

Vivre ensemble en entreprise



Au départ, le titre que j'avais imaginé, était « soigner la démocratie » :

« Démocratie », parce que ce thème touche le « vivre ensemble » et le rapport à l'autorité, au pouvoir,

et « soigner » dans le sens prendre soin (pour éviter d'avoir à traiter ?).

A moins de vivre seul sur une île ou de rester cloîtrer dans sa tour d'ivoire, nous vivons tous des moments, à travailler ensemble, autour d'un objectif commun. Souvent la pression est là, celle de réussir, celle du client, de sortir le produit à l'heure, de rendre le rapport à temps, de réaliser le chiffre d'affaires...

Pour arriver au résultat attendu, nous mettons en œuvre des stratégies. Mais, quel que soit la pression, est-il possible de préserver de bonnes relations dans le temps ?

Préserver l'avenir

Dans un contexte devenu de plus en plus complexe, prendre soin du « vivre ensemble », c'est préserver l'avenir. **PRENDRE SOIN** ne veut pas dire, rechercher le positif à tout prix. Et, travailler en équipe, pour préserver l'avenir, peut nécessiter d'examiner des obstacles de tous types, qu'ils soient émotionnels, relationnels, ou des stratégies d'évitement, de manipulation ou aussi l'utilisation du pouvoir !

Dans notre vie émotionnelle, chacun de nous ressent des peurs : peur de l'inconnu, du jugement, d'être rejeté, manipulé...

D'ailleurs, un dirigeant peut-il avoir peur ? cf Classe Affaire 1

Même si ce ne sont que des *appréhensions*, réelles ou infondées, ces peurs nous font voir l'autre comme une menace : par exemple la menace de toucher mon

intégrité, ou ma valeur ou de le vivre comme une injustice... Dans un groupe, ces peurs s'expriment en jugements, préjugés ou en accusations. Nous nous protégeons alors en portant un **masque**, c'est-à-dire, en jouant un rôle. Le paradoxe est que le masque que nous portons, par exemple, celui du *Rocher impassible et froid*, peut provoquer chez les autres de la peur ou de la violence.

Et pour lutter contre ce que nous vivons inconsciemment comme une menace, nous pouvons rester entre personnes avec qui nous avons le sentiment d'être plus proche, jusqu'à parfois, créer des **clans**.

Clans et bouc émissaire

Le fait de se retrouver en petit groupe, parce qu'ils sont bienveillants avec nous par exemple, peut laisser l'image d'une harmonie. Mais les peurs de chacun restent les mêmes ! Et la tentation pourrait être de cristalliser sur une personne ou un groupe, comme étant la source de nos maux, et ainsi en faire un bouc émissaire.

Toutes ces appréhensions, masques, clans, bouc émissaire... limitent notre capacité à travailler ensemble.

Alors, comment préserver l'avenir et prendre soin du « vivre ensemble » ?

Pour soi, c'est d'abord prendre conscience de son ombre.

Notre part d'ombre

L'**ombre** est une partie de nous que nous refusons de voir, parce que nous l'ignorons, ou parce que nous la combattons.

Anne n'aime pas se mettre en avant, elle trouve que ce n'est pas adapté, égocentrique, prétentieux. C'est tout ce qu'elle pense de Luc, un autre commercial de l'équipe, qui lui au contraire, a tendance à se mettre en avant : je suis doué, je fais ce que je veux des clients, ils m'adorent, regardez mon chiffre d'affaires, qui fait mieux ? etc.

Plus Anne s'interdit de se mettre en avant, plus le comportement de Luc l'insupporte.

Dans cet exemple Anne projette sur Luc ce qu'elle ne s'autorise pas. Elle peut développer un sentiment d'impuissance et de victimisation face à ce qu'elle imagine être *toute la place que lui prend Luc*.

Le masque de Luc est, lui, une sur-adaptation aux situations, par peur d'être humilié. Depuis très jeune, il a adopté ce rôle pour se protéger, tout en lançant des pics à tous ceux qui n'ont pas les mêmes résultats que lui. Aujourd'hui c'est une habitude dont il n'a pas nécessairement conscience.

Pour prendre soin du « vivre ensemble » en équipe, Anne et Luc doivent *prendre conscience* de leur ombre et de leur violence (vers soi ou vers les autres).

La prise de conscience

Prendre conscience, c'est avancer sur son regard de la réalité ; c'est comprendre que la violence part du sentiment d'impuissance et du fait de se poser en victime. C'est aussi comprendre que la violence est une solution à la souffrance.

Tout le travail pour prendre soin du vivre ensemble *dans un groupe*, commence par l'écoute de l'expression des besoins.

Permettre l'expression des besoins

La thérapie sociale (Charles Rojzman) décrit bien cette étape. Les besoins véritables de chacun se trouvent dans l'expression des doutes, méfiances, réticences ou peurs, ou aussi, les sentiments d'impuissance, de colère ou de tristesse.

Anne peut douter de pouvoir trouver de la place dans l'équipe, et Luc peut soupçonner que son travail ne sera pas récompensé à sa juste valeur.

La violence a une source dans le sentiment d'impuissance parce que nous voyons ce que font les autres et nous ne voyons pas ce que nous faisons.

Transformer la violence en conflit

Sentir sa violence, et comprendre par exemple son origine, c'est se donner la possibilité de la transformer en conflit et de devenir responsable de ce qui se passe dans la situation. C'est aussi abandonner ses certitudes.

Pour l'instant nous avons évoqué le groupe, l'équipe. Dans une équipe, il y a aussi le leader ou l'autorité.

Pouvoir et Leadership

Tout le travail de prendre soin d'un groupe est source de coopération. Il favorise l'intelligence collective.

Pour cela, il est nécessaire de faire la différence entre critique et humiliation, entre responsabilisation et culpabilité, de savoir ce qui est destructeur et ce qui ne l'est pas.

Pour le leader, cela demande une écoute des autres, tout en étant conscient de son ombre.

Comme il ne peut pas laisser s'installer de clans, il doit laisser l'espace à son équipe d'exprimer ses peurs ou ses doutes.

Le leader doit pouvoir accepter d'être vulnérable, sans se sentir attaqué ou humilié, et éclairer ses zones d'ombre sur, par exemple, le sentiment de toute puissance ou le contrôle.

Soigner le *vivre ensemble en entreprise* demande une posture encore plus proche de la réalité humaine et sociale.

Thierry RENE, Coach & Teambuilder, Praticien Human
Element certifié -
www.coach-nantes.fr

Une peur reconnue et
formulée en groupe
peut de sa puissance
destructrice