

Qualité des relations et co-responsabilité

Une piste sérieuse pour l'amélioration de la performance de l'entreprise et du bien-être des salariés.

1^{ère} partie : Pourquoi s'intéresser à la qualité des relations au sein de l'entreprise ?

Info-lien.

L'actualité de la qualité des relations dans l'entreprise.

Mars 2013.

Jean-Claude MONTBLANC
Avec Eva-Marie ENGZELL et
Damien LEPRÊTRE

Qualité des relations et co-responsabilité, une piste sérieuse pour la performance de l'entreprise et le bien être des salariés.

1^{ère} partie : Pourquoi s'intéresser à la qualité des relations au sein de l'entreprise ?

Pour mettre en place un fonctionnement basé sur les approches présentées dans cet article ou en savoir plus :

Nous contacter :

APPUI Consultants

04 79 65 61 61

contact@appui-consultants.fr

Visiter notre site :

www.appui-consultants.fr

Idées clés

La qualité des relations entre les personnes est un ingrédient clé du succès de l'entreprise... Elle favorise la réactivité et la pro-activité... Elle permet également d'affronter les périodes difficiles, de changement et d'incertitude...

Mais s'il est « un être de relation », l'humain est souvent en difficulté dans la relation. Il est, de ce point de vue, un « être inachevé ».

Parce qu'elle est un des « lieux sociaux » où le besoin de relations de qualité est si nécessaire, l'entreprise doit s'attacher au développement des « compétences relationnelles » de chacun.

➤ **L'entreprise a besoin de personnes sachant être et faire ensemble...**

- Cependant, avoir de bonnes relations ne va pas de soi (§ 1)
- Nous sommes des êtres de relation... mais inachevés (§ 2)
- Cette difficulté est souvent l'objet d'un déni (§ 3)

➤ **L'entreprise n'a pas le choix, elle doit se considérer comme un lieu d'apprentissage à la relation, en travaillant la qualité des relations au travail (§ 4)**

- L'entreprise ressemble à une course de fond par équipe (§ 5)
- Contrebalancer une culture sociétale qui nous éloigne de la relation (§ 6)
- Le gain d'un apprentissage relationnel qui rejaillit sur la société (§ 7)

1. L'entreprise lieu d'activité, de réactivité, de pro-activité individuelles et collectives

Dans l'entreprise, l'humain et sa capacité à agir seul mais aussi à coopérer et être en relation avec les autres, est toujours en question... Ceci est vrai quelles que soient les circonstances, qu'il s'agisse de produire, de gérer des aléas, de faire évoluer l'organisation, d'initier des démarches d'amélioration, ou d'innover...

Mais avoir des relations de qualité ne va pas de soi... D'une part, chaque fois que nous faisons quelque chose, émettons une idée ou une opinion, avons telle ou telle attitude, nous stimulons chez l'autre une réaction qui peut être positive ou négative. En retour, cette réaction nous stimule positivement, ou négativement dans un « 8 relationnel » (voir encadré) ... D'autre part, chaque évènement ou épreuve interpelle la qualité de nos relations (aux autres, à l'environnement et à nous-même)... Or, plus les relations sont bonnes,

plus il nous est facile de passer les épreuves individuelles ou collectives.

Ainsi, parce qu'elle est un lieu d'action collective et une entité qui vit et déclenche des évènements, l'entreprise a besoin de s'assurer d'une grande qualité des relations entre les personnes. Il s'agit de favoriser à chaque instant la meilleure implication et coopération de chacun, pour faire face aux évènements, à l'incertitude et à la complexité, répondre aux défis...

Le 8 relationnel, de quoi s'agit-il ?

Il arrive fréquemment, dans une relation, que se déclenche un « 8 relationnel » selon les termes des membres de « l'Atelier d'Etude des Dynamiques Relationnelles » (ADYRE).

Il s'agit d'un processus qui se met en route de façon inconsciente, donc automatique : une personne est touchée dans sa susceptibilité par l'action, l'attitude ou les paroles d'une autre. Elle actionne (inconsciemment) son mécanisme de défense (se justifie, accuse, nie, se sur-adapte, etc.) ce qui, en retour, attaque la susceptibilité de l'autre personne dont le mécanisme de défense s'actionne à son tour, etc.

En fait la représentation de ce mouvement est moins un « 8 » que le signe « ∞ » (infini) ou anneau de Moebius, car ce processus peut être sans fin. Il ne peut s'arrêter que lorsqu'on a pris conscience de ce type de mécanisme et acquis un minimum de capacité à s'interroger sur ce qui est en train de se jouer dans la relation. Il s'agit notamment de dépasser le réflexe premier d'accusation – justification « à qui est-ce la faute ? » pour commencer à s'interroger sur « que se passe-t-il dans notre système relationnel ». Ceci nécessite de se considérer co-responsable (avec l'autre personne) de la qualité de la relation.

