

Peut-on être humaniste et faire de la bonne gestion?

Marie-Claire Fagioli, ICE – Fagioli & partenaires
Conférence au Salon des Ressources Humaines, Genève, 28 et 29 octobre 2009

Qu'est-ce qu'un humaniste ? Que signifie faire de la bonne gestion ?

Ne confondons pas « humaniste » et « humanitaire » ! Humanitaire a un relent d'altruisme. Dans les entreprises, on n'aime pas trop l'idée que l'employeur se mêle des problèmes personnels des collaborateurs. Effectivement, je partage l'opinion qu'il faut éviter toute immixtion dans la vie privée.

Cela dit, un collaborateur qui se sent bien dans son travail est une valeur sûre pour son entreprise. Etes-vous d'accord avec cela ? Alors l'entreprise elle-même a tout intérêt à offrir une aide externe en cas de besoin.

Toutes les personnes que nous avons eues en coaching, par l'intermédiaire de leur employeur, ont considéré ce coaching comme un cadeau, ou pour le moins comme une marque d'attention de la part de leur supérieur. « Ils tiennent à moi ».

L'objectif d'un coaching est d'améliorer une situation, de mettre en valeur, de mettre en évidence, les ressources de l'individu. De la même façon que l'entreprise fait la chasse aux coûts cachés, elle peut souhaiter faire émerger des ressources cachées, des talents, des motivations, qui permettront peut-être des redistributions de fonctions.

C'est cela, faire de la bonne gestion, c'est réfléchir à une bonne allocation des ressources. C'est faire + avec -, mais ce n'est pas presser le citron jusqu'à la dernière goutte, surtout pas pour le jeter ensuite !

L'humaniste est un adepte de l'humanisme. Et qu'est-ce que l'humanisme ? C'est la théorie (ou la doctrine) qui prend pour fin la personne humaine et son épanouissement.

Qui dit personne humaine, dit forcément émotions.

Lorsqu'on s'intéresse aux différences entre les êtres humains, par exemple en étudiant l'ennéagramme qui distingue 9 types de personnalité, on se rend compte que chaque type de personnalité a ses émotions privilégiées et que ces préférences émotionnelles sont liées à des talents particuliers.

Faire de la bonne gestion, c'est le rôle de la direction de l'entreprise, du chef de service, du chef d'équipe. A chaque échelon de responsabilité, il s'agit de distinguer ce qui est en notre pouvoir et ce qui ne l'est pas. Ce que nous pouvons changer et ce à quoi nous devons nous adapter, parce que nous ne pouvons pas le changer. Sur son environnement, la conjoncture, la concurrence, l'entreprise a un pouvoir très limité. En revanche elle peut gérer ses ressources internes, et parmi elles ses ressources humaines.

Or, en entreprise, on évite les émotions et leur expression. Il faudrait plutôt apprendre à en tenir compte et à les considérer comme des ressources. Car les émotions sont des signaux qu'il y a quelque chose à faire.

L'Analyse Transactionnelle distingue 4 grandes familles d'émotions. Voyons à quoi elles servent et quel signal chacune nous envoie.



Connaissez-vous ces 4 émotions ?

A votre avis, quelle est l'émotion la plus fréquente dans la vie professionnelle ?

La **peur**, bien sûr. Peur de faire des erreurs, peur d'être mal considéré, peur de ne pas être à la hauteur, peur de perdre son poste, peur du chômage...

La frustration, fréquente, est un mélange de peur et de tristesse.

Le manque de reconnaissance de la part de ses supérieurs (qui ne se sent pas concerné ?) amène surtout de la **tristesse**, difficile à exprimer.

Le manque d'informations (être tenu à l'écart des décisions importantes, ne pas savoir comment marche l'entreprise ni où elle va, ne pas avoir les informations suffisantes pour bien faire son travail), suscite de l'inquiétude, mais aussi, bien souvent, de l'esprit critique, un sentiment d'impuissance qui amène de la **colère**.

Lorsque ces émotions ne sont pas prises en compte, qu'elles restent des non-dits, elles agissent comme un poison dans l'organisme, elles minent la santé des individus et des équipes et amoindrissent l'énergie vitale de toute l'entreprise. Chacun se préoccupe davantage de ses intérêts personnels au détriment des objectifs de l'organisation, le travail s'en ressent et la rentabilité finit par baisser.

Prendre en compte les émotions, c'est les considérer comme des ressources et comprendre les signaux qu'elles nous envoient !

La peur signifie qu'il y a danger : il s'agit d'identifier le danger et apporter des protections. Avoir peur est mal perçu en général, c'est considéré comme une faiblesse. Pourtant la peur peut être salutaire lorsqu'elle nous signale un danger auquel on n'a pas prêté suffisamment d'attention.

La colère signifie qu'il y a eu un manque de respect, quelque chose de pas correct, quelque chose à changer. C'est la colère qui fournit l'énergie du changement, à condition de ne pas la retourner contre soi-même, ni l'exprimer de manière brutale et indistincte.

La tristesse signifie qu'il y a eu perte. Qu'avons-nous perdu ? Des illusions, de la reconnaissance, de l'espoir ? La bonne réaction à la tristesse est d'abord de la reconnaître et de l'accepter. Elle se cache souvent derrière le masque de la fatigue. Une fois qu'on a reconnu cette tristesse comme telle, on peut se consoler, puis envisager de remplacer ce qui a été perdu.

Et n'oublions pas la quatrième émotion, qui est **la joie**. Elle aussi demande à être reconnue, exprimée, c'est l'énergie du partage.

En entreprise, la peur ne s'avoue pas, la tristesse se cache, la colère sort par petites touches d'agressivité, et la joie est mal vue quand elle est trop exubérante.

A la question « Peut-on être humaniste et faire de la bonne gestion ? », je suis tentée de répondre « Pour faire de la bonne gestion, un dirigeant doit être humaniste ». Rappelons que l'humaniste met au centre de ses priorités la personne et son épanouissement : peut-être bien qu'à court terme il peut sembler nécessaire de mettre la priorité sur les finances de l'entreprise, mais je reste persuadée que toute organisation a intérêt à contribuer à l'épanouissement de ses collaborateurs. A long terme, c'est payant.

