

# Pas de transformation sans régulation

Le 2 avril 2019



J'assistais il y a quelques semaines à un colloque titré « L'humain au cœur de la performance », quand j'ai été réveillée et illuminée par un chercheur venu de Nantes.

Le genre de personne qui d'habitude m'ennuie : vous savez ! les belles théories, les grands mots savants, les nouvelles théories à l'appui de plein d'exemples venus d'entreprises qu'on ne connaît pas. Bref.

Cet homme se nomme **Mathieu Detchessahar** et je tiens à lui rendre hommage au travers de cet article.

Ce qu'il dit est assez simple et j'y adhère totalement.

- 1) L'humain n'est pas suffisant pour assurer la « performance ». Le système de gestion, l'informatique, le numérique, les règles, les procédures opératoires sont essentiels. Mais dès qu'il y a un aléa, ou un événement imprévu ou incertain, seul l'homme peut compenser les trous dans la raquette. Un homme en relation car résoudre des problèmes ne peut plus se faire sans échanges.

- 2) L'humain adore les règles et les procédures, ça paraît sécurisant. Dans l'ère du numérique, être en relation s'assimile le plus souvent à envoyer un mail ou échanger des données mais oublie voir étouffe la régulation.
- 3) La régulation des hommes en relation de travail, équipes ou groupe est souvent considérée au mieux comme un luxe, au pire comme du temps perdu.  
Et pourtant, elle constitue un ingrédient indispensable de la santé d'un groupe et de ses membres, comme de sa capacité à réaliser ses objectifs de façon constructive pour lui-même et pour l'environnement.  
Le cumul des expériences parasites, des interactions désaccordées vont se traduire sous forme d'évitement, de conflits, de climat tendu, manipulations et surtout, beaucoup de refoulement, et projection.  
Les terrains minés se multipliant, chacun se protège en réduisant son implication, en esquivant la confrontation, en projetant ses peurs et ses frustrations dans le groupe.
- 4) C'est pourquoi l'humain qui travaille dans une organisation en transformation (ou pas) a besoin de temps structurés de régulation, où sont interrogés les non-dits, les insatisfactions, les « irritants », même apparemment mineurs.  
Leur minimisation, leur invalidation, au nom du « *ce n'est pas important, je ne vais pas embêter le groupe avec ça* », ou « *qu'on ne serait pas là pour ça* » prive le groupe d'informations précieuses sur ses dysfonctionnements et ses déséquilibres.

#### Ma conclusion :

**Ne nous y trompons pas : la régulation est exigeante pour l'humain qui y participe.** Elle dévoile les jeux, les enjeux, les vulnérabilités des uns et des autres, amène à nommer ce qui se passe à bas bruit, oblige à prendre en compte les subjectivités et les sujets qui les expriment, elle met à jour des implicites.

C'est pourquoi on peut observer des complicités tacites pour ne pas ouvrir cet espace.

Quand on s'y risque pourtant et qu'on la construit comme un dispositif rigoureux, elle produit des effets de libération d'énergie, de créativité, de la fluidité relationnelle, de la différenciation saine, une reconnaissance empathique des singularités au service ... de la « performance » et de la transformation.



**Ecrit par Flavienne SAPALY**

Mob : 06.82.56.38.99

Mail : [flavienne.sapaly@humanart.fr](mailto:flavienne.sapaly@humanart.fr)

Coach Accréditée EIA EMCC  
Superviseur Certifié CSA  
Consultante formateur agréé expert ICPF et PSI

