



## QUALITÉ :

Qualité et Performance, Michel Gonzalez.

En matière de compréhension du comportement humain, notre époque a vu les connaissances devenir de plus en plus précises et efficaces. Les apports de la Programmation neuro-linguistique et de l'Analyse transactionnelle demeurent importants, mais les neuro-sciences, les sciences cognitives, et ce que l'on nomme le Constructivisme, la notion de système, les phénomènes d'auto-organisation liés à la désinhibition, la reconnaissance et le respect de l'identité des personnes, dans une perspective nouvelle de respect affiné des comportements humains, ouvrent des perspectives nouvelles.

De grandes perspectives, puisqu'elles permettent aux personnes de s'écouter, de se comprendre et de se respecter dans leurs différences intimes. Dans ces conditions, les personnes expriment leur potentiel et peuvent travailler ensemble efficacement.

L'apport pour le management est décisif puisque la motivation des acteurs, dont on sait qu'elle détermine le succès des entreprises en cette époque de compétition généralisée, ne tient plus du mystère ou du miracle... C'est une science, avec sa méthodologie, ses domaines d'applications et ses limites, où les conditions pour aboutir à un succès sont parfaitement compréhensibles et reproductibles...

La découverte que les processus qui libèrent les personnes des comportements négatifs, d'abandon de dignité et sentiment de médiocrité de leur propre existence, sont d'une extrême finesse, pour ne pas dire d'une rare subtilité, est un des apports les plus forts des sciences cognitives de la décennie 90. Parmi les notions les plus importantes on trouve l'Inhibition, l'Identité et la Reconnaissance... Ces notions sont les trois facettes d'un même besoin fondamental : s'adapter pour vivre et survivre.

### **L'inhibition :**

L'inhibition se présente comme une protection destinée à se préserver. On ne peut plus la concevoir comme une incapacité : élaborée sur les modèles d'obéissance dès l'enfance, elle est au contraire dûment construite ou réactivée pour échapper à une confrontation que l'on ressent intimement comme impossible ou interdite. Construite pour protéger, en fait, elle paralyse l'initiative, et condamne la qualité qui exige de la confiance en soi.

D'une manière générale, il n'est pas exagéré de dire que dans l'entreprise, les personnes qui se connaissent peu, qui n'ont pas choisi de travailler ensemble et vivent nécessairement dans des rapports hiérarchiques, c'est à dire dans l'impossibilité de réagir spontanément comme elles le feraient d'ordinaire, s'entrebloquent par inhibition préventive et se blessent en profondeur.

La question plus ou moins consciente étant "Ai-je raison de m'impliquer ?...  
Et si demain j'étais trahi ?..."

Pour tester l'estime que ses parents lui portent, l'enfant fait deux tentatives. Il tentera peut-être une troisième. L'employé n'en fait que deux.

### La reconnaissance :

Le mot reconnaissance est construit à partir de trois syllabes :

RE, qui signifie encore, à nouveau (recommencer, refaire, revenir...)  
CO, étymologiquement, du latin CUM : avec.  
NAISSANCE, du latin nascere, naître.

De telle sorte que le mot reconnaissance signifie littéralement : "encore et toujours naître avec".

Si, dans toutes les écoles de management, on lie généralement la motivation des acteurs à la reconnaissance, c'est bien parce que seule une reconnaissance quotidienne des actions positives de ses subordonnés de la part du manager permet à l'employé de "se sentir être", exister...

C'est ce sentiment d'exister pour l'autre et grâce à l'autre constamment réaffirmé, qui dope le sujet, lui donne force et dopamine (... médiateur chimique de l'action dans le cerveau...) et justifie à ses propres yeux l'effort nécessaire pour réussir.

A la limite, on peut dire qu'on s'implique, plus pour être apprécié, reconnu et intégré dans un groupe, que pour sa réussite personnelle en tant que but intime. Seules, certaines personnes ont la capacité de ne pas ressentir une fragilité au regard de l'autre. C'est une question d'éducation et de tempérament.

L'homme est un mammifère inquiet par nature, qu'il faut sécuriser et tranquilliser, à qui il faut toujours donner plus de confiance pour qu'il puisse utiliser au mieux ses facultés. Dans cette optique, le manager ne doit plus sanctionner, ce qui inhibe et donc démotive. Il doit former lorsqu'il y a incompetence, assister, (comprendre, Cum-prendere... prendre avec soi, saisir, faire sien...) avoir de la sympathie...(Symp-pathos... souffrir avec) valoriser, coacher ses employés.

Dans sa fonction de contrôle et de sanction, qui est par ailleurs la sienne, il devra agir avec discrétion et finesse en ce qui concerne les avertissements ou les licenciements de telle sorte qu'il n'inquiète pas les autres employés.

Il lui fait choisir son management :

- S'il entend agir par la motivation, il est cohérent de ne pas inhiber et il est conséquemment contraire à l'objectif de crier, d'engueuler, de faire la gueule ou de sanctionner publiquement.

Dès qu'il est question de faire appel, non plus seulement à la force physique d'une personne corvéable, mais à l'intelligence d'une personne, à sa capacité à comprendre ou à accueillir, le service que l'on en attend sera fonction du respect sur le fond et de l'attention qui lui sera portée.

- s'il entend agir par la crainte, la sanction et l'avertissement, il fera assez bien marcher son système, dans la mesure où c'est avant tout la clarté que recherchent les employés, mais il se prive de l'engagement du personnel, qui exige toujours de se sentir apprécié, reconnu, pour ne pas dire aimé.

Le mélange des deux formules est pernicieux, car le va-et-vient de l'engagement et du retrait des personnes pour cause de déception, génère un sentiment d'absurdité, de non-sens de la vie elle-même. On peut voir là la cause essentielle de l'absentéisme et des dépressions.

