

PCM et développement de la performance en entreprise

Le plus habituellement, le modèle PCM est utilisé en entreprise pour former les dirigeants, cadres et salariés à améliorer leur processus de communication dans le cadre professionnel. La promesse plus ou moins explicite d'une telle formation est d'améliorer la qualité du travail, à la fois la performance du point de vue de l'entreprise et un mieux être du point de vue individuel.

Georges Bernard et Jacques Moreau sont des intervenants expérimentés dans la résolution de problème d'entreprise. Ils soulignent dans cet article comment l'utilisation du modèle PCM peut directement générer des résultats financiers lorsqu'il est intégré à un processus d'intervention.

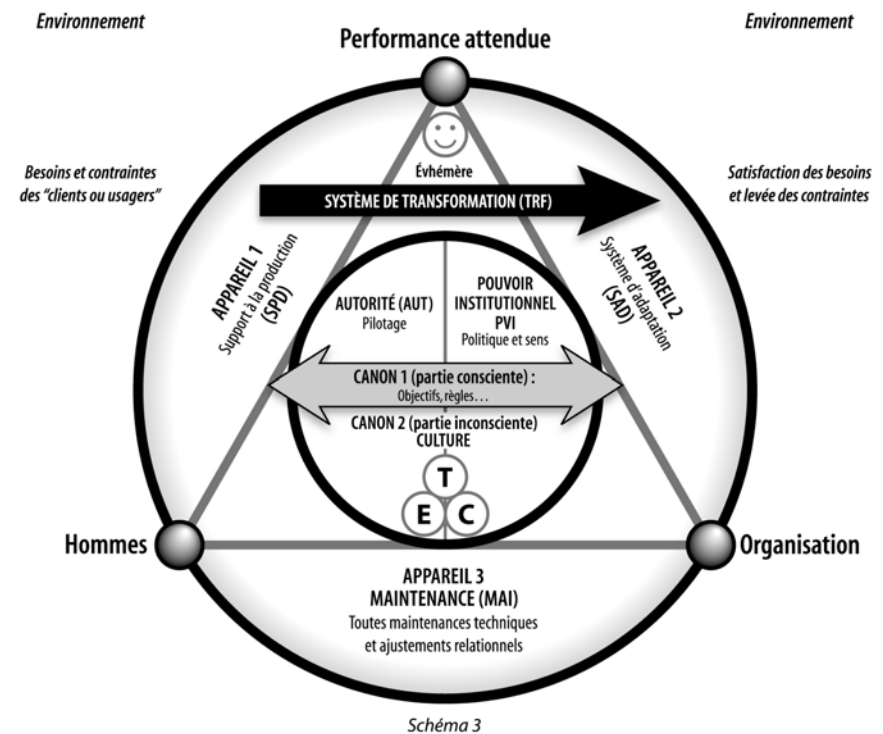
Nous avons été mandatés par une entreprise sous-traitante du secteur aéronautique, fabriquant entre autres, l'une des parties de la fusée Ariane. L'objet de la demande était les retards chroniques dont les conséquences financières pouvaient se chiffrer en millions d'euros et en perte de crédibilité vis-à-vis du client final.

Nous avons travaillé avec l'équipe la « plus mise en accusation » dans ce processus. Après une phase de diagnostic partagé à l'aide du schéma ci-contre,¹ nous avons conduit une intervention de quelques mois.

Pour les membres de l'équipe, le fait de s'appuyer sur un schéma et d'en vérifier l'efficacité a été rassurant avant de s'engager dans un travail plus impliquant.

Nous avons ainsi mis en évidence que la frontière externe de l'équipe était régulièrement « entamée » par les retards des autres équipes et par les « intrusions » du Pouvoir Institutionnel qui pour des raisons politiques changeait l'ordre de production.

Au début de l'intervention, les membres de l'équipe structuraient principalement le temps professionnel dans un *passé-temps* qui consistait à se plaindre des autres services et de la direction (Sans eux.)



¹ Schéma créée par Jacques Moreau (TSTA-0), d'après le modèle de Eric Berne : Structure et Dynamique des Organisations – Les éditions d'analyse transactionnelle – Lyon – 2005.

Observation avec l'éclairage Process Com : dans cette équipe d'ingénieurs à forte proportion Travaillomane et Persévérant :

- *l'insatisfaction devant les retards et les critiques qu'ils engendraient contribuer à une forte augmentation du degré de stress, à un surinvestissement dans une travail pas toujours productif (étage travaillomane) et à une mise en accusation assez fréquente des « autres » (étage persévérant)*
- *les changements de politique étaient « jugés » intolérables (étage persévérant) et désorganisant le travail et donc la qualité (étage travaillomane)*

Par l'analyse de notre contre-transfert², nous avons rapidement identifié un sentiment de peur. Ce sentiment n'était pas nommé et même dénié « *c'est normal, c'est la vie des entreprises !* »

Or, cette entreprise venait de vivre une fusion, un changement de direction, un changement de méthodes de travail et d'organisation.

