

## **S'exprimer en toute sécurité**

Difficile voire impossible aujourd'hui de prendre une décision cohérente seul ! Pour pouvoir être appuyée par toute une structure, il est important qu'une décision soit comprise tout au moins mais au mieux partagée par l'ensemble des membres de cette structure.

Et pour émettre clairement son avis en toute liberté, sans peur, il est essentiel que chacun se sente en totale SECURITE !

Or, c'est loin d'être la réalité ! En entreprise ou dans le cadre privé, les réunions où chacun peut intervenir sont pesantes, lourdes, énervantes et n'aboutissent généralement pas à grand-chose. Parfois même elles sont considérées comme inutiles.

La « Dynamique Participative » accorde du temps à construire le cadre dans lequel les personnes pourront s'exprimer librement, sans contrainte, sans pression, sans qu'ils n'aient crainte d'un retour de manivelle.

La construction de ce cadre, de ces règles de fonctionnement est déjà parfois pour les participants quelque chose de difficile ô combien l'ambiance peut être plombée par les événements du passé.

Notre première étape est donc de couper les individus de leur environnement et de les inviter à aller à la recherche de leurs émotions, leurs ressentis à ce moment. Pour les participants, c'est déjà une manière d'avoir la parole, mais aussi de partager quelque chose ayant peut-être rien à voir avec le cadre professionnel (un déménagement, une prochaine naissance, un accident, un bon film, ...).

**La Gouvernance Dynamique Participative** est une méthode de management centrée entre autre sur l'émotion et son expression. S'introduire dans cette sphère n'est possible que s'il y a des règles spécifiques.

Imaginer que le travail n'inclut pas la sphère privée ni nos ressentis est totalement illusoire ! Par contre, concevoir cette situation comme une opportunité, un bras de levier pour mieux faire les choses est sans doute plus subtil et prometteur !

**L'animateur** va donc proposer au fur et à mesure des règles de base simples et habituelles qui à chaque fois seront soumises au **consentement** de chaque participant. L'animateur pose donc la question suivante : « Adhères-tu à cette règle ? As-tu une objection à suivre cette règle ? Ai-je ton consentement ? ».

L'animateur va aussi demander à chacun s'il a des règles à proposer au groupe. En fonction de la tension, celles-ci peuvent être demandées oralement ou par écrit préalablement ou non (cela peut même s'envisager par mail).

Généralement, nous proposons les règles suivantes :

- Parler en termes positifs
- Parler au « Je »
- Ne pas faire de jugement (éviter le « TU »)
- Ne pas faire de comparaison avec les personnes
- Ne pas médire sur les personnes absentes
- Se taire lorsque quelqu'un parle et ne pas réagir
- Accepter que seul l'animateur donne la parole

Parfois les gens rajoutent un point sur la confidentialité des débats ou s'engage vers une règle stipulant un temps maximum pour les interventions. Un responsable peut être nommé pour faire retentir une sonnette dès que le discours d'un participant ne sert plus à grand-chose, qu'il parle pour lui-même, ...

En s'engageant oralement et distinctement devant tous les membres de l'équipe, chaque participant va faire un premier pas dans son implication qu'il va mettre en place par rapport au sujet que l'on traitera.

Mais le point le plus important, c'est que le responsable, le manager, le directeur va intervenir comme les autres participants. Il va rentrer en équivalence avec les autres membres de son équipe.

En effet, il y a généralement une influence hiérarchique lorsque le « chef » est présent. Si en plus il mène les débats, cette influence sera d'autant plus forte.

Or, pour permettre aux talents de pouvoir s'exprimer (talents souvent insoupçonnés), il est nécessaire que chaque personne se sente en totale sécurité, dans le respect de ce qu'il aura à dire (que cela soit intéressant ou

farfelu) et surtout dans l'absence de jugement. Le « chef » doit se faire tout petit.

Le rôle du responsable va pouvoir se modifier. N'ayant plus les commandes, il va pouvoir porter son attention sur les capacités et compétences de son équipe. L'expérience montre que moins il en dit, au mieux cela fonctionne. Si les choses qu'il a envie de dire ont déjà été exprimées avant lui, il ne s'attache pas à les répéter. Il n'intervient que si son expertise apporte un élément nouveau à la discussion. L'animateur s'arrange aussi pour que le chef intervienne dans les derniers afin d'éviter d'intervenir si cela est possible.