2. Des êtres de relation... inachevés !

Nous ne sommes pas identiques dans notre façon d'être en relation et n'avons pas la même capacité à « bien vivre » les situations ou les évènements qui viennent nous interroger dans notre capacité à créer et conserver des liens... De plus, nous ne sommes pas « formés à être en relation ». Ce n'est d'ailleurs pas le moindre paradoxe, car notre spécificité d'humain est bien d'être des êtres de relation. Certes, nous vivons de multiples situations au sein de la famille, à l'école, dans notre vie sociale et dans l'entreprise, situations qui nous ont « formatés » dans notre façon de nous positionner dans la relation. Mais nous n'avons pas reçu, de façon formelle, de formation « à la relation ». De ce

point de vue, nous sommes des « être inachevés »¹.

Tout notre développement, notamment notre « savoir-faire relationnel », se fait dans le lien, en différentes étapes, de notre naissance à notre mort. Pour ce qui concerne notre savoir-faire relationnel, les périodes d'apprentissage les plus déterminantes sont celles de la petite enfance – surtout et de l'enfance. Mais cet apprentissage est avant tout inconscient. Chacune des expériences relationnelles, positives ou négatives sont ainsi capitalisées par notre inconscient qui construit des « réponses », des « parades », que nous ne voyons pas, et qui font, elles-mêmes partie de notre bagage relationnel.

¹ Selon les termes du psychologue, Pierre DARCO.

Or il est extrêmement important de comprendre que dans toute situation, notre inconscient va plus vite que notre conscience, voire notre inconscient agit seul. Les chercheurs en neuroscience² ont mis en évidence que 90% de nos actions sont inconscientes ou plutôt « non conscientes ». C'est donc l'inconscient qui pilote, de façon automatique en première intention. Certes, nous ne pouvons pas échapper au fait que notre inconscient va toujours plus vite, ce qui est particulièrement vrai dans des situations relationnelles car elles ont tendances à nous renvoyer à des éprouvés profonds, voire « archaïques ». Cela ne veut pas dire que nous ne pouvons pas « reprendre une partie des manettes ». La condition est de « mettre de la conscience » sur ce qui se joue pour éviter que notre inconscient soit « seul pilote à bord ».

3. Sortir du déni pour traiter la question...

Dans notre société, il y a une forme de résistance, à accepter ou à comprendre que nous ne sommes pas toujours bien outillés pour faciliter nos relations aux autres ou aux évènements. De ce point de vue, nous sommes dans une forme de déni.

On entend souvent, dans le milieu de l'entreprise par exemple, certains dirigeants ou managers regretter que leurs collaborateurs³ « *ne sachent pas se comporter comme des adultes* » ou encore dans certaines situations de désaccords ou de conflits, des personnes impliquées dans ceux-ci, témoigner de leur impression « *d'être dans une cour de récréation* », « *d'être à la maternelle* », etc...

² Voir par exemple in « Le journal du CNRS » n°194 de Mars 2006 : « Les neurosciences révèlent le pouvoir de l'inconscient ».

³ Bien entendu, eux-mêmes ont eux aussi leurs propres difficultés en la matière. Mais dans ce domaine, chacun attend de l'autre un changement, voit chez l'autre ce qui ne va pas et s'estime personnellement « sachant être en relation ».

L'ensemble de ces propos laisserait entendre que « *ne pas savoir bien se comporter dans une relation serait l'apanage de l'enfance* » ou « *que le statut d'adulte devrait garantir une capacité, une forme de compétence automatique à avoir des relations constructives, de coopération avec les autres* »...

Nous savons que ce n'est évidemment pas le cas. Les actualités nous le rappellent d'ailleurs chaque jour. Les conflits, des plus ordinaires aux plus meurtriers et cruels sont bien le fait d'adultes, pour certains très éduqués.

Pour conclure, il convient de considérer d'une part que l'humain est un être « inachevé », possédant un potentiel, dont des capacités relationnelles à développer. D'autre part que la vie est un processus d'apprentissage relationnel, plutôt inconscient. Notre proposition, ici, est « d'optimiser » cet apprentissage en y mettant une attention particulière (de la conscience) afin d'en faire un apprentissage positif et engageant, en agissant, en entreprise, sur la qualité des relations au travail.

4. L'entreprise n'a pas le choix... tant mieux car nous allons tous y gagner !

S'il existe différents lieux potentiels d'apprentissage « à la relation », nous l'avons dit, peu consciemment organisés dans cette optique, il nous semble que l'entreprise n'a donc pas vraiment d'autre choix que d'investir cette dimension, en conscience.

