

## Comment vivre les valeurs d'entreprise au quotidien?

Sibylle Heunert Douifakar, psychologue FSP, nous fait partager le témoignage d'un directeur général d'une PME qui a fait appel à ses services. Elle explique les raisons d'une telle demande et le processus d'accompagnement.

Il y a plus d'une année, le directeur d'une PME œuvrant dans le secteur tertiaire me contacte pour une demande d'accompagnement de son entreprise. Toute l'équipe de direction avait défini, ensemble, quatre valeurs d'entreprise, chacune précisée par des comportements permettant l'application concrète dans le contexte de l'entreprise; le but de ce travail étant de renforcer la culture d'entreprise. L'équipe de direction désirait, avant de transmettre et de communiquer ces valeurs à l'ensemble des collaborateurs/trices, vérifier si, à leur niveau déjà, ces valeurs étaient vécues. L'équipe cherchait un accompagnement externe pour aborder ce thème délicat avec le professionnalisme nécessaire.

Pour une psychologue, spécialisée dans les interventions psychosociales au sein d'organisations, cette demande avait un bouquet très particulier: d'un côté, la saveur était plutôt douce, puisqu'elle démontrait un niveau de maturité de l'équipe de direction et une autonomie évidente, alors que, de l'autre, cette demande induisait une note piquante, puisqu'elle introduisait dans le milieu d'une organisation une dimension affective délicate à gérer et si facile à galvauder...

S'est alors engagé un accompagnement sur une durée d'environ 18 mois (encore en cours), réunissant la plupart du temps l'ensemble de l'équipe de direction et à certains moments uniquement les trois directeurs sans leur directeur général, les directeurs assumant le relais auprès de leurs collaborateurs/trices direct(e)s. Le travail a démarré par une analyse des différences/similarités en termes de personnalité et de valeurs des directeurs, accompagnée d'une mise en commun autour de l'adéquation/inadéquation avec les valeurs d'entreprise. Puis le travail s'est focalisé sur la pratique de la conduite de chaque directeur, une pratique qui exige des choix alliant les valeurs personnelles et celles de l'entreprise. L'impact sur les départements respectifs et leurs domaines d'activité a été mis en évidence, ainsi que les points de convergence et de divergence.

Durant cet accompagnement, les schémas de collaboration, les loyautés, les points critiques, les liens affectifs entre les directeurs ont trouvé l'espace nécessaire pour

être exprimés et travaillés. Il s'est produit un subtil «va-et-vient» entre l'idéal et la réalité de l'application des valeurs au quotidien; la délicatesse du sujet a alors pris tout son sens.

Le transfert de ces valeurs a finalement été concrétisé par l'intermédiaire, notamment, des actions suivantes:

1. Une première communication des valeurs auprès de l'ensemble des collaborateurs/trices au travers d'ateliers créatifs et réflexifs.
2. L'intégration des valeurs d'entreprise dans l'entretien d'évaluation de fin d'année, sous forme d'un espace d'échange entre le responsable et son/sa collaborateur/trice. Les valeurs restaient ainsi en marge de l'évaluation de compétences et de performances, une intégration plus spécifique étant prévue pour l'année suivante.
3. Un démarrage d'analyse de pratique pour les directeurs, leur permettant de refléter les valeurs d'entreprise au travers de leurs décisions, tant au niveau de leur propre département qu'au niveau de l'équipe de direction.
4. D'autres actions (activités du personnel, processus de travail, processus de décision, processus de communication, etc.) sont en cours de réévaluation au travers des valeurs d'entreprise.

Après une approche plutôt *top-down*, ce dernier point permettra d'intégrer plus fortement les collaborateurs/trices. Cette étape va notamment être transférée à la future DRH qui a été recrutée depuis. En effet, une des conséquences de ce travail a été la décision collective de créer un poste de DRH – fonction assurée à ce jour par la direction générale.

Le vrai travail débutera alors et devra tenir compte de l'importance de la dimension «temps» dans un processus intégrant la dimension des valeurs au sein d'une entreprise.

Voici le regard que porte le directeur général sur cet accompagnement.

