



**CREDIT
COOPERATIF**

Le Crédit Coopératif est, par choix et par vocation, la banque des acteurs de l'économie sociale. Créé par des coopérateurs, lui-même coopératif, il est aujourd'hui le partenaire bancaire des associations, mutuelles et coopératives, celui de leurs adhérents et de toute entreprise soucieuse d'une économie au service de la personne et d'un développement durable. Il connaît leurs préoccupations d'autant mieux qu'ils constituent son sociétariat et sont présents dans l'ensemble de ses instances, depuis ses Conseils d'agence jusqu'à son Conseil d'administration. Il met l'ensemble de ses savoir-faire et métiers de banquier à leur service, favorisant leur dynamisme et celui de l'ensemble de l'économie sociale.

Le Crédit Coopératif est en effet conscient de la nécessité d'accompagner les initiatives en faveur d'une économie responsable et respectueuse des hommes comme de leur environnement. C'est pour cette proximité naturelle que le Crédit Coopératif a décidé de soutenir l'association « les Entreprises Humaines »

L'édito

C'est la rentrée pour Les Entreprises Humaines



Le mois de septembre débute tambour battant et nous préparons déjà l'année 2009, qui arrive à grands pas.

Mais revenons sur deux événements de l'été. Quelques membres du conseil d'administration se sont impliqués dans la clôture d'une association qui nous était proche. Celle-ci nous a transmis certains de ses actifs. Un grand merci aux dirigeants de cette association pour la confiance qu'ils nous témoignent.

Sous le soleil parisien du début du mois d'août a été signé un accord avec notre nouveau partenaire, le Crédit Coopératif. Leur engagement vise un travail de proximité avec le monde associatif et trouve surtout sa valeur dans la spécificité de la démarche militante des dirigeants membres de l'association. Je suis heureux de vