

Méthode E.S.P.È.R.E. – Thèmes d'application

L'Entreprise

Points de repère pour un management relationnel

<u>En tant que manager</u>	<u>En tant qu'homme</u>
<p>Je reconnais chacun en tant que personne.</p> <p>Je le respecte dans ses différences.</p> <p>Je le considère pour ce qu'il est.</p> <p>Je le valorise dans ce qu'il fait.</p> <p>Je l'informe et le consulte sur son travail.</p> <p>Je définis ses responsabilités dans le projet et envers les autres.</p> <p>Je l'écoute dans ses idées.</p> <p>Je l'entends dans ses potentialités.</p> <p>Je construis un cadre qui puisse lui donner envie de se dépasser.</p> <p>Je le conforte dans son droit de progresser.</p> <p>Je favorise le cheminement pour qu'il puisse développer estime de soi et bienveillance à l'égard de lui-même.</p>	<p>Je m'affirme pour ce que je suis avec mes grandeurs et mes petites. </p> <p>Je suis à l'écoute de mes émotions et de mes sentiments.</p> <p>J'exprime mes ressentis.</p> <p>Je développe un comportement qui puisse servir de référence.</p> <p>Je reconnais mes erreurs sans m'auto disqualifier, sans me juger ni m'accuser.</p> <p>Et plus que tout autre, j'assure mon développement personnel.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Pour développer ces compétences</u></p>	
<p>J'attends de la considération pour ce que je fais, pour ce que je suis...</p> <p>J'attends cette considération comme un plus, pas comme une nécessité impérieuse.</p> <p>J'apprends ainsi à m'estimer et me nourrir de bienveillance envers moi-même.</p>	

Jacques Salomé & Christian Potié - **Oser travailler heureux** - Ed. Albin Michel, avril 2000

Méthode E.S.P.È.R.E. – Thèmes d'application

L'Entreprise

Modes de collaboration dans une équipe, une association, un groupement d'action ou une organisation.

par Jacques Salomé & Christian Potié

Une équipe dans une entreprise, une association de bénévoles, un groupement d'actions ponctuelles ou inscrites dans la durée ou bien encore une organisation autour d'un objectif, sont autant de formes contractuelles de participation à la réalisation d'un projet, quelle que soit sa nature, son secteur, son objet, ses moyens, ses buts et ses enjeux. En tant que telles, elles mobilisent des énergies, des élans, des désirs, des attentes, des motivations.

Elles s'appuient sur des idéologies, des croyances ou des mythologies qui vont avoir à se confronter avec la réalité. Leur mise en œuvre dans la durée passera par la conquête et la construction d'une identité collective et groupale d'équipe. Elles se concrétiseront sous forme d'action, de prestation, de service rendu, de tâches plus ou moins faciles à évaluer, rémunérées ou non selon qu'il s'agit de travail ou de bénévolat...

Elles vont s'exprimer en plusieurs modes de collaboration qui correspondent aux différentes manières possibles de s'impliquer face à tout projet. A cet égard, et en me situant du point de vue de ses acteurs, je distinguerai 4 principales familles de modalités d'intervention.

Elles s'analysent sur deux axes et en prenant en compte

- 2 indicateurs de participation au projet : adhésion et engagement.
- 2 variables d'évaluation de cette participation : activité et passivité.

D'où les 4 possibilités suivantes qui correspondent à 4 positions relationnelles :

Adhésion + Engagement +	= Adhésion totale	Co-partenaire	= Actif/Actif
Adhésion + Engagement -	= Adhésion réservée	Partenaire limité	= Actif/Passif
Adhésion - Engagement -	= Laisser-faire	Non-partenaire	= Passif/Passif
Adhésion - Engagement +	= Opposition	Contre-partenaire	= Passif/Actif

1 - Actif / Actif : Adhésion au projet et engagement total pour sa réussite. Contrairement aux apparences cette modalité relationnelle est plus rare qu'on ne le croit. Le plus souvent c'est bel et bien une minorité dynamique qui se mobilise et se "tape" en général presque tout le boulot. La participation des autres qui se reposent sur les premiers et comptent surtout sur eux, reste, il faut bien le reconnaître, très aléatoire.

2 - Actif / Passif : Adhésion au projet mais engagement limité dans sa réalisation. Cette position est celle de tout partenaire qui sait annoncer sa disponibilité comme réduite, se définir comme incompetent ou insuffisamment informé par rapport à tel ou tel domaine ou aspect du projet. Il peut se révéler un collaborateur circonstanciel, tout à fait efficace, valable et fiable pour une tâche ponctuelle et précise à laquelle il apporte sa contribution.

3 - Passif / Passif : Non adhésion au projet et non engagement pour sa réalisation. Il s'agit d'un retrait passager et circonscrit à un projet donné ou à un moment précis de sa mise en œuvre. Il est important que ce type de positionnement soit énoncé clairement dans une équipe, sans quoi une attente implicite circule à l'égard des personnes concernées. On compte alors indûment sur elles, et leur non participation non-annoncée crée des tensions, mobilise des attentes, suscite déceptions et frustrations et freine ainsi la démarche...des autres, en la ralentissant voire en la paralysant. Si un membre de l'équipe ou de l'association se positionne en permanence sur ce registre... sa place devrait être à revoir !

