

LAURENT GAJAC : « CONSEIL & SERVICES EST UN LABORATOIRE D'INGÉNIERIE PÉDAGOGIQUE »

Le fondateur et dirigeant du premier centre de formation en développement personnel de l'océan Indien s'efforce de combiner un savoir international avec un apprentissage local pour mieux accompagner les entreprises.

Propos recueillis par Alain Foulon – alainfoulon@ecoaustral.com

L'Eco austral : Votre groupe CONSEIL & Services fait clairement référence aux neurosciences. Pouvez-vous préciser quel est leur apport aujourd'hui dans la gestion et la formation des ressources humaines ?

Les neurosciences, grâce aux technologies d'imagerie médicale, permettent, par l'observation du cerveau en action, d'appréhender les processus psychiques : comportements relationnels, motivations, résistance/acceptation/adaptation au changement... Elles sont utiles pour :

- Appréhender le lien entre état émotionnel apaisé, bien-être social, développement cognitif et performance humaine et donc de l'entreprise ;
- Réfléchir et penser l'organisation et la collaboration d'une manière différente ;
- Identifier les stratégies de résistance au changement ;
- Innover en pédagogie (multi-modes pédagogiques permettant un apprentissage efficace).

Vous proposez des formations de haut niveau en PNL (Programmation neuro-linguistique) et en coaching. Vous affichez ainsi votre volonté de combiner un savoir international avec un apprentissage local. Comment procédez-vous et comment adaptez-vous cette offre aux entreprises de l'océan Indien qui demeurent, pour la plupart, des TPE et des PME ?

Nous sommes accrédités par des fédérations internationales (en tant que formateurs et sur les programmes pédagogiques) et respectons en conséquences leurs standards d'enseignement, garantissant ainsi les pratiques pédagogiques. De plus, les fédérations exigent l'amélioration continue des formateurs, gage d'actualisation des connaissances. Concernant l'adaptation de ces savoirs, voici une métaphore : dans l'industrie du parfum il y a deux acteurs, les laboratoires - qui fabriquent les essences naturelles et synthétiques qui entrent dans la composition des parfums – et les entreprises qui réalisent le cahier des charges, puis conçoivent l'offre globale (promotion, prix, publicité, distribution, etc.). CONSEIL & services est un laboratoire où s'élaborent (ingénierie pédagogique) les parfums de



« Dans de nombreuses entreprises, de taille moyenne notamment, l'activité RH est réduite à l'essentiel légal. Mais face aux changements importants, l'entreprise, pour survivre et se développer, doit réagir et se mettre en action. »

Réunion dossier

nos clients. Et pour les accompagner, nous leur proposons d'en récolter les ingrédients en groupe d'analyse de pratiques professionnelles.

Quel est ce groupe d'analyse de pratiques professionnelles que vous évoquez ?

Je parle d'une méthode de perfectionnement fondée sur l'analyse d'expériences professionnelles présentées par les participants dans le cadre d'un groupe composé de personnes exerçant la même profession. Les personnes participant à un dispositif de ce type travaillent à la co-construction du sens de leurs pratiques et/ou à l'amélioration des techniques professionnelles incluant la collecte du réel besoin pédagogique. Exemples d'effets produits : mettre à jour les pratiques professionnelles, mutualiser et développer les savoirs, savoir-faire et savoir-être. D'après Denis Monneuse (sociologue, chercheur associé à l'IAE de Paris), « *les cadres sont gérés de façon très individualisée par les entreprises et sont en concurrence pour monter dans la hiérarchie. Toute hésitation exprimée à haute voix pourrait être perçue comme un manque de compétence ou d'assurance. Cela contribue à les faire se renfermer sur eux-mêmes et à donner l'impression que tout va bien même si ce n'est pas le cas* ». Cette impossibilité d'exprimer une difficulté peut engendrer des conséquences sur le travail et sur la personne et amener le cadre à l'épuisement professionnel (« *Burn-out* »).

On parle de plus en plus de coaching professionnel individuel. Est-ce un effet de mode ou bien est-ce que cela répond à des besoins réels ?

