

**LETTRE
D'INFORMATION
N° 4
Spécialement réservée à**

AUJOURD'HUI, LE CHANGEMENT :

**une modification de l'état d'esprit et des comportements,
une mutation du mode d'organisation**

Souvent, les entreprises présentent une organisation où prévaut un style autoritaire traditionnel basé sur une légitimité qui s'appuie sur le statut et sur la compétence technique.

**Les cadres réfléchissent, décident
et contrôlent,
les subordonnés exécutent.**

Lors des différents audits que nous avons menés, nous avons pu constater d'une part qu'il y avait encore peu de travail en équipe, et que d'autre part l'individualisme et la spécialisation accentuaient l'isolement des individus. La définition des fonctions et des relations de travail est inexistante ou présente un caractère formel. Dans une telle organisation, si un problème est rencontré, il est résolu par le spécialiste de façon scientifique, ou par le responsable compétent qui définit ou doit trouver la bonne solution.

Les choses changent...

Editorial :

Nombreux sont ceux qui ont déjà reçu dans les mois derniers un numéro de la LETTRE SOCIUS. Nous nous sommes arrêtés, victimes de notre succès. En neuf mois l'équipe s'est multipliée par six. Aujourd'hui plus de cinquante sociétés ont décidé de nous faire confiance. Nous n'avons pas changé, nous restons stricts sur le principe de ne faire dans l'entreprise que ce qui ne peut être fait de l'intérieur. Aujourd'hui c'est un nouveau démarrage de la LETTRE SOCIUS. Nous avons créé pour ce faire une structure nouvelle : SOCIUS EDITION. Chaque trimestre, nous publierons une lettre pour vous informer de nos réflexions, de nos recherches... SOCIUS EDITION se chargera aussi d'aider des clients dans leurs problèmes de conception de documents, journaux d'entreprise... De plus, dans les semaines qui viennent :

- Les CAHIERS SOCIUS, pour publier nos méthodes.
- Les LIVRETS SOCIUS, pour aider sur certains sujets.

Notre réussite est liée à la votre.

Eric MARCHAND
P.D.G

L'organisation décrite ci-dessus a été très efficace pendant des années.

Pourtant l'environnement change de façon spectaculaire.

Quelles entreprises résisteront aux turbulences qui s'annoncent ?

Les évolutions économiques, sociales et culturelles modifient de plus en plus les habitudes et les comportements. L'environnement devient incertain, la concurrence est impitoyable, les prévisions difficiles ...

En tant que responsables , les chefs d'entreprises vont devoir conduire le changement.

Aujourd'hui l'autorité se fonde sur un rôle d'arbitrage, d'organisation et de coordination; il conviendrait donc d'adopter , non seulement un style amical ou une recherche de consensus mais également un style relationnel fondé sur la négociation.

Le supérieur doit reconnaître le pouvoir de ses subordonnés et chercher à développer chez eux la prise de responsabilité et l'auto-contrôle de leur travail. Chaque fois qu'un problème de travail concerne à la fois des difficultés techniques et humaines, une concertation doit être mise en place pour traiter simultanément les deux aspects.

L'organisation du travail doit faire appel à la notion d'équipe, celle-ci étant comme en biologie susceptible de modifications quant à sa constitution ou à sa pérennité :

le conflit est normal et le consensus est toujours provisoire.

Il est indispensable de reconnaître les différences individuelles, de développer les aspects formels, notamment - et techniques des fonctions informels dans les dimensions affectives des relations de travail.

Une formation des acteurs de l'entreprise à la recherche de solutions à un problème donné, à la négociation et à la créativité permet un fonctionnement satisfaisant et reconnu par tous.

La Direction Participative Par Objectif (D.P.P.O) constitue une synthèse partielle des éléments décrits ci-dessus mais la D.P.P.O est dépassée.

Aujourd'hui il faut mettre en place la R.P.P.O : Responsabilisation Participative Par Objectif

Le passage d'une organisation de type scientifique et autocratique à un style opérationnel et négociateur exigé par révolution, nécessite un long chemin de modification des comportements, des mentalités et des habitudes.

Il convient de ne pas minimiser ces transformations de fond et de mettre en place, par delà les processus de modifications technico-économiques, des changements dans les méthodes de travail, les plans de formation, les actions de réflexion avec tous les acteurs et ce en vue d'effectuer une évolution du premier style vers le second.

GROUPE SOCIUS est une structure jeune, qui depuis près de 5 ans a participé à l'évolution de 51 structures (banques, médical, HLM, chimie, Institut de formation, administrations...)

En conclusion

Face aux modifications importantes du contexte et de l'environnement, les chefs d'entreprises se trouvent confrontés à des questions difficiles.

L'ensemble de notre approche décrite dans cette note constitue notre propre réponse à des sujets qui sont aujourd'hui souvent à l'ordre du jour des congrès, réunions... par exemple : **les notions de projet d'entreprise, de D.P.P.O, de motivation du personnel, etc...**

Notre expérience et surtout **notre volonté de servir de passerelle** entre des exemples réussis et des situations analysées, permettent par **une collaboration entre les chefs d'entreprise et nos structures** décentralisées, **d'apporter un service essentiel aux dirigeants.**

REFLECHIR INDIVIDUELLEMENT

Nous pouvons à la demande, mettre en place régionalement des stages de réflexion où des groupes homogènes de chefs d'entreprises ou de responsables peuvent échanger sur le thème fondamental : "**Changer son Management**".

Au cours de ces séminaires, une rencontre avec un chef d'entreprise qui a déjà mis en pratique le changement permet d'envisager collectivement et pratiquement des solutions efficaces.

REFLECHIR COLLECTIVEMENT

Il s'agit de mettre en place sur une durée de un ou deux jours un groupe de sensibilisation composé du comité ou de l'équipe de direction, de façon à envisager collectivement les processus de changement, les freins et les difficultés pour faire bouger les mentalités. Un programme différencié sur une ou deux journées peut permettre d'analyser et d'utiliser les METHODES SOCIUS*, outils permettant une aide à la décision et la conception d'un programme plus large à destination de la ligne hiérarchique.

* METHODE SOCIUS : marque déposée

Il s'agit d'obtenir un véritable " état des lieux"

AUDIT DU CLIMAT SOCIAL :

Bilan des réflexions, des projets et des satisfactions mais aussi des amertumes, des incompréhensions des différents acteurs de la structure.

AUDIT DE TERRAIN :

Analyse de la répartition et des conditions de travail, réflexions sur les notions de décentralisation...

EVALUATION DE L'ENCADREMENT :

Recherche des capacités d'animation nécessaires dans les différentes fonctions, ainsi que des capacités d'animation détenues par les titulaires de fonction. A partir des écarts identifiés, mise- en place d'actions correctrices : remembrement de fonction, plan de formation, mobilité interne...

ANALYSER

METTRE EN PLACE UN PROJET D'ENTREPRISE, pour donner de l'horizon aux acteurs de l'entreprise, faire en sorte que le projet s'inscrive dans les mentalités et les comportements.

MODIFIER L'ORGANISATION ET L'ORGANIGRAMME, par une réflexion participative, impliquant non seulement la direction, mais aussi tous les acteurs.

FORMER AU METIER DE CADRE, par une formation constitué de modules pour réfléchir aux conditions de l'efficacité, de la motivation, de la gestion du temps...

ANALYSER QUALIFICATION ET CLASSIFICATION DES FONCTIONS, par un processus participatif.

METTRE EN PLACE UN SYSTEME DE REMUNERATION, par une réflexion et une action participative et reconnue par tous.

METTRE EN PLACE UN SYSTEME D'APPRECIATION, défini en commun et accepté par tous les acteurs.

METTRE EN PLACE DES GROUPES DE PROGRES OU CERCLES DE QUALITE, permettant à tous de s'impliquer dans une vision de "l'homme-projet" et de participer au bon développement de la structure.

DECENTRALISER, car la concurrence oblige à se trouver proche du terrain.

FORMER LE PERSONNEL D'EXECUTION, par une formation de haut niveau, permettant de réfléchir à son propre fonctionnement, et d'apporter à l'institution sa motivation et son attachement.

9 MOYENS D'AGIR