

La Lettre Socius

Numéro 12. Mai 1991

EDITORIAL

Oser est aujourd'hui un nouveau slogan pour l'entreprise.

Oser, nous l'avons fait en formalisant une approche des habitudes qui soit parfaitement opérationnelle et l'objet d'un travail d'approfondissement sûrement sans limites.

Les entreprises font appel à nous pour les aider à gérer des situations complexes et évolutives.

Intervention après intervention, nous retrouvons un certain nombre de constantes.

Notre spécialité, en travaillant sur les mentalités et les comportements, nous permet aujourd'hui d'accompagner des formes très différentes de changement.

Nous avons accumulé des expériences et donc des références. Nous avons mené des travaux de recherche que nous essayons de vous faire partager.

Au risque de paraître prétentieux, j'ai envie de dire : "Voilà bien un sujet où l'on ne pourra invoquer le management japonais, ou le management canadien qui devient à la mode".

L'humour étant une forme de management, essayons à la manière de la vieille chanson populaire, " S avez-vous planter les choux", d'entonner la complainte : "Savez-vous gérer les habitudes ..."

Eric MARCHAND

Président Directeur Général

SOMMAIRE

Editorialp 1

Gérer les habitudes.p 1

Gérer les attentes.....p 2

Un modèle d'ensemblep 3

Des modalités.....p 4

SAVEZ VOUS GERER LES HABITUDES ?

Un décalage entre discours et vécu : s'il est simple de penser qu'il faut modifier les habitudes, il est moins évident de savoir pourquoi et comment...

Le 2 avril 1991, journée très ordinaire pour le Secrétariat Général du Groupe Socius:

- Un appel d'une société d'HLM, 10.000 logements, 200 personnes : "le Conseil d'Administration vient de décider de changer de statut juridique. Savez-vous accompagner ce genre d'opération? Comment allons-nous faire pour modifier des habitudes de fonctionnaires?"

- Une demande d'information : "Nous changeons complètement notre matériel informatique, pensez-vous nécessaire d'aider les individus dans ce processus, et si oui quels ar-

guments avez-vous pour justifier ce surcoût d'investissement?"

- Un courrier : " Suite à la Lettre Socius N° 11 "Squelette et carapace", vous donnez des exemples d'utilisation dans les domaines de la gestion des Ressources Humaines, mais avez-vous des outils de mesure pour quantifier concrètement les évolutions?"

- Une demande de rendez-vous : "Un consultant peut-il assister à une réunion de travail du comité de direction, et si oui peut-il suggérer

des modifications, permettre une prise de recul sur le travail observé?"

Plusieurs questions renvoyant toujours à la même :

Savez-vous gérer les habitudes?

Les habitudes sont des actions posées jour après jour dans la pratique.

Les habitudes ne sont pas l'apanage de certaines catégories de personnel. Du haut en bas de la hiérarchie, chaque acteur de l'entreprise prend ses marques en vivant sur son territoire professionnel au sein d'une organisation, d'un système de relations et dans l'attente de compensations.

Le temps qui passe, la mise en œuvre de son savoir dans la pratique, génèrent des expériences qui fabriquent des habitudes.

L'accumulation des habitudes devient peu à peu un système jusqu'à se figer dans une routine.

Le souci, pour le décideur de l'entreprise, pour son responsable des Ressources Humaines ou de formation peut être aujourd'hui de traquer ce genre de blocages.

Mais comment faire ?

La formation, dans un sens traditionnel d'apprentissage de connaissances, a largement montré ses limites. De même, les actions sectorielles, portant sur une fonction de l'entreprise ou sur une catégorie de personnel, n'agissent pas efficacement sur les habitudes parce que celles-ci forment un système.

Nous devons aujourd'hui ré-apprendre à apprendre : déclencher des sensibilisations ou des formations qui modifient les attitudes et les comportements avant d'exposer un savoir nouveau, d'aborder une action.

Savez-vous gérer les attentes?

Désirs, espoirs dans sa vie professionnelle, est-ce vraiment inconvenant ?

Un acteur est prêt à donner à son entreprise, mais il en attend des contreparties.

Il est vrai que précédemment cette

question ne se posait pas; un individu acceptant un emploi, entrait dans l'entreprise comme dans le mariage et épousait par la même occasion un système de valeurs et de conventions.

Aujourd'hui, nous ne sommes plus dans les communautés que nous avons connues, nous vivons dans des collectivités où la personne prime le personnage et celle-ci a des attentes plus fortes par rapport à sa vie professionnelle.

Mais il est préjudiciable à l'entreprise que les attentes individuelles priment les attentes collectives. Alors il est important d'ouvrir des agoras, des espaces de rencontre, de négociation et de décision. C'est le moyen d'apprécier ce qui, dans les attentes, est un moteur pour l'entreprise : ce qui permet de sortir de certaines habitudes et de régénérer une adhésion.

Savez-vous gérer l'adhésion?

Rien ne sert de reconnaître les attentes, si de la négociation ne découle une adhésion.