### Quels sont pour vous les apports majeurs d'une telle intervention ?

*«C'est d'abord ce privilège hors du commun, consistant à se donner le temps et l'espace nécessaires pour s'exprimer librement, que nous nous sommes offert par le biais de cet accompagnement. Il nous a ainsi permis de mieux comprendre et de mieux assimiler les appréciations personnelles de chaque directeur exprimant les valeurs d'entreprise, et ce en relation avec notre personnalité et avec les responsabilités inhérentes à la spécificité de nos fonctions respectives. Cet accompagnement subtil et élégant*

comprendre, de se mettre à la place de la personne, mais on n'aura jamais son vécu, ses souffrances, ses moyens de récupération, ses capacités d'évolution. Pour terminer, je dirai aussi que dans les solutions, on est parfois pas assez près de «l'être» de la personne, et ce que pense et aimerait le ou la professionnel(le) n'est pas forcément ce que souhaite ou a besoin primordialement le ou la patiente...

### Lettre n° 3

*C'est un ensemble de circonstances qui m'ont emmenée en thérapie individuelle puis de couple. Ayant une petite fille de 2 ans, les questions d'éducation ont sérieusement commencé à se faire sentir, d'autant plus que mon mari imposait ses manières de faire, que je ne trouvais pas forcément judicieuses, et il n'y avait pas de possibilités de discuter, c'était sur le vif !! Il y avait régulièrement de la violence physique envers moi et ma fille ! Avec cela, les relations de couple se sont dégradées de plus en plus ! Je ne pouvais plus supporter cette situation d'humiliation et de peur d'autant plus que j'étais accusée que tous les problèmes liés à la famille et au couple venaient uniquement de moi, car j'étais malade de par mon enfance. Et en plus de toutes ces questions d'éducation sans réponses !! J'ai décidé de me prendre en main, de me faire aider et par la suite on verrait bien si le problème vient que d'un côté !!*

*Cette thérapie qui n'est pas encore terminée... m'a aidée à trouver bien des réponses aux différentes questions, car j'ai appris que les réponses sont en nous ! Dans un premier temps, elle m'a surtout aidée à me reconstruire, puis à me respecter pour pouvoir me faire respecter ! Cet aspect-là est encore en travail et je pense que je ne suis pas au bout... Car ce n'est vraiment pas facile de changer des fonctionnements en nous qui sont des automatismes, par contre lorsque qu'après une réaction automatique je me dis que j'aurais dû faire autrement, et que j'essaie de modifier, ça m'encourage, car je vois que j'évolue (pas aussi vite que je voudrais) !*

*Concernant la violence physique de mon mari, il a beaucoup travaillé, il a encore des accès et il les a déplacés psychologiquement. Je me sens désemparée, dans ces situations, car la peur est toujours là, et je ne sais pas comment agir pour me faire respecter et ne pas me faire agresser !! Donc il y a encore bien du travail !*

*Je trouve très important de faire ces thérapies de couples avec l'individuel, car cela permet de bien travailler sous forme plus générale et ensuite d'aborder le problème plus spécifiquement. Bien que certaine fois il y a le risque d'éparpillement !*

*Il y a aussi cet aspect où vous nous donnez des petites astuces, qui pour moi sont très appréciables.*

*Pour moi, une thérapie (même de courte durée...) serait profitable pour tout être humain, tout simplement pour*

*apprendre à mieux se connaître et mieux connaître et donc comprendre les autres, mais je suis très consciente que c'est de l'utopie !!*

En conclusion, j'aimerais ajouter que ces expériences nouvelles et correctrices, consistant à surmonter sa honte, accepter de l'aide, vivre l'intersubjectivation avec le(s) thérapeute(s), expérimenter une dimension éthique bienfaisante (où chacun a le droit d'exister dans ses vulnérabilités comme ses ressources), que ces expériences donc ont permis à ces trois patientes de faire un chemin thérapeutique bénéfique. En même temps, les voilà qui nous donnent l'essentiel d'elles-mêmes, par les quelques lignes qu'elles nous adressent, pour nous apporter à leur tour une aide précieuse. Celle de contribuer à nous faire comprendre, à nous autres, spécialistes, la substance fondamentale de nos pratiques.

Peut-être qu'une thérapie «réussie» est celle où une personne peut vivre l'expérience du don, mais à partir d'un libre choix et non d'une contrainte, explicite ou implicite, de quelque nature qu'elle soit.

N'aspirons-nous pas tous à devenir l'auteur de notre vie, selon le concept de Hannah Arendt (Arendt, H. (1966; NY 1963). *Eichmann à Jérusalem. Rapport sur la banalité du mal*. Paris: Ed. Gallimard) ? Et tel l'écrivain, être invité à réécrire notre propre histoire à chaque étape significative de notre vie, et, surtout, de la raconter à d'autres qui l'écoutent et mêlent leur voix à la nôtre.