ainsi les feedbacks ont été positifs : « je ne me sens plus seul, mes ressentis sont partagés, c'est rassurant, c'est bon d'être écouté et compris… ». J'ai gardé ce schéma en permanence sur mon bureau pendant plusieurs mois pour m'y référer lorsque des collègues arrivaient fâchés ou dans le doute (respect de l'émotion du moment). Ils pouvaient ainsi se situer sur le graphique et rebrancher leur Adulte pour se concentrer sur l'activité du moment et pour anticiper les prochaines étapes.

Comprendre les phases du changement **(Etapes, sentiments et rôle du manager)**



source: La courbe du deuil d'Elisabeth Kubler Ross adaptée à la conduite du changement

Dans les entreprises, l'aspect des émotions est souvent négligé et beaucoup de gens laissent aller leur Driver « sois fort » pour ne pas montrer leur vulnérabilité. J'ai longtemps suivi ce schéma et suis désormais très heureuse d'avoir découvert les options proposées par Steiner dans « l'ABC des émotions ». J'encourage mes collègues dans l'entreprise à suivre cette voie.

2 Marshall B. Rosenberg, La Communication non-violente au quotidien, Ed. Jouvence; Wayland Myers, Pratique de la Communication non-violente, Ed. Jouvence

3 Madeleine Laugeri, « Changement Emergent et AT : les clefs du dialogue hiérarchique », AAT 119, pp. 1-14

C. Est-ce qu'il y a des complémentarités plutôt que de la concurrence?

Le n° 69 me fait penser au symbole du yin et du yang [4] et donc à la complémentarité. Qu'elle soit entre hommes et femmes ou entre employés et managers ou entre différentes équipes, cette complémentarité permet de changer de cadre de référence et de voir de nouvelles options, entre autres, grâce à la coopération selon les 5 règles définies par Cl. Steiner[5] :

A. Pas de pénurie (de signes de reconnaissance, ni d'informations, ni de partages)
B. Pas de secret sur les besoins
C. Pas de jeux de pouvoir (stop à la compétition)
D. Pas de favoritisme (respect de droits égaux)
E. Pas de sauvetage

Ces règles m'accompagnent quotidiennement et me permettent d'assurer le rôle de l'appareil, un terme utilisé par Berne pour désigner les collaborateurs (moi, RH, en l'occurrence) en charge d'« assurer la survie du groupe en étant au service du leader pour prolonger son autorité sur l'ensemble du groupe »[6] avec sérénité. J'incite ainsi mes collègues à partager les informations pour anticiper les étapes à réaliser ensemble (par exemple en vue d'un jubilé, je donne au manager les informations pour féliciter la personne à temps); si je sens des jeux de pouvoir, je vais chercher les besoins réels sous-jacents et je propose aux collègues de communiquer leurs besoins respectifs. Dans notre situation actuelle, toutes les personnes ont eu des informations claires quant au plan social et la durée restante du contrat qui les lie à l'entreprise. Ainsi, elles ont pu choisir librement l'option qui leur convient le mieux (pas de sauvetage, pas de favoritisme, stimulation de l'autonomie).

Conclusion :

Les éléments qui me tiennent à cœur dans mon rôle de responsable RH sont les suivants :

- Autonomie : conscience de ce qui se passe dans les équipes et chez les managers, spontanéité en étant authentique et intimité en osant les règles de la coopération.
- Equilibre des 3 Etats du Moi : je sens avec plaisir mes 3 Etats du Moi se manifester avec un Adulte aux commandes pour laisser tour à tour les bons côtés du Parent nourricier s'exprimer (signes de reconnaissance, encouragements), ceux du Parents normatif rappelant à juste titre des règles (processus RH en place par exemple pour fixer des objectifs ou clarifier des règles sur les assurances sociales, contrôles) et enfin l'Enfant dans ses différentes formes (utiliser mon intuition en verbalisant ce que je ressens, accueillir mes émotions et celles de mes collègues en reconnaissant le besoin associé, être vigilante aux anciens schémas d'Enfant rebelle pour utiliser les signaux et faire remonter l'information aux personnes concernées à bon escient).
- Dans mon rôle de RH, je veille également à ce que les 3 soifs fondamentales soient assouvies : structure (organigrammes, règlements, descriptions de fonction), stimulation (formation, enrichissement des tâches, coaching), signes de reconnaissance (diffusion et modélisation de la culture de feed-back).

Mon attitude a été modélisante ces 3 dernières années et ainsi la phase de rachat/intégration que nous vivons depuis 6 mois a pu être gérée avec authenticité, clarté et respect mutuel.

Valérie Cionca

CTA-O, Consultante en diagnostic TOB et coach selon la méthode du «recentrage opérationnel» de Gilles Pellerin
valcionca@gmail.com

4 Symbole provenant du taoïsme symbolisant la complémentarité : partie noire avec le point blanc représentant la féminité, la passivité, la terre, la nuit ; partie blanche avec le point noir représentant la masculinité, l'activité, le ciel, le jour. L'un n'existant pas sans l'autre, ils se complètent plutôt que de s'opposer. Nathalie Ruaux, Le dico des symboles : Reconnaître et décrypter les symboles, J'ai lu, 2011, p. 17

5 Claude Steiner, Des scénarios et des hommes, Desclée de Brouwer, 1996, chap. 25

6 Eric Berne, Structure et Dynamique des Organisations et des Groupes, op. cit., p.105

© Métamorphose, www.asat-sr.ch