

AUTOGESTION ET STYLE DE DIRECTION

Il arrive fréquemment que nous nous mettions nous-mêmes des bâtons dans les roues : à ne pas suivre une ligne assez cohérente, à ne pas savoir suffisamment imposer nos points de vue ou déléguer, nous ne parvenons pas à accomplir ce que nous souhaitons. Et à chaque fois, nous avons conscience de ne pas agir comme il le faudrait. Ce type de conflits intérieurs, en nous freinant dans notre élan, a un impact négatif sur nos performances. Comment un cadre dirigeant peut-il utiliser ses ressentis pour influencer sur son propre comportement ? Le « modèle de ressources zurichois » (*Zürcher Ressourcen Modell* ou ZRM) et sa méthode d'autogestion nous fournissent la réponse.

Branche : Prestataire de services financiers – Formation des cadres dirigeants

Problématique client

Le client devait faire face à une situation inédite, dans laquelle le travail de direction jouait nouvellement un rôle d'une importance déterminante. Il a donc voulu offrir à ses cadres dirigeants une formation dont le but consisterait à augmenter leur perception positive du travail effectué au niveau du management ainsi qu'à accroître l'efficacité des tâches accomplies dans ce cadre.

Théorie

Il arrive souvent que l'équipe dirigeante échoue dans la réalisation des objectifs qu'elle s'était fixés. Certains cadres dirigeants, par exemple, éviteront de donner un feed-back négatif à un collaborateur, bien qu'ils sachent que cela est nécessaire pour avancer. Ce comportement s'explique notamment par des conflits intérieurs, inconscients pour la plupart. C'est seulement en créant un équilibre entre ses forces conscientes et inconscientes que le cadre dirigeant sera en mesure d'adopter le style de direction qui lui convient le mieux. En se fondant sur de tels présupposés, Dr Maja Storch et Dr Frank Krause ont mis au point une méthode d'autogestion tenant compte des ressources de notre inconscient, appelée « modèle de ressources zurichois » (*Zürcher Ressourcen Modell* ou ZRM).¹

¹ Storch, M., & Kuhl, J. (2012). *Die Kraft aus dem Selbst*. Bern: Huber; Krause, F., & Storch, M. (2010). *Ressourcen aktivieren mit dem Unbewussten*. Bern: Huber; Storch, M., & Krause, F. (2007). *Selbstmanagement – ressourcenorientiert: Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM)* (4. überab. und erw. Aufl.), Bern: Huber.

ÉTUDE DE CAS
CHANGER LES COMPORTEMENTS - COMMENT FAIRE

Afin de résoudre la problématique client de départ, effex sa était chargée de concevoir et d'organiser une formation reposant sur les principes du ZRM et spécialement destinée aux cadres dirigeants.

Mise en œuvre pratique

Étalée sur deux jours, la formation des cadres dirigeants a porté sur le thème de l'autogestion dans des circonstances délicates. Elaborée par effex sa, sa conception reposait sur trois piliers : dans un premier temps, les participants se sont attachés à analyser leur situation personnelle selon une certaine systématique. Dans un deuxième temps, ils ont approfondi leurs connaissances et leur compréhension des processus de motivation. Dans un troisième temps enfin, ils ont expérimenté personnellement les principes centraux de la méthode utilisée, apprenant ainsi, grâce à une mise en situation des plus éloquentes où le groupe avait été scindé en deux, que certains signaux inconscients ont un effet direct sur les performances et le comportement. Ce n'est qu'après avoir personnellement constaté et compris l'effet de ces signaux que les participants ont pu se concentrer sur ceux qu'émettait leur propre inconscient. En vue du développement d'un style de direction personnalisé, nous avons eu recours, entre autres, à diverses méthodes utilisées pour entraîner les grands sportifs.

Résultats

Un mois plus tard, lors d'entretiens d'évaluation téléphoniques, les participants nous ont fait part des premiers succès rencontrés suite à la formation. Ainsi, ils parvenaient par exemple enfin à donner sans attendre des feed-back a priori négatifs sous forme de remarques constructives et à exprimer leurs opinions au cours des séances qu'ils ne quittaient plus avec un sentiment d'échec ou d'inachevé.