Observation avec l'éclairage Process Com : ce sentiment de peur, non avoué au départ, était particulièrement sensible au niveau des étages persévérants, les ingénieurs concernés avaient l'impression de perdre la face au yeux des dirigeants et des autres unités ce qui leur était intolérable. Le désarroi et la tristesse étaient visibles pour les personnes en base et/ou phase travaillomane.

L'intervention principale a été de conduire l'ajustement des représentations mentales à propos du travail, des retards, des changements...

Concrètement, nous avons conduit un processus de groupe au cours duquel les personnes ont pu nommer les raisons pour lesquelles elles s'étaient engagées dans cette entreprise.

Aux niveaux Adulte et Parent³ il s'agissait de participer à la « dernière grande aventure humaine : la conquête de l'espace » et de développer des composants fiables ; au niveau Enfant⁴, il s'agissait du « rêve de faire voler une fusée », rêve brisé par la confrontation à la réalité économique et politique de cette activité.

Ce travail a rapidement favorisé l'expression des sentiments authentiques des membres de l'équipe qui sont passés dans un partage proche de l'intimité.⁵

Observation avec l'éclairage Process Com : la notion d'intimité fut une conquête pour les personnes de base ou phase persévérant et/ou travaillomane puisqu'ils ont pu dire ce qu'ils ressentaient, y compris des sentiments comme la peur ou la colère et expérimenter de faire confiance non seulement à tel ou tel mais au groupe tout entier.

² Il s'agit de l'ensemble des émotions que nous éprouvions au contact des émotions des membres de l'équipe.

³ Etats du moi tels que décrit en analyse transactionnelle par Eric Berne.

⁴ Idem

⁵ Manière de structurer le temps au cours de laquelle nous nous autorisons à « être nous-même », à exprimer nos émotions authentiques à travers la partie de personnalité émetteur.

Cette énergie libérée a permis aux membres de l'entreprise de réinvestir l'Adulte et de passer plus de temps dans l'activité et dans l'intimité. En quelques mois, ils ont mis en place un ensemble de mesures adaptées qui a non seulement permis de faire plusieurs livraisons dans le temps prévu mais aussi d'obtenir des moyens nouveaux qui leur avaient jusque-là été refusés.

La demande était cette fois-ci exprimée à partir de l'Adulte (Ordinateur) au lieu de l'Enfant adapté non OK.

Lors du bilan fait en présence de la hiérarchie directe et du Président de l'entreprise, les aspects d'amélioration de la performance ont été mis en évidence, en même temps que la nouvelle dynamique relationnelle de l'équipe qui a été observée par ses partenaires externes et internes. Le bilan permettait donc de montrer comment une intervention ciblée pouvait avoir des conséquences économiques favorables à la fois à l'entreprise et aux personnes qui y travaillent (dynamique OK/OK.)

Observation avec l'éclairage Process Com : ce progrès a sensiblement atténué le stress de chacun faisant « tomber les masques » ce qui fait que la hiérarchie et les responsables d'autres unités appréciaient les progrès en terme de délai mais aussi dans leur relation avec des personnes qui leur semblaient « avoir changé » – elles avaient, en effet, changé d'attitude (de position de vie) en adoptant une attitude OK/OK et quel que soit leur type de personnalité ceci avait un effet majeur sur la relation.

Il est intéressant de noter l'influence du dirigeant et le désir profond d'harmonie qui l'animait à son étage empathique complétant sa base travaillomane.

Les « réactions » de l'ingénieur de base rebelle furent souvent utiles, nommant les choses parfois à contre-temps mais les nommant comme il les ressentait, amenant la touche d'humour au bon moment, jouant parfois la mouche du coche et vivant une phase promoteur se passionnant pour ce « challenge. »

La formation process com suivie de façon courte au début du travail a largement facilité les échanges et la compréhension de certains comportements, les personnes savaient y faire allusion de façon à la fois précise et ludique et cela permettait de « se dire des choses » qui jusqu'alors étaient tues.

*Georges Bernard & Jacques Moreau
Groupe JMC- Mérignac- France*

Types de personnalité des membres de l'équipe, y compris du directeur (*base travaillomane, phase empathique*) qui avait demandé le travail et avait accepté le principe de rencontres régulières avec l'équipe.

	Empathique	Travaillomane	Persévérant	Rebelle	Promoteur	Rêveur	Total
Base		3	2	1			6
%	0%	50%	33%	17%	0%	0%	
Phase	1	2	2		1		6
%	17%	33%	33%	0%	17%	0%	

Moyenne ensemble population testée Europe et USA (source : Manuel de Formation
PCM)

	Empathique	Travaillomane	Persévérant	Rebelle	Promoteur	Rêveur
%	30%	25%	10%	20%	5%	10%