

DYSFONCTIONNEMENTS ORGANISATIONNELS ET INDIVIDUELS EN ENTREPRISE : LA DOUBLE TRIADE

UNE APPROCHE CONCRETE POUR RENFORCER LE SYSTEME IMMUNITAIRE DE L'ENTREPRISE

Ce n'est un secret pour personne : les entreprises, grandes institutions et autres organismes sont gênées par de nombreux dysfonctionnements d'ordre organisationnel et d'ordre personnel. Ces dysfonctionnements sont évidemment contre-productifs et générateurs de frustrations, elles-mêmes contre-productives, enclenchant ainsi une dynamique négative qui fragilise l'organisation.

Il est admis qu'un certain degré de dysfonctionnement est inhérent à tout organisme vivant (loi d'entropie). Il est aussi connu que les mécanismes de régulation internes à l'organisme ont pour mission de maintenir ces dysfonctionnements au niveau le plus bas possible.

L'objet de cet article est d'analyser de manière schématique ces dysfonctionnements dans l'entreprise et d'envisager de nouvelles approches pour renforcer le système immunitaire de l'organisation.

LA TRIADE ORGANISATIONNELLE (OU EXTERIEURE)

Notre pratique de coachs d'entreprise nous a appris que la plupart des frustrations ressenties par le personnel d'une organisation tant privée que publique proviennent de trois dysfonctionnements majeurs mais néanmoins très courants au niveau de l'organisation et de ses entités constitutives :

1. Manque de reconnaissance de la personne et de ses accomplissements
2. Déficiences au niveau des relations interpersonnelles (mésentente, jalousie, conflit ouvert ou larvé,...)
3. Absence de visibilité quant aux finalités globales (au niveau de l'organisation), collectives (au niveau de l'équipe) et/ou individuelles (ce qu'on attend de la personne).

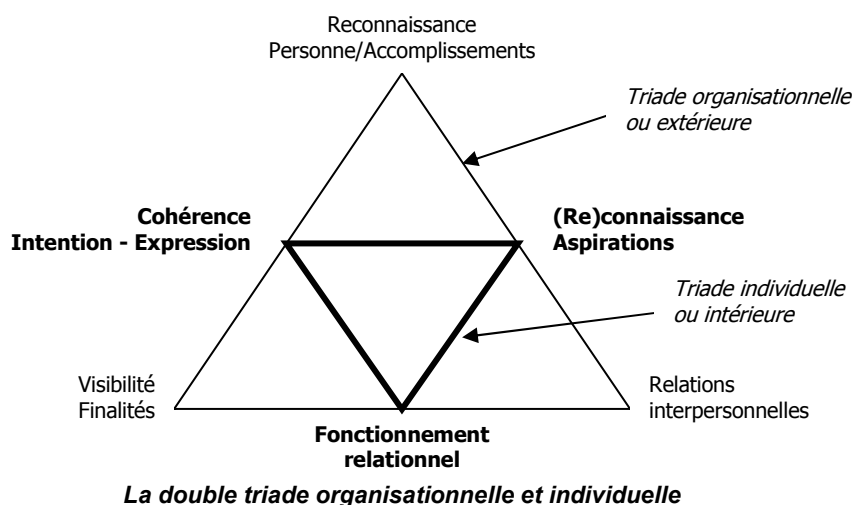
Nous qualifierons ce groupe de trois domaines, sujets à dysfonctionnements, de *triade organisationnelle* ou *triade extérieure*.

LA TRIADE INDIVIDUELLE (OU INTERIEURE)

Les trois dysfonctionnements organisationnels sont eux-mêmes en interaction avec trois dysfonctionnements fréquents au niveau des individus eux-mêmes :

1. Manque de (re)connaissance par la personne de ses propres besoins et aspirations
2. Manque de cohérence entre l'intention et l'expression (comportementale ou verbale) telle que perçue par l'entourage, et en particulier l'incapacité par la personne à communiquer ses aspirations et ses frustrations
3. Manque de vigilance par rapport aux jeux psychologiques et en particulier au triangle dramatique.

Nous qualifierons ce groupe de trois domaines, sujets à dysfonctionnements, de *triade individuelle* ou *triade intérieure*.



Nous avons constaté qu'un travail sur la triade organisationnelle (que ce soit par le biais de la formation, de team-building ou de coaching d'équipe) a relativement peu d'effets tant qu'un changement fondamental n'a pas été opéré au niveau de la triade individuelle des différents protagonistes.

Tout se passe comme si les grands rouages organisationnels étaient mis en mouvement par des petits rouages individuels. Tenter de régler la bonne marche des grands rouages en faisant abstraction des petits rouages semble aussi illusoire que de régler une montre en ne tenant pas compte de l'ensemble du mécanisme, et en particulier des pièces plus petites.¹

A partir de ce constat, analysons à présent les éléments constitutifs des deux triades, leurs interactions et les mécanismes de renforcement mutuel, générateur d'une dynamique souvent négative. Au terme de cette analyse, nous pourrions envisager des techniques pour transformer une dynamique triadique négative en dynamique positive.