La raison de beaucoup de déconvenues dans le domaine du management tient au fait qu'il est impossible de mélanger les modes de gestion autoritaire et participatif. Sur le fond, il faut choisir une cohérence et s'y tenir.

Aucun cerveau ne peut s'adapter à cet hybride, ou le fait avec beaucoup de casse, car les médiateurs chimiques qui commandent nos attitudes, qui nous propulsent ou qui nous freinent sont antagonistes.

Ils ne peuvent pas plus fonctionner ensemble qu'une voiture ne peut accélérer et freiner en même temps□

A ce jeu, ni les voitures ni les personnes ne peuvent résister longtemps.

Dans tous les cas de figure, et quel que soit le management retenu, le respect des besoins les plus élémentaires du personnel : matériel entretenu, conditions de travail, politesse, écoute, respect de la personne, sont les conditions mêmes de la Qualité du travail obtenu.

### **L'identité :**

Des trois notions, c'est la plus fine, la plus subtile.

Un exemple simple peut illustrer toute la subtilité des mécanismes de l'identité : un dirigeant entre dans le bureau d'un subordonné dont la porte est ouverte en commençant à parler avant que ce dernier n'ait eu le temps de lever la tête, occupé qu'il était dans un dossier ; selon la nature, l'éducation, l'histoire personnelle du subordonné, une pratique aussi banale peut être vécue comme parfaitement acceptable, voire naturelle chez un nerveux ou un sanguin colérique élevé parmi des frères et des soeurs, et qui n'a jamais eu à se prémunir contre l'irrespect, ou totalement injurieuse, intolérable, insupportable par un lymphatique, enfant unique et élevé dans une ville calme de province, et qui aurait eu à lutter contre une mère intrusive, par exemple.

L'identité de quelqu'un, ce qui fait qu'il se sent vivre, qu'il se sent à l'aise, peut aller jusqu'à l'ordonnement méticuleux et symbolique de son bureau, à la distance entre la chaise et le bureau, à la façon d'accrocher un pardessus ou de le laisser sur un fauteuil. Le ton de la voix, la hauteur du regard, la posture, sont des signes identitaires.

En agissant de la sorte, la personne s'identifie à telle personne qui, au cours de la vie, avant, a donné de la reconnaissance, donc des repères, et en conséquence de l'identité. On imite quelqu'un ou, au contraire, on fuit et contredit telle attitude que l'on détestait chez lui.

En réalité, l'on peut dire que toutes nos attitudes sont identitaires, en ce sens qu'elles visent toujours à ressembler à quelqu'un qu'on admire ou à fuir les comportements de personnes qui nous ont peu respectés.

De plus, un grand nombre de ces particularismes sont vécus comme naturels, et tout cela inconsciemment. Il faut voir là la raison de nombre de conflits plus ou moins larvés dans les entreprises où nombre d'acteurs se sentent agressés toute la journée sans pouvoir toujours définir clairement l'objet de l'agression. Les mauvaises humeurs cyclothemiques sont de cet ordre.

Un comportement moderne.

L'effort qui consiste à ce que chacun veille à n'inhiber personne, reconnaisse scrupuleusement l'apport de chacun et respecte chacun dans son identité, c'est-à-dire dans ses particularismes, est une attitude moderne, subtile et dont les résultats sont sans commune mesure avec l'investissement consenti : les acteurs se détendent, prennent confiance, dialoguent, exposent enfin leurs problèmes.

Les managers exigent sans inhiber. Le leadership s'exprime sans malentendu.

La bonne foi peut apparaître et avec elle, la possibilité de travailler, de se concerter quant aux solutions. La performance devient l'objet de tous.

Dans ces conditions, l'Organisation, qui est la clé de la réussite, peut s'affiner avec des chances de perdurer et peut permettre de résister aux difficultés grâce à l'adaptation intelligente du système aux fluctuations de l'environnement, qui devient l'œuvre de tous.

L'organisation de la nature comme exemple.

Pour doper nos imaginations dans le domaine de l'organisation, de l'évolution des mentalités et de la qualité des comportements, il n'est pas inutile de savoir que d'une façon générale dans la nature, et notamment dans les systèmes vivants, dans le corps humain par exemple, l'adaptation d'un système est fonction de la variabilité, de la souplesse, de la flexibilité entre elle des parties qui le constituent...

Cette réalité se vérifie à tous les niveaux de la nature, et c'est même ce principe d'organisation qui a fait le succès de la vie sur terre et en a rendu possible toute l'évolution...

Lorsqu'ils garantissent leur équilibre, c'est-à-dire lorsqu'ils réussissent à survivre aux variations de l'environnement, les systèmes vivants, mais aussi physiques et chimiques, possèdent à la fois un ordre, un programme, des procédures, des systèmes de vérifications, des bouclages, mais également la possibilité d'en moduler l'expression grâce à la flexibilité, aux inter-actions et aux équilibres dynamiques des parties entre elles.

Il nous reste à savoir être aussi fins dans nos organisations humaines que la nature sait le faire, et à faire évoluer la qualité de nos comportements grâce aux connaissances de notre époque.

Ainsi :

Réfléchir ensemble à partir de connaissances scientifiques récentes, avec l'apport de documents et de vidéos issus des plus grands laboratoires de recherche, de facultés et du CNRS, pour inventer pour demain de nouveaux modèles d'organisation plus proches des lois et principes d'organisation de la nature, et faire évoluer nos réflexes, nos automatismes et nos comportements lorsque cela s'avère nécessaire, dans le but de doper la capacité adaptative et la performance de nos entreprises, telle est notre proposition.

Michel Gonzalez.