Rapidement, l'équipe se construit sur les bases de plusieurs nouveaux paradigmes : une autre vision du leadership, une relation au pouvoir modifiée, une reconnaissance individuelle imposée mais consentie, l'imposition consentie du respect de la différence, l'absence de jugement, ...

A chaque groupe son propre cadre de fonctionnement.

#### Avantages pour le groupe

Le groupe va s'installer dans un processus de fonctionnement clair et identique à tous. Des gardiens du processus seront désignés et le cadre sera protégé. Le groupe va apprendre à se connaître ainsi que découvrir les limites de chacun. Les discussions stériles ne pourront plus se mettre en place. Il ne s'agira plus de savoir qui a raison ou tort. Les échanges se feront sur base de l'écoute des points de vue pouvant enrichir les réflexions des autres.

#### Avantage pour le dirigeant

Le dirigeant sera confronté à la délégation obligatoire d'une de ses prérogatives habituelles. Déchargé de cette mission d'animation, il partira à la découverte de son équipe. L'absence de réaction directe de sa part par rapport aux expressions des participants permettra aux participants de ne pas se sentir jugés par la hiérarchie et les amènera à être plus en confiance quant à l'expression de leur opinion et avis : Ce dont le dirigeant a grandement besoin pour sentir la réelle température de son équipe. Enfin, il sortira du rôle de jury central d'un « bac à sable » où seule l'imposition de son point de vue lui permettait de sortir des conflits de son équipe et de conclure les réunions !

### Avantage pour le personnel

Les membres de l'équipe, peut-être un peu tendus au départ, comprendront très vite les avantages qu'il y a à pouvoir s'exprimer librement et se sentir écouté sans être jugés. Travailler dans le respect et dans la considération est ressenti très rapidement comme quelque chose d'agréable, apaisant, constructif et bienfaisant.

### Freins et/ou complications

Chaque participant tire ses casseroles personnelles. Pour certains, ce n'est pas du tout compliqué de rentrer dans ce processus de fonctionnement. En fait, ils n'attendaient que cela.

Pour d'autres, c'est un peu plus complexe. Ne pas s'impliquer émotionnellement fait partie de leur système de fonctionnement. Ils veulent bien être concernés, mais impliqués est une autre affaire. Il y a pour eux une phase d'apprivoisement nécessaire qui passera nécessairement par des interrogations personnelles et des émotions nouvelles. L'absence de jugement sera une des plus grande force du groupe pour permettre aux personnes de ce type de rallier le processus.

Je renvoie au processus de l'autonomie de K. Symor : [http://www.insight-mediations.com/coaching/Autonomie\\_jlb.pdf](http://www.insight-mediations.com/coaching/Autonomie_jlb.pdf)

Prendre sa position de personne libre n'est parfois pas non plus évidente. Avoir la possibilité de dire non et d'exprimer son ressenti n'est pas toujours facile pour certains. Rentrer dans le processus de responsabilisation ne l'est pas forcément non plus. Il est plus facile pour certain de rester des « moutons » que de pouvoir agir sur son avenir et son environnement par la participation à un processus de décision. Le changement ne s'opère pas pour tous de la même manière, au même rythme.

Il arrive aussi que certains se sentent « manipulés » dans la conclusion qu'ils font par rapport à la réunion. Ce qu'ils oublient de dire souvent c'est que le courage de s'exprimer n'était pas suffisamment présent. Il n'est pas facile de

prendre la parole devant tout le monde si l'on suppose que certains vont se « moquer » de ce que l'on va dire.

Enfin, il y a aussi les personnes qui sont toujours dans l'obstruction. Intelligents et riches en talents, ces personnes ont réellement de grandes difficultés à accepter la cohérence du groupe et son efficacité comme un objectif pouvant dépasser leurs intérêts individuels. Parfois un accompagnement individuel est proposé avec des spécialistes pour amener ou non la personne à jouer la carte du collectif.

La responsabilité du dirigeant est de s'assurer que son personnel est en sécurité pour s'exprimer. Nous l'aidons à mettre en place cet environnement et à profiter d'une nouvelle position et de ses effets positifs.