QUELS SONT LES ELEMENTS CONSTITUTIFS DE LA TRIADE INDIVIDUELLE ET COMMENT INTERAGISSENT-ILS ENTRE EUX ?

1. *(Re)connaissance par la personne de ses propres besoins et aspirations.* Il s'agit de la capacité de la personne à identifier ses besoins, vulnérabilités, forces et aspirations profondes. C'est le fameux "Connais-toi toi-même" de Socrate inscrit sur le temple de Delphes. Une bonne connaissance de soi donne de la confiance et de la stabilité, ainsi qu'une ligne directrice permettant de se situer plus facilement par rapport aux événements extérieurs. Une personne ayant une bonne connaissance d'elle-même sera également moins dépendante des signes de reconnaissance extérieure. Par re-connaissance de ses besoins et aspirations, nous entendons la capacité de la personne à *accepter* ses spécificités, ses limites et ses zones d'ombre. Une personne ayant accepté les différentes facettes de sa personnalité sera plus encline à accepter les faiblesses et défauts d'autrui. Elle sera plus apte à communiquer adéquatement avec son entourage et moins encline à être entraînée dans des jeux psychologiques.

2. *Cohérence entre l'intention et l'expression (comportementale ou verbale).* Nous avons tous vécu des situations où avec la meilleure intention du monde, nous nous sommes exprimés de façon tellement maladroite que notre interlocuteur en a été blessé ou fâché. Communiquer de façon claire n'est pas facile car cela demande une double vigilance : par rapport à soi-même et par rapport à l'autre dans sa capacité à recevoir le message. Un certain entraînement est nécessaire. Pourtant une bonne communication permet d'éviter de nombreux malentendus, désaccords et ressentiments. Elle engendre une relation de confiance et une dynamique positive porteuse de synergies. Les interlocuteurs se sentent compris et peuvent ainsi mobiliser leur énergie au processus créatif ou de réflexion.

3. *Vigilance par rapport aux jeux psychologiques.* Il est frappant de voir à quel point les jeux psychologiques sont monnaie courante dans les organisations. Le triangle dramatique (Stephen Karpman) décrit les différents rôles psychologiques interprétés par les protagonistes impliqués dans un jeu psychologique (voir article « Pour détecter et sortir des jeux de pouvoir en entreprise » de l'auteur). Très brièvement, il s'agit d'une interaction dynamique à motivation consciemment ou inconsciemment manipulatrice impliquant une victime, un persécuteur et un sauveur. L'issue d'une telle interaction est la plupart du temps négative en termes d'efficacité relationnelle et dispendieuse en énergie. De telles situations peuvent être évitées pour autant qu'au moins un des acteurs potentiels soit vigilant et désamorcer le jeu psychologique. En prenant une attitude neutre et en encourageant les autres protagonistes à faire de même, il permet de libérer l'énergie négative consacrée au jeu pour l'allouer à la recherche d'une solution profitable à tous.

QUELS SONT LES ELEMENTS CONSTITUTIFS DE LA TRIADE ORGANISATIONNELLE ET COMMENT INTERAGISSENT-ILS ENTRE EUX ?

1. *Reconnaissance de la personne et de ses accomplissements.* Nous avons tous besoin d'être reconnus tant au niveau de notre personne qu'au niveau de nos réalisations. Cette reconnaissance favorise notre confiance en qui nous sommes et en nos capacités. Elle génère de l'énergie positive qui peut être utilisée à notre réflexion, notre créativité, nos interactions avec autrui,... Toute organisation veillera à alimenter régulièrement chacun de ses membres en signes de reconnaissance. Bien sûr, la fréquence et l'intensité de ces signes de reconnaissance varient d'une personne à l'autre. L'organisation en tient généralement compte au travers des relais que sont les managers.

¹ Notre but n'est évidemment pas de réduire les systèmes organisationnels et humains à de simples mécaniques horlogères. La métaphore n'est citée que pour illustrer de manière la plus simple possible l'interaction entre des entités interdépendantes quoique d'ordre différent et impliquées dans un processus visant un rendement.

2. *Qualité des relations interpersonnelles.* Nous sommes des êtres sociaux et avons besoin d'échanges avec autrui. Le contexte de l'entreprise est propice aux situations de stress et les occasions de dysfonctionnements relationnels entre personnalités très différentes ne manquent pas. L'organisation veillera donc à encourager une compréhension mutuelle, à élargir le terrain d'entente et à mettre en place des techniques de communication efficaces. Les multiples activités de team-building vont dans ce sens.

3. *Besoin de visibilité quant aux finalités globales, collectives et individuelles.* Chaque individu a besoin de sens dans sa vie et ses actes. Les organisations seront donc attentives à communiquer clairement leurs mission, valeurs, vision et objectifs à tous les niveaux. Elles veilleront aussi à maintenir la cohérence entre les finalités globales (au niveau de l'organisation), collectives (au niveau de l'équipe) et individuelle (ce qu'on attend de la personne). La cohérence sera renforcée par un comportement congruent des instances et personnes dirigeantes par rapport aux valeurs annoncées. Une bonne visibilité quant aux finalités est le fondement de la triade organisationnelle. Sans sens, l'énergie est contenue, voire détournée vers des objectifs contradictoires qui paralysent l'organisation.