En effet, dès l'instant où un entrepreneur (ou un dirigeant) décide d'embaucher le premier de ses collaborateurs, il fait le choix « *de chercher à aller plus loin à plusieurs que seul* »⁴. Il s'agit pour lui de « *faire avec d'autres* », de « *faire faire par* ». Il s'en remet ainsi à cette mystérieuse alchimie qui permet,

⁴ Nous nous référons ici à un proverbe Africain : « Tout seul, on va plus vite. Ensemble, on va plus loin ».

au sein du collectif, de tirer parti des différences, pour aller plus loin... A condition que la qualité des relations entre les personnes le permette !

5. L'entreprise ressemble à une course de fond par équipe

La meilleure image pour illustrer notre propos, est une course de fond par équipe. L'équipe doit tirer parti des qualités de chacun pour lui permettre d'aller plus longtemps plus vite que chacun de ses membres l'aurait fait en restant seul. Pour cela, elle doit prendre soin de la qualité des relations, afin de donner à chacun l'envie de se surpasser et de se mettre au service du collectif.

« *Réussir ensemble* », ce qui devrait être le « crédo » de tout organisme, entreprise, association, équipe, collectif... nécessite donc d'investir la qualité des relations, a fortiori lorsque l'environnement est incertain, changeant, contraignant... et aurait tendance à pousser au repli et au « chacun pour soi ». L'entreprise a besoin de cette capacité à être en lien, à faire confiance et à coopérer de chacun de ses membres. Mais parce que nous ne sommes pas tous, spontanément à l'aise dans la relation, du fait de notre histoire personnelle et aussi de certaines particularités de notre culture sociétale, elle doit nous aider à « (ré)apprendre » à être en relation.

6. Contrebalancer une culture sociétale qui nous « éloigne » de la relation

En matière de capacité à être en relation, la culture de notre pays n'est pas toujours « aidante » pour plusieurs raisons :

Tout d'abord, notre apprentissage, notamment scolaire, est beaucoup plus axé sur la mise en concurrence entre personnes que sur la coopération. Il met donc plus l'accent sur les compétences individuelles techniques que relationnelles.

De plus, notre société présente encore souvent l'entreprise (surtout privée) comme « lieu de souffrance » et trop rarement comme « lieu de développement personnel ». De telles visions du travail et de l'entreprise ne sont pas propices à générer des postures « positives » ou facilitatrices pour les relations.

Ensuite, nos approches des changements, notamment sociétaux, sont encore très empruntées de précipitation et de manque de savoir-faire. Elles exacerbent les peurs, cristallisent les réticences individuelles et favorisent les corporatismes, occultant ainsi l'intérêt collectif et le besoin de lien. Cela nous met plus souvent au contact de la douleur de la « perte » liée à tout changement que du besoin, voire du plaisir de changer.

Notre culture conjugue également l'illusion du risque zéro et la recherche systématique d'un coupable lors de problèmes, ce qui induit une forme de déresponsabilisation collective... Ceci s'ajoute, dans l'entreprise, à la prégnance d'une approche managériale issue du taylorisme (voir encadré page suivante), plaçant manager et managé dans une relation « haute / basse », peu propice à créer du lien de qualité.

On peut ajouter que beaucoup de nos « élites » sont assez régulièrement dans le déni de la dimension « modélisante » de certaines de leurs postures ou actions, notamment de celles qui donnent l'idée que nous n'avons pas tous les mêmes droits ou les mêmes capacités d'action...

Tous ces traits, caractéristiques de notre société, « façonnent » donc la perception qu'a chacun de sa capacité à agir, sa façon de penser les relations, sa confiance dans « un système » et donc sa capacité à « être en relation » ou sa façon de se positionner dans les relations.

A propos du Taylorisme

La pensée taylorienne a largement imprégné notre société. En matière de management, elle génère une relation de type « *je pense donc tu suis* » (expression empruntée à un de nos formateurs)... L'expression ici parle d'elle-même. Le taylorisme reposait, en effet, sur la déconnexion entre la pensée et l'exécution. Il y avait d'un côté ceux qui pensaient le travail et son organisation et, de l'autre, ceux qui exécutaient. L'idée étant que l'initiative ou la pensée d'un ouvrier, donc son intelligence, sont potentiellement dangereuses, sources de perturbation pour le système... On est donc très loin de l'idée de talents individuels à révéler et à mettre au service de l'action collective, de la pro-activité, etc.

De fait, à l'époque de ces « grands » penseurs qu'étaient Fayol, Taylor et Weber, l'environnement était beaucoup plus stable qu'aujourd'hui. Les systèmes productifs et organisationnels issus de leurs idées, pouvaient donc paraître performants.

Cependant, de notre point de vue, c'était une performance illusoire... Elle n'était qu'efficacité immédiate (non durable) et servait uniquement l'entreprise qui externalisait sur la société les coûts induits (coût du mal-être lié à la perte d'estime de soi, coût du « non développement » des potentiels). On peut finalement imaginer que cette approche a empêché le développement d'un potentiel humain gigantesque.

