

L'intimité dans les entreprises ? Est-ce possible ? Est-ce judicieux ?

Article tiré de la conférence donnée le 17 novembre 2018 lors de la journée ASAT-SR



Valérie Cionca

Selon Eric Berne, l'intimité est un échange d'expression émotionnelle sans jeux psychologiques ou encore une relation sincère dénuée de jeu ou de manipulation.

L'objectif de cet article est d'illustrer comment j'utilise les concepts ou outils développés par des auteurs et intervenants spécialisés dans le champ des organisations dans ma pratique de l'accompagnement de managers et d'équipes et le lien que j'ai fait avec l'échelle de l'intimité développée par Stephen Karpman² dans son dernier ouvrage.

Consultation de Recentrage opérationnel (CRO)

Il y a deux ans, j'ai commencé l'accompagnement d'une équipe dont les managers subissaient de grandes pressions de leur environnement (siège social, autorité de surveillance, Conseil d'administration) et cette pression entachait les relations au sein de la Direction. Lors de la première séance, j'ai fait connaissance de ces personnes, je leur ai présenté un diagramme de structure puis un diagramme des dynamiques pour illustrer les pressions qu'ils vivaient et ils se sont tout de suite sentis concernés. Cela m'a permis de leur proposer une première démarche personnalisée sous forme d'accompagnement personnel selon la méthode de Gilles Pellerin dénommée Consultation de Recentrage

1 J'ai utilisé la forme masculine pour neutraliser le propos et il est bien clair que la forme féminine est également sous-entendue.

2 Stephen Karpman, «Le Triangle Dramatique, comment passer de la manipulation à la compassion et au bien-être relationnel», InterEditions

Opérationnel (CRO). Mon objectif était que chaque membre de l'équipe retrouve son autonomie et que le niveau de pression diminue pour que les personnes aient à nouveau accès à leur pleine conscience et à leurs capacités. La méthode se déroule en 3 séances de 2-3 heures dont les axes sont les suivants :

1. Exploration des valeurs de la personne sur la base d'un texte. Celles-ci sont résumées par le client et partagées avec la coach puis avec une personne de confiance. Un lien entre les valeurs personnelles et le contexte professionnel est ensuite recherché pour déterminer ce qui est essentiel pour la personne. Cette première étape permet d'installer l'alliance, ainsi que le contrat et un premier niveau de proximité relationnelle (mot utilisé par Daniel Chernet, dans les organisations, à la place de l'intimité). En se reliant à ses valeurs, la personne peut ainsi reprendre lien avec elle-même et choisir ce qui fait sens dans son contexte actuel.
2. Tableau des méconnaissances. Dans la deuxième séance, la personne se déplace sur le sol dans les cases représentées par le tableau des méconnaissances³ et ainsi vivre dans l'ici et maintenant les stimuli qu'elle ressent à l'évocation de la difficulté actuelle, puis le passage par signification, possibilité de changement et capacité personnelle à changer tant au niveau des stimuli que du problème. Puis des options sont listées et filtrées pour que la personne établisse un plan d'action lié à ses valeurs, ce qui allie sens et cohérence.
3. Projection dans l'avenir : dans la dernière séance, deux interviews ainsi qu'une méditation sont effectués pour que la personne puisse ancrer ses prochaines étapes et valeurs afin de maximiser les chances de succès.

Dans ces 3 séances, j'ai développé une proximité relationnelle avec chaque responsable en l'accueillant de manière inconditionnelle, en faisant circuler les

3 Ken Mellor et Eric Schiff, Les Méconnaissances », A.A.T. 3, 1977, p.133-139, C.A.T. 2, p.152-157+ BENOIT, Michèle, "Eureka" : le tableau des prises de conscience. ?A.T., 73, 1995, pp. 27-31.

signes de reconnaissances et en lui permettant de recontacter ses valeurs, ses besoins, ainsi que ses compétences, faisant ainsi circuler l'énergie dans les 3 Etats du Moi.

Après ces 3 séances, les personnes étaient plus apaisées, voyaient comment être en lien entre elles et avec leur Conseil d'administration (CA). Elles étaient également soulagées qu'un accompagnement avec des outils similaires seraient proposé tant au CA qu'au personnel. Il restait encore quelques tensions internes et grâce à la proximité relationnelle explorée ainsi qu'à un suivi régulier, des départs à la retraite ont pu être gérés de manière sereine plutôt que comme une sanction.

