

ENTREGENT • Le monde professionnel met de plus en plus l'accent sur les compétences sociales. Un savoir être plus difficile à acquérir que les connaissances techniques et qu'il faut du temps pour intégrer, explique Norbert Apter, formateur en relations humaines et psychothérapeute

Entretenir de bonnes relations au travail, c'est essentiel. Cela s'apprend-il vraiment?

Propos recueillis par Catherine Dubouloz

Dire non à son chef sans provoquer de clash; savoir encaisser une critique sans se démonter; avoir suffisamment confiance en soi pour demander une augmentation ou une promotion; arriver à mener une équipe où les rivalités s'affrontent sourdement: que l'on soit cadre ou employé, le monde du travail est rempli de situations qui mettent en œuvre les compétences relationnelles, l'art d'être en relation avec l'autre ou les autres, ses collègues, ses supérieurs, ses employés. Pour les cadres surtout, à compétences techniques égales, ce qui fera la différence, c'est le savoir-être, disent en cœur les recruteurs, les DRH ou les formateurs.

Mais comment acquérir ces compétences sociales? Comment développer ses capacités relationnelles, changer sa manière d'être? Certes, l'offre de formation continue regorge de cours sur l'écoute active, la gestion des conflits et des équipes, la conduite d'un entretien, la négociation, l'utilisation de l'intelligence émotionnelle ou le leadership. Mais de la théorie aux actes, il peut y avoir un gouffre et, trop souvent, ce qui est enseigné dans les séminaires se volatilise en quelques jours. On peut pourtant faire autrement, explique Norbert Apter, formateur en relations humaines et psychothérapeute.

Le Temps: Les participants à des formations continues se plaignent souvent: «C'était certes intéressant, disent-ils, mais finalement il ne m'en reste pas grand-chose, je n'ai pas changé.» Pensez-vous qu'il soit possible d'assimiler, en peu de temps, des changements de comportement qui touchent parfois à des émotions profondes ou à des manières d'être bien ancrées?

– **Norbert Apter:** Non. A mon sens, les formations relationnelles ont évidemment besoin de s'inscrire dans la durée. Or trop fréquemment, aujourd'hui, les entreprises envoient leurs collaborateurs suivre un cours de trois jours par-ci sur un thème, un autre de deux jours par-là sur un autre sujet. Cela ne permet pas l'intégration, c'est trop court. Ces actions de formation jouent une fonction d'ouverture, montrent des pos-



Selon Norbert Apter, «après une période de crise et de technicité, on revient vers le relationnel pour retrouver un équilibre et une réelle efficacité professionnels».

sibles aux participants. Mais c'est parfois très frustrant pour eux, et c'est probablement une erreur stratégique de la part des entreprises car cela n'offre pas la possibilité aux participants d'être ac-

compagnés dans le changement. Pouvez-vous vraiment avancer et intégrer l'apprentissage de l'animation de réunion ou de la gestion de votre stress en trois jours? Si c'est le cas, cela tient du miracle.

Tandis que si l'action de formation est répartie sur plusieurs mois, la probabilité d'intégration augmente. Notamment parce qu'il y a des périodes entre les sessions qui permettent de mettre en pratique ce que l'on a appris, de se confronter à la réalité professionnelle, puis de pouvoir réajuster les apprentissages.

– Vous allez faire peur aux entreprises! Elles ont déjà tendance à trouver qu'il n'est pas facile de dégager du temps pour la formation continue...

– Bien sûr, il ne faut pas non plus que cela soit excessivement long! Une formation peut être de 6 à 10 jours répartis sur plusieurs mois à raison d'un ou deux jours toutes les six semaines, par exemple. Elle sera très efficace. De toute façon, le processus d'apprentissage ou de changement ne se fait pas d'un coup de baguette magique. Parfois les entreprises nous demandent d'atteindre des objectifs sans s'en donner les moyens. Changer des manières d'être ou des attitudes, cela ne se fait pas comme apprendre à manier un ordinateur, par exemple. D'ailleurs dans les écoles, les processus d'apprentissage se font sur la durée. Étonnamment, seule la formation dite continue est ponctuelle.

– Comment convaincre les entreprises que cela n'est pas une perte de temps?

– Quand on développe des compé-

tences sociales, on fait de la prévention par rapport aux problèmes relationnels au travail. On perd énormément de temps dans certaines équipes à régler des conflits, des tensions, des jalousies, des jeux de pouvoirs. Il y a aussi beaucoup de temps gaspillé à s'occuper de questions de territoires pas clairs, de rôles ou de fonctions confus. Sans compter l'énergie dispersée si les collègues ne se parlent plus dans une équipe, par exemple. En ce sens, la formation continue est un réel investissement.

– Vous êtes psychodramatiste et formateur de psychodramatistes. Vous pratiquez différentes méthodes d'action, comme le jeu de rôle, le socio-drame, les mises en situation. Qu'est-ce qui vous séduit dans ces méthodes? Pourquoi les trouvez-vous efficaces?

– Je trouve important de faire le lien entre intellect, technicité et émotionnel au moment du stage. La théorie est excellente, les exercices aussi, mais acquiert-on vraiment les compétences? Je préfère utiliser les méthodes d'action car elles utilisent le corps, les comportements, la tête, le non-verbal et l'émotion. Pour moi, c'est l'union de tout cela qui maximise les chances d'intégration. Lorsque vous voyez ou vivez une situation de conflit dans un jeu de rôle, par exemple, vous comprenez mieux qu'avec des mots. Mettre en scène, en action, permet aussi de se retrouver dans la position de l'autre et, à ce moment-là, des choses se débloquent. Mais il faut une bonne formation en la matière pour rester dans le champ professionnel, ne pas empiéter sur le territoire thérapeutique ni laisser les situations dérapier.

– Mais s'il faut vraiment changer en profondeur, peut-on échapper à une thérapie?

– Oui. Il est possible d'apprendre à gérer ses émotions, ses relations, la communication, au niveau professionnel. L'objectif, dans une formation continue, est professionnel et en reste là. Mais certaines fois, si l'on se rend compte qu'il y a des nœuds systématiques au même endroit, cela peut conduire un participant à entreprendre une psychothérapie.

– Pourquoi, à votre avis, le savoir-être prend-il une telle ampleur en ce moment?

– C'est peut-être un retour de balancier. Le monde du travail a deux dimensions avec lesquelles on doit composer: une dimension «relation» et une dimension «tâche». Pour être à l'aise dans son job, il faut être à l'aise avec la tâche que l'on a à faire et avec les relations que l'on noue. Après la guerre et dans les années 60, les thématiques relationnelles étaient très présentes. Dans les années 90, on est passé par une période de technicité importante. Celle-ci, associée à la crise, a fait que la tâche est devenue prépondérante. Un exemple: aujourd'hui, même l'utilisation d'Intranet peut poser des problèmes relationnels. Dans une entreprise que je connais, les messages Intranet étaient devenus tellement laconiques, succincts et sans aucune formule de politesse que cela en devenait une agression pour certains collaborateurs, lorsqu'ils recevaient un mail disant «Amène-moi le dossier X!» ou «Cela ne me concerne pas!» Verbalement, cela n'aurait jamais été dit aussi sèchement! Je crois donc que, après cette période de crise et de technicité, on revient vers le relationnel pour retrouver un équilibre et une réelle efficacité professionnels. ■