Je pense qu'il faut distinguer le coaching, terme à la mode qu'on utilise pour tout et n'importe quoi, et travail du coach. Cette profession a maintenant un titre professionnel classé dans les ressources humaines. Pour John Whitmore, auteur du best-seller « *Coaching for Performance* », le coaching est un comportement de management à l'opposé de l'autoritarisme primaire. Trouver du sens, visualiser l'avenir, apprendre à développer des possibles, planifier des actions tout en gardant ses objectifs à l'esprit, n'est-ce pas le besoin des entreprises ?

Vous mettez en avant l'intelligence collective. Qu'est-ce que cela signifie ?

L'intelligence collective est le résultat d'un processus (ou méthode) d'animation d'un groupe dans la durée, basé sur une démarche collaborative. Lorsque les conditions qui produisent l'intelligence collective sont réunies, des individus deviennent un groupe faisant preuve de cohésion (équipe) dans laquelle le tout est plus grand que la somme des parties, un peu comme l'hydrogène et l'oxygène se combinent pour former la troisième entité que constitue l'eau. Cela favorise l'innovation et la productivité et facilite la résolution des conflits sociaux...

Avoir des salariés plus motivés et plus performants, c'est le vœu de tous les chefs d'entreprise, mais cela reste souvent un vœu pieux. Existe-t-il un secret pour le réaliser ?

Si le vœu est d'avoir des salariés qui trouvent du sens et du plaisir à collaborer à un projet commun en apportant leur plein potentiel, alors

« Seule la cohérence entre l'intention collective, les volontés stratégiques et les motivations et intérêts individuels permet d'assurer le changement à long terme. Chez CONSEIL & Services, nous parlons de direction humaine des ressources plutôt que de direction des ressources humaines. »

oui et le secret, c'est qu'il y a autant de secrets que d'organisations. Chaque système étant unique, il convient donc de l'observer. L'objectif est de découvrir et de modéliser la manière dont les équipes et les organisations performantes génèrent et utilisent l'intelligence collective afin d'augmenter la compétence, la qualité et la rentabilité. La recherche de réalisation personnelle et la quête de sens, aspirations humaines légitimes, constituent des sources de motivation que nul manager ne peut ignorer.

Le monde économique est en mutation permanente et les entreprises doivent s'adapter en revoyant leur mode de fonctionnement et leur stratégie. Mais l'on rencontre de fortes résistances au changement. Comment vaincre ces résistances tout en recueillant l'adhésion des salariés ?

Et bien, si l'on recueille l'adhésion des salariés, il y a moins à vaincre, me semble-t-il. Du coup la question est peut-être de savoir comment recueillir l'adhésion. Si l'on prend (vraiment) en considération chaque personne avec toute son intelligence, si on lui accorde une liberté de décision, de responsabilité, de parole et d'écoute, alors les ingrédients pour bâtir la confiance sont là.

Les audits de ressources humaines sont encore peu répandus, contrairement aux audits financiers, alors que c'est justement sur les ressources humaines que les entreprises peuvent dégager de la valeur ajoutée. Comme l'expliquez-vous ?

Les ressources humaines sont souvent considérées comme des fonctions de support. En conséquence, dans de nombreuses entreprises, de taille moyenne notamment, l'activité RH est réduite à l'essentiel légal. Face aux changements importants, l'entreprise, pour survivre et se développer, doit réagir et se mettre en action. « *Une entreprise dans laquelle il n'y a pas d'ordre est incapable de survivre, mais une entreprise sans désordre est incapable d'évoluer* », souligne Bernard Nadoulek, conseil en stratégie, docteur en philosophie et professeur d'arts martiaux, qui a notamment écrit « *Survivre dans la jungle civilisée* » et « *Guide mondial des cultures à l'usage des entreprises* ». C'est une vision des ressources humaines qui doit être tournée vers le futur plutôt que vers l'intérêt immédiat. Seule la cohérence entre l'intention collective, les volontés stratégiques et les motivations et intérêts individuels permet d'assurer ce changement à long terme. Chez CONSEIL & Services, nous parlons de direction humaine des ressources plutôt que de direction des ressources humaines. ■