Dans cet exemple, je vois que l'intimité proposée aux clients dans les séances de CRO correspond aux définitions de l'intimité proposées par François Vergonjeanne⁴, à savoir :

- Expérience de rencontre pleine et directe avec soi-même et autrui
- Etape du groupe où les membres sont prêts à renoncer à des inclinations personnelles en faveur de la cohésion d'équipe

Ainsi que celle de Corinne Laurier⁵:

- Echange authentique et sincère.
- Les personnes expriment leurs pensées, sentiments, demandes, besoins sans les censurer, ni les manipuler
- Le contenu de la discussion peut être positif ou négatif, car les personnes se parlent de manière sincère, s'écoulent, respectent la parole de l'autre
- Risqué
- Profit mutuel de partager une énergie positive dans la réciprocité
- Importance du processus et la sensibilité au processus pour oser.

Les participants ont pu vivre le profit mutuel que permet le partage, ainsi que la sensibilité au processus pour oser de nouveaux comportements, de nouvelles pensées et de nouveaux ressentis, dans un premier temps avec moi, puis avec leurs collègues ainsi qu'avec le CA. Cela a demandé du temps (1 an) et le départ d'une personne qui n'a pas pu sortir des jeux. Pour encourager les managers qui sont restés à préparer la relève, j'ai régulièrement fait référence au travail de la CRO qui a créé une solidarité entre deux personnes et je leur ai présenté les règles de la coopération de Claude Steiner⁶ qui permettent également de développer l'intimité essentiellement au travers des échanges sincères de signes de reconnaissance (conditionnels positifs ou négatifs) et du partage des besoins. Ces deux éléments permettent ainsi d'éviter les jeux de pouvoir, le sauvetage et a encouragé mes deux clients à assumer leurs responsabilités de manière plus affirmée et consciente.

Afin d'accompagner les managers et le CA, j'ai mis en place un contrat de coopération avec un collègue qui suivait cette équipe en tant que coach interne et nous avons ainsi pu modéliser l'intimité et la coopération pour préparer ces deux équipes au départ et à l'arrivée de nouveaux membres.

Rituels du Changement Emergent

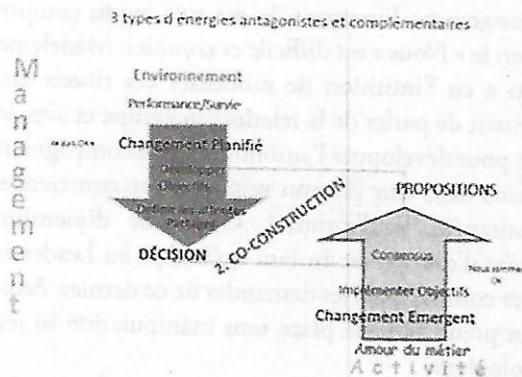
A cet effet, nous nous sommes inspirés de la méthode du Changement Emergent développée par Madeleine Laugeri⁷. Dans sa méthode, Madeleine a développé le schéma ci-dessous dont vous trouverez les détails dans l'ouvrage mentionné ; j'aborde ici le point essentiel de la co-construction qui se vit dans les équipes à travers des rituels qui vont se répéter. Nous verrons plus loin, que le niveau d'intimité augmente comme sur l'échelle de l'intimité de Karpman.

4 François Vergonjeanne, «Coacher groupes et organisations», InterEditions, p.166 + 171

5 Corinne Laurier, «Manager avec l'analyse transactionnelle», Ed. Dunod, p.94-95

6 Claude Steiner, « Des scénarios et des hommes, Analyse Transactionnelle des scénarios de vie» p. 398-406

7 Madeleine Laugeri, « Les clés du dialogue hiérarchique », InterEditions



Dans l'exemple d'accompagnement cité plus haut, une fois les managers plus sereins, nous avons co-animé des séances avec le CA pour leur apprendre également à faire circuler les signes de reconnaissance et surtout nous les avons guidés dans leurs réflexions sur la vision, la mission et la coopération. A cet effet, nous avons travaillé par moment séparément, mon collègue avec le Leader et moi avec l'équipe, sur ces trois espaces de dialogue que sont la vision, les missions A et B et la coopération. Nous avons utilisé les règles suivantes : parler en «je», pas de jugement, ni de conseil, remerciements, partage de signe de reconnaissance et questions uniquement de compréhension.