Privés de l'initiation d'entrée dans le monde du travail, beaucoup d'individus n'ont même plus conscience de ce qu'ils donnent ni de ce qu'ils obtiennent de leur entreprise. Ils opposent en permanence l'entreprise légale dont ils attendent salaires et conditions matérielles, (comme si une marge de manœuvre importante existait encore), à l'entreprise humaine dont ils attendent reconnaissance, valorisation et épanouissement.

L'adhésion ne peut être considérée comme normale, mais on ne peut pas non plus abdiquer en considérant qu'il ne s'agit là que d'un problème de motivation individuelle, mal nouveau et mystérieux, aux thérapeutiques incertaines.

Nos réponses : Il faut vivre en commun

Face au constat dressé plus haut il n'est pas possible de déclencher une opération " mouchoir" et de pleurer de concert sur les impossibilités qui nous limitent.

L'entreprise a besoin d'un homme libre qui s'inscrit dans un projet d'ensemble,

mais elle ne peut se satisfaire de comportements individualistes tournés vers la gestion de l'urgence.

C'est en commun qu'il faut orienter le fonctionnement, et nos réticences nous freinent dans ce domaine.

Nous employons la langue française à tort lorsque nous nommons "groupe" un ensemble d'individus situés en un même lieu. Dans la plupart des cas, un tel rassemblement n'est autre qu'un agrégat.

Et un agrégat est inerte et stérile.

Nous ne pouvons donc continuer à faire comme si nous gérons des groupes lorsque nous animons des agrégats. Que de temps perdu par cette méprise, que de réunionite, de gestion au cas par cas des blocages, que d'attentes insatisfaites.

Un groupe, et au-delà, une équipe soudée dans un projet, sont des réalités qui nécessitent beaucoup de soins pour exister. C'est en construisant en permanence l'équipe que les aléas peuvent être gérés : ceux des habitudes transformées en routine, ceux des attentes individuelles conduisant à un effritement des synergies, ceux des adhésions "du bout des lèvres" ou vécues dans une acceptation contrainte.

L'équipe est constituée par des actes négociés et non par de simples discours.

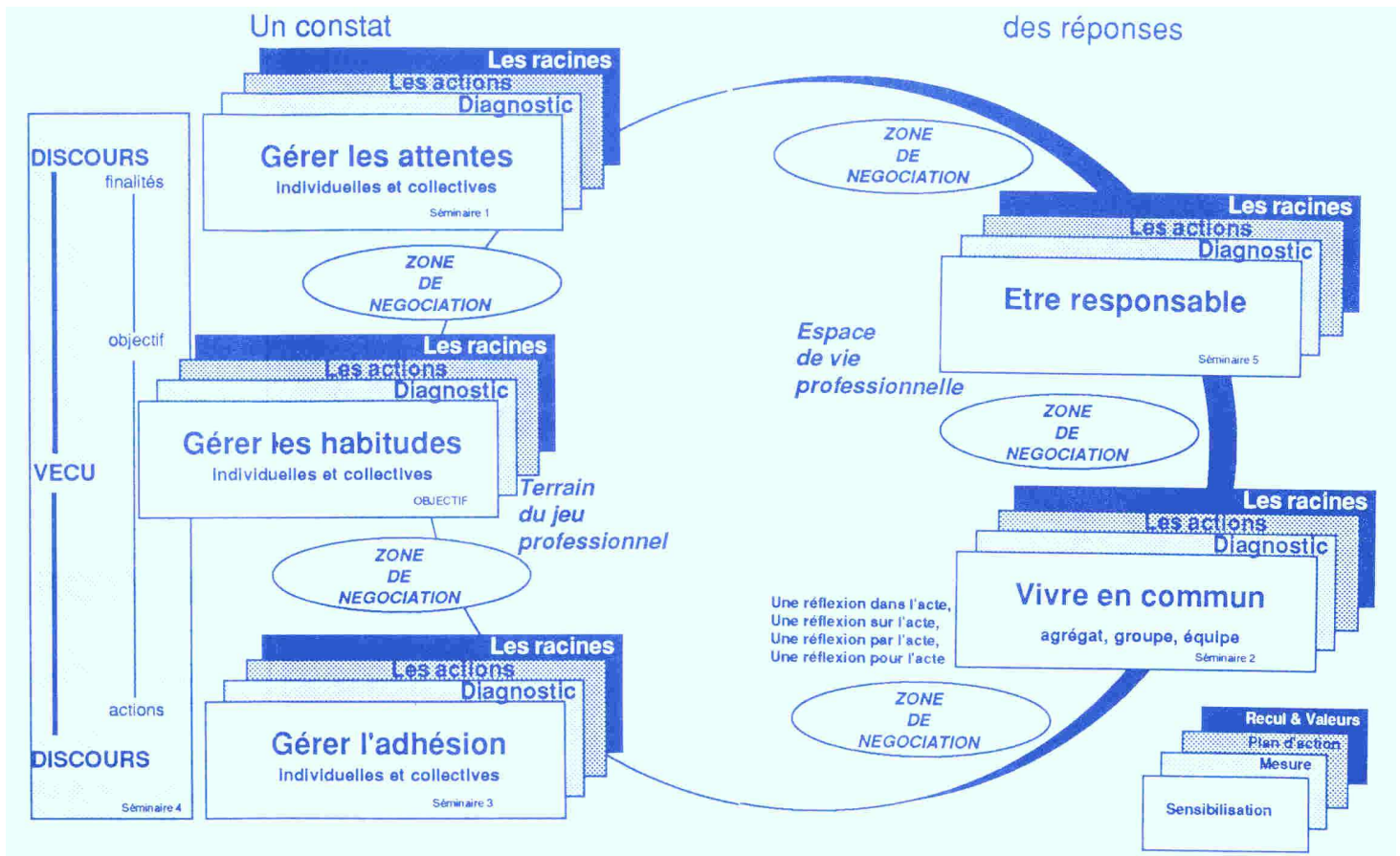
Nos réponses : Il faut accorder discours et vécu