Il conviendrait donc aujourd'hui de considérer que l'époque et l'environnement actuels, parce qu'il y a plus d'incertitude et d'instabilité, offrent une formidable opportunité. Ils exigent une vraie performance globale incluant le développement des talents, de l'intelligence collective et des compétences relationnelles de chacun... à condition de renoncer à la pensée taylorienne.

(voir notamment les travaux de Vincent CRSTALLINI sur ce thème)

En entreprise, travailler la qualité des relations sert donc la performance, du fait de l'amélioration de l'implication des personnes, de la qualité de leur coopération, de leur pro-activité, de leur capacité d'innovation, etc. Conjointement, ceci permet d'apprendre à chacun à se situer « positivement » en relation et contribue ainsi au « bien-être au travail », dont on sait qu'il s'agit d'une réponse positive et constructive à la question des risques psychosociaux (voir encadré fin de document), à l'absentéisme, etc.

7. Le gain d'un travail sur la qualité des relations rejait sur la société

Le gain d'un travail sur la qualité des relations en entreprise, dépasse largement les frontières de celle-ci.

Tout d'abord, les capacités à être en relation et à agir des personnes, développées dans l'entreprise, sont utiles dans la vie sociale, au-delà de l'entreprise. Car un individu qui sait se positionner dans la relation et comme acteur dans un milieu tel que le travail, saura le faire dans un autre milieu... (social ou familial).

Ensuite, la réduction du mal-être des personnes est une économie pour notre pays.

On sait en effet que le « mal-être » au travail des personnes, dont on sait qu'il a une forte dimension relationnelle génère, selon le B.I.T. un coût direct de l'ordre de 3 à 4% du PIB pour la société. On peut imaginer que les coûts cachés sont beaucoup plus importants, en terme « de vies mal vécues » ou de potentiels mal utilisés.

De notre point de vue, donc, l'entreprise et l'activité de travail mériteraient d'être beaucoup plus perçues qu'elles ne le sont aujourd'hui, au travers de la perspective d'apprentissage ou de réapprentissage qu'elles offrent aux personnes en matière de compétences relationnelles.

Des chercheurs s'orientent dans cette direction et avancent l'idée de l'entreprise ou du management « salutogénique ⁵ » (par opposition à ce qui serait pathogénique). Ce terme parle de situations « *qui ne se contenteraient pas de « ne pas épuiser les*

⁵ Voir Damien RICHARD « Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion ». Thèse soutenue publiquement le 26 septembre 2012.

ressource humaines », mais seraient de nature à les développer » (la santé, la capacité à agir, à être en relation, etc.). Les travaux de ces chercheurs mériteraient d'être entendus.

De même serait-il « salutogénique », dans notre société française particulièrement, de considérer que jamais l'époque n'a autant montré la réalité de notre interdépendance, de notre besoin de réussir ensemble et de notre intérêt à révéler les talents de chacun comme ses capacités relationnelles. Un tel regard sur notre époque est déjà en lui-même, porteur d'une énergie dont nous nous

coupons en permanence lorsque nous la considérons principalement sous l'angle de la contrainte.

Ayant clarifié **pourquoi** s'intéresser à la qualité des relations au sein de l'entreprise », nous verrons dans notre prochain numéro « *d'INFO-LIEN : L'actualité de la Qualité des Relations dans l'entreprise* », en quoi la notion de « **responsabilité individuelle** » permet d'éclairer utilement **comment** mettre en place des relations de qualité dans l'entreprise.

Les risques psychosociaux, un certain regard sur le travail.

Nous considérons que la question des risques psychosociaux, dans notre pays, est très mal posée. En tout cas elle renforce l'idée que l'activité de travail est avant tout « facteur de risques » et rejoint en cela notre culture française du « risque zéro » et d'une vision du monde de l'entreprise comme « lieu de souffrance ». Ce type de regard induit l'idée illusoire d'un monde sans contraintes et porte une forme de déni du fait que le travail et l'entreprise contribuent au développement des personnes... Il est d'ailleurs étonnant de constater que la société propose un regard inverse sur le travail et l'entreprise, lorsqu'il s'agit de personnes en difficultés (éloignées de l'emploi par exemple). L'entreprise et le travail sont alors considérés comme des espaces de socialisation (on parle alors d'insertion économique et sociale...).

La notion de bien-être au travail est à mettre en lien avec le « Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail » dont nous nous inspirons dans nos approches. (Rapport fait à la demande du Premier Ministre. Février 2010). Ce rapport propose tout de même un autre regard sur le travail et l'entreprise. En tout cas, il propose clairement de faire un lien entre le bien-être et l'efficacité.

Voir sur notre site « Améliorer la qualité de vie au travail et la performance de l'entreprise ».