Après un travail en sous-groupes, le rituel est de partager la vision du Leader par rapport à l'environnement pour anticiper les évolutions (du marché, de la législation, des besoins de la clientèle, des technologies, ...). Puis, il transmet sa manière de voir sa collaboration avec l'équipe (Mission A). Dans cette étape, il transmet :

- Ce qu'il apprécie de l'équipe
- Ce qui l'interpelle
- Ce qu'il demande concrètement à l'équipe

Ainsi, il s'adresse à l'équipe en tant qu'entité avec laquelle il a un partenariat et en laquelle il a confiance pour gérer les éléments de vision et ses demandes.

L'équipe aura au préalable discuté des points ci-dessous et les aura communiqués au Leader (Mission

B) de manière concertée. L'équipe parle d'une voix et les points cités ci-dessous sont exprimés au leader en tant qu'éléments provenant de l'équipe et non pas du rapporteur.

- Ce que nous apprécions du Leader
 - Ce qui nous interpelle
 - Ce que nous demandons concrètement au Leader
- Pour atteindre un niveau efficace de ces rituels, une étape essentielle est le travail de l'équipe seule au niveau de la coopération. A cet effet, M. Laugeri a développé des rituels comme la chaise chaude et la chaise miroir qui sont décrits ci-dessous :

Chaise chaude : Une personne reçoit de chaque collègue les éléments ci-dessous, puis on passe au prochain membre de l'équipe.

- Ce que j'apprécie chez toi et dont je te remercie
- Ce qui m'interpelle ou me dérange et comment je me sens par rapport à cela
- Ce que je te demande ou te souhaite

Chaise miroir : une personne parle au sujet de la vie en équipe selon les points ci-dessous et on tourne.

- Ce qui va bien dans mon activité, ce que j'aime, ce qui me nourrit, ce que j'apprécie dans l'équipe
- Ce qui ne va pas ce que je n'aime pas faire, mes difficultés, ce qui me manque pour réussir, les tensions qui me posent problème
- Ce qui est capital pour mener à bien ma mission, ce dont j'aurais besoin et que je demande à l'équipe

Dans ces rituels d'équipe, un partage des besoins et des signes de reconnaissance est vécu de manière de plus en plus naturelle et l'intimité selon Corinne Laurier est pleinement vécue.

Dans mon exemple d'accompagnement, je me suis rendu compte que les séances de rituels avaient besoin d'être régulièrement répétées pour atteindre un niveau d'intimité authentique plutôt que de rester à un niveau

social. Et j'ai remarqué que si les rituels n'étaient pas répétés, surtout s'il s'agit d'une équipe non-permanente comme un CA, les retours au masque social revenaient très vite et en particulier lorsqu'arrivaient de nouveaux membres. Cela m'a fait prendre conscience du besoin qu'ont les équipes de passer par les différents niveaux d'ajustement d'images⁸. Or, l'intimité est possible dans l'image secondaire après avoir passé des étapes comme l'image provisoire, l'image adaptatif et l'image opératif⁹. Toutefois, les rituels proposés dans la méthode du Changement Emergent, permettent d'atteindre rapidement l'image secondaire.

Echelle d'intimité

Pour revenir au dernier ouvrage de Stephen Karpman et de sa définition de l'intimité, il affirme que cette dernière permet les trois points suivants :

- Amélioration des relations
- Clarification des stratégies permettant de résoudre les difficultés lors des discussions
- Comprendre les mécanismes de défenses sociales bloquant l'intimité

Il propose également l'échelle de l'intimité suivante :

S	CEL	PI	M/T	Nous
0-20%	20-40%	40-60%	60-80%	80-100%
S =	CEL =	PI =	M/T =	Nous =
Silence -> isolement ou choix	Choses et Lieux -> passe-temps, neutre	Personnes et Idées -> discussions plus intéressantes, partage	Moi et Toi -> découverte mutuelle des centres d'intérêt	Parler de la relation

A travers la CRO et le suivi des clients avec les rituels du Changement Emergent, je me suis rendu compte combien le « Nous » est difficile et combien Madeleine Laugeri a eu l'intuition de modéliser ces rituels qui permettent de parler de la relation en équipe et avec le Leader pour développer l'autonomie en accompagnant les clients dans leur chemin vers la pleine conscience, la spontanéité et l'intimité. C'est une dimension puissante d'oser parler en tant qu'équipe au Leader et de gérer comme pairs les demandes de ce dernier. Ainsi chacun prend sa juste place sans manipulation ni jeu psychologique.

Valérie Cionca
PTSTA-O

⁸ Petruska Clarkson, « L'image du groupe et les étapes de son évolution », A.A.T., 73, 1995, pp. 5-20

⁹ Gilles Pellerin, « Diagnostic rapide des dysfonctionnements d'une organisation » A.A.T. 71, p. 111-117