4 - Passif / Actif : Non adhésion au projet et opposition active à sa réalisation. "Je ne pense pas que ce projet soit bon, défendable ou viable. Je le vois comme dangereux, risqué ou périlleux pour notre association. Je ne souhaite pas cautionner cette position, cette démarche ou cette façon de faire qui ne

Méthode E.S.P.È.R.E. – Thèmes d'application

L'Entreprise

m'apparaît pas conforme aux objectifs de notre mission. Je ne me suis engagé à participer à cette action, mais je ne laisserai pas ma collaboration évoluer en une complaisance passive qui risquerait d'être une forme de complicité perverse. Alors je choisis de dénoncer cette pratique c'est-à-dire de m'y opposer et de la combattre à ma façon, avec mes propres moyens." Ce mode de collaboration a aussi sa valeur et ses mérites. Il a en particulier une fonction critique dynamisante. Il contribue à favoriser l'adaptation aux changements et à la variabilité des contraintes internes et externes auxquelles est inévitablement soumise toute structure, toute association, tout groupement ou toute organisation. Tout se passe comme si certains membres de l'équipe jouaient alors le rôle de conscience du groupe, de contre-pouvoir face aux risques d'intégrisme ou aux abus en tout genre. Comme s'ils jouaient le rôle de garde-fou contre les dérapages et les excès toujours possibles, ils sont en quelques sortes des éveilleurs à plus de conscience face au laxisme, à la soumission confortable, à la fatigue ou aux conflits internes d'une équipe un peu vieille, usée ou résistante aux changements.

Conclusion

Une association, un groupement d'action, une équipe de travail ou une organisation productive sont d'autant plus vivants que :

- peuvent cohabiter en son sein, comme autant de formes respectables, et alternativement chacun de ces 4 modes de collaboration.

- chaque partenaire peut adopter à un moment donné, pour un axe donné du projet, un de ces modes de collaboration.

Cette association, ce groupement d'action, cette équipe ou cette organisation seront d'autant plus productifs et performants que les énergies ne seront pas gaspillées en tensions, en conflits, en illusions ou en leurre c'est-à-dire que ces modes de collaboration seront clairement énoncés et portés explicitement à la connaissance de chacun de ses membres, qu'ils seront réactualisés à certains moments clés de la mise en œuvre du projet et qu'ils pourront être re-visités à l'occasion de certains projets particuliers.

Méthode E.S.P.È.R.E. – Thèmes d'application

L'Entreprise

Le travail ce n'est pas la santé !

par Jacques Salomé.

Intuitivement je l'ai pressenti très tôt dans ma jeunesse, que le travail et surtout son excès, nuisait à la santé et à l'équilibre personnel. Je viens d'en avoir la confirmation établie par plusieurs scientifiques américains. Ainsi le travail, c'est une certitude maintenant, est nuisible à la santé, entraîne de nombreux troubles, cela nous est confirmé avec une étude conduite par un professeur de l'Université de Caroline du Nord.

Mais l'inactivité aussi, semble nuisible à un bon équilibre. Il nous faudra donc trouver un juste milieu entre travail et loisir, entre temps d'activité et de repos, entre agitation et rêve, ce qui me semble relever du bon sens.

Car cette étude nous dit aussi que la mortalité semble diminuer avec l'augmentation du chômage. Quand on est en recherche de travail, on vit (*certainement*) moins confortablement, mais apparemment plus longtemps. Ainsi quand la croissance économique se détériore, il semble que certaines maladies diminuent. Tout se passe comme si dans le combat pour la survie (*car être au chômage longue durée est un véritable combat pour l'existence et le respect de soi*) nous entraînait paradoxalement à nous porter mieux. Attention, il ne s'agit pas de conclure en faisant un éloge de la pauvreté, où une invitation à se maintenir au chômage... mais de s'ouvrir à une réflexion sur notre relation avec le travail.

Nous découvrons grâce à ces scientifiques, que l'attention, la mémoire sont stimulées par une grasse matinée ou une bonne sieste, que le cerveau est plus actif, disponible après un temps de repos. Quand nous avons l'esprit clair, dégagé peu encombré de pensées autour "*des choses à faire...*" le stress diminue, nos relations aux autres sont plus souples, plus ouvertes, plus gratifiantes.

Dans ma jeunesse, j'ai souvent entendu ma mère invoquer deux valeurs vitales à son existence : "*Pourvu qu'on ait du travail et la santé*". Elle associait vaillamment ces deux notions sans penser un seul instant, qu'elles pourraient aussi se combattre et se faire du tort l'une à l'autre !

Il y avait bien de temps en temps, un voisin, une connaissance ou un proche qui succombait, qui disparaissait parce que, murmurait la rumeur publique, "*il s'était crevé à la tâche !*" mais on attribuait dans mon milieu populaire, tout cela au patron "*un exploiteur*" un "*suqueur de sang*" disait-on !

C'est vrai qu'il fallait être en bonne santé, en ce temps là, pour pouvoir travailler 12 à 14 h par jour et durer le plus longtemps possible pour ne pas être à la charge des autres.

Donc aujourd'hui, entre un assistanat social dominant pour certains, un béquillage pharmacologique au quotidien pour d'autres, qui amollit, atténue les défenses, diminue les immunités et trop de travail pour beaucoup, (*les 50 h sont largement dépassées dans beaucoup de secteurs*) ou encore un travail tellement morcelé qu'il nous éparpille, nous avons, les uns et les autres, à trouver un chemin pour rester non seulement vivants mais en santé. J'ai quand même toujours en moi, la nostalgie de ce temps où l'on pouvait dire "*le travail c'est la santé*" car le plaisir du bien faire, de la tâche bien accomplie, du travail bien exécuté donnait une dynamique de vie extraordinairement encourageante.

Jacques Salomé est l'auteur de

"Vivre avec les autres". (Ed de l'Homme).

"Vivre avec les miens". (Ed de l'Homme).

"Une vie à se dire". (Ed de l'Homme).