EN QUOI LA TRIADE INDIVIDUELLE INFLUE-T-ELLE SUR LA TRIADE ORGANISATIONNELLE ET RECIPROQUEMENT ?

Lorsqu'un individu ne fonctionne pas de manière optimale, ses interactions avec son entourage et le monde extérieur s'en trouvent affectées. L'individu est fragilisé et vulnérable aux dysfonctionnements extérieurs. Le moindre manquement ou dérapage d'ordre organisationnel peut alors affecter émotionnellement la personne qui réagira de manière inappropriée, excessive ou maladroite, renforçant ainsi le dysfonctionnement organisationnel.

Réciproquement, les dysfonctionnements de l'organisation ont tendance à exacerber les dysfonctionnements propres aux individus. Les dysfonctionnements organisationnels sont générateurs de stress chez l'individu qui réagira en activant des mécanismes de défense plus ou moins archaïques : repli sur soi, agressivité, manipulation, etc.

Une dynamique négative se met alors en place et risque de fragiliser l'ensemble du groupe, voire de l'organisation.

COMMENT TRANSFORMER UNE DOUBLE DYNAMIQUE TRIADIQUE NEGATIVE EN DYNAMIQUE POSITIVE ?

Toute dynamique implique de l'énergie. La qualité de l'énergie varie sur une échelle allant de très négative à très positive.

Si nous acceptons le postulat qu'un travail sur la dynamique triadique interne (individuelle) est le préalable nécessaire au travail sur la dynamique triadique externe (organisationnelle), il y a lieu de se concentrer d'abord sur la triade individuelle et d'en transformer l'énergie négative en énergie positive.

Le moyen le plus efficace à ce niveau est d'encourager l'individu à se responsabiliser et à gérer ses besoins, désirs, peurs et autres fonctionnements en bon père de famille. En prenant une saine distance par rapport à ses propres pensées, émotions et comportements, comme un adulte le ferait à l'égard d'un enfant - avec bienveillance mais sans complaisance - l'individu reprend son destin et son bien-être en main. L'énergie psychique de l'individu devient alors positive et constructive. Ce dernier est alors mieux à même d'interagir de manière optimale avec le monde extérieur et de gérer adéquatement les problèmes quotidiens, favorisant ainsi l'émergence d'une dynamique positive au niveau de la triade organisationnelle.

QUELQUES PISTES PRATIQUES POUR LES ORGANISATIONS

Voici quelques pistes pouvant être envisagées par les organisations pour enclencher une dynamique positive au niveau de la triade individuelle :

1. *Aider l'individu à (re)découvrir ses besoins et aspirations, et à les accepter.* L'entreprise a la possibilité de mettre en place une stratégie d'aide au développement personnel par une batterie d'actions concrètes articulées autour de deux axes principaux : la formation et le coaching. L'entreprise peut également intervenir d'une manière ou d'une autre dans les démarches initiées au niveau personnel par les membres de son personnel qui le souhaitent (formations, conférences, ateliers en développement personnel, coaching professionnel, life coaching, etc.). Il est relativement aisé à l'heure actuelle pour un département RH de vérifier la qualité des offres sur le marché.

2. *Aider les personnes à mieux communiquer*, et particulièrement à formuler leurs requêtes de manière claire pour leur entourage. Il existe de nombreux ateliers intra- et inter-entreprise dans ce domaine (gestion des conflits, Communication Non-violente de Marshall Rosenberg, ProcessCom de Taibi Kahler, etc.).

3. *Aider les personnes à développer leur vigilance vis-à-vis des jeux psychologiques*. Il existe également de nombreux ateliers dans ce domaine auprès d'écoles réputées en Analyse Transactionnelle, Programmation Neuro-Linguistique ou Approche Systémique.

Une fois la dynamique positive enclenchée au niveau de la triade individuelle, l'organisation aura toutes les chances de réussite lors de la mise en place de ses axes d'action au niveau de la triade organisationnelle. La plupart des organisations sont d'ailleurs déjà expérimentées à ce deuxième niveau, que ce soit pour former les managers à donner du feedback positif, former les groupes à mieux fonctionner ou à mettre en place une communication claire et cohérente au travers de toutes les couches de l'organisation.

CONCLUSION

L'analyse des triades organisationnelle et individuelle ainsi que de leurs interactions remet en évidence la nécessité pour les organisations de gérer les dysfonctionnements individuels comme préalable au traitement de leurs dysfonctionnements organisationnels.

C'est en contribuant à responsabiliser les individus dans leur développement personnel que les organisations seront constituées de personnes pleinement adultes à même d'aligner leurs aspirations avec la mission de l'entreprise, de gérer efficacement les inévitables couacs organisationnels, de désamorcer les situations potentiellement conflictuelles, et de mettre leur énergie à la résolution des problèmes plutôt que dans les jeux psychologiques.

De telles organisations se donnent ainsi toutes les chances de renforcer leur système immunitaire et donc de devenir des systèmes performants et durables.