Que de frustration, que d'incompréhension mises en place par des discours exaltants mais non suivis d'effets : projets d'entreprise, vœux de début d'année...déclarations formidables qui sont sans suite.

Les acteurs de l'entreprise sont fatigués par ces projets successifs. Ils souhaitent retrouver le calme des orientations comprises et mobilisatrices.

Mais avons-nous les idées claires sur nos orientations individuelles et collectives ?

Nous mélangeons couramment deux notions pourtant bien différentes : Finalités de mon action, réponse à la question : au nom de quoi j'agis?



Objectif de mon action, réponse à la question : quel but que suis-je obligé d'atteindre?

Nos réponses : Il faut être responsable

Interrogez des membres de l'entreprise. Les uns vous diront qu'ils ne prennent aucune décision, qu'ils n'ont aucun pouvoir, les autres qu'ils ont une très grande marge de manœuvre, qu'ils prennent des décisions d'impact stratégique ...

Dans les deux cas, la réalité n'est pas affirmée. Les uns ont le pouvoir de bloquer, les autres n'ont pas le pouvoir de mobiliser.

Alors, faut-il parler du pouvoir ou des

Pouvoirs ?

Du pouvoir d'hier, tout en puissance ou du pouvoir d'aujourd'hui en trois dimensions alliant la puissance avec contrôle de l'information et leadership? Du pouvoir en peu de mains ou du pouvoir accepté, donné, diffusé? Un pouvoir de fait ou analysé, identifié, cerné, compris, maîtrisé?

Et s'il fallait tout d'abord mettre en place un P.O.P - Plan d'occupation du pouvoir- similaire à notre P.O.T - Plan d'occupation des territoires - tellement important pour que chacun soit à sa place.

La responsabilité de chacun ne peut être assurée par n'importe lequel P.O.P. Elle nécessite que l'on prenne le temps pour analyser, comprendre, écouter.

En conclusion, si nous ne savons que faire chez vous, nous savons comment le faire. Nous ne connaissons pas vos intentions, mais vous avez un projet.

Nous nous devons d'appuyer au quotidien l'action de chacun des décideurs, par un travail de mise en perspective, par un voyage des hommes vers un temps de pause, de recul, d'analyse. Permettre de comprendre les grands mécanismes dans lesquels nous évoluons tous les jours. Apporter les outils du changement pour sensibiliser, animer, accompagner et convaincre.

Eric Marchand

AVERTISSEMENT

Les modifications de mentalités et de comportements ne se font pas sur commande.

Donner aux acteurs de l'entreprise une occasion de prendre du recul, c'est accepter l'importance de ce recul dans ce monde d'urgences dans lequel nous travaillons.

Prendre le temps du recul et engager une recherche de ses valeurs, c'est refuser le principe de l'apprentissage, avec son cortège de transmissions obligatoires de celui qui sait vers celui qui ne sait pas. C'est prendre avec ses collaborateurs les mêmes risques, les mêmes attentions qu'avec ses clients, et chercher le même résultat : l'accord libre.

Mener des missions de formation et de conseil sur un tel thème, c'est faire en sorte que ceux qui y participent en ressortent différents.

C'est là notre défi.

AGIR : pour quoi, comment ?

Nous vous proposons :

- Des conférences :

Pour des groupes qui souhaitent une réflexion rapide sur la prise de recul Pour des actions de relations publiques offertes à des clients

- Des articles :

Destinés à des publications spécifiques : journaux d'entreprise, revues professionnelles, textes de synthèse...

- Des actions de sensibilisation :

Participation à des groupes de travail
Distanciation d'un comité de direction

- Du conseil :

Pour accompagner la direction dans sa stratégie de changement
Pour créer des outils spécifiques de conduite du changement

- Des formations :

Pour mobiliser des équipes autour d'une perspective commune
Pour partager des outils de réflexion, un savoir-faire et des outils opérationnels.

- Des publications :

Des cahiers rédigés sur des thèmes particuliers de la gestion des Ressources Humaines

Une brochure : "**Gérer les habitudes tout simplement...**" est disponible gratuitement sur demande.

Cette brochure donne le sommaire des six CAHIERS SOCIUS " Recul et Valeurs".
Ces cahiers sont des recueils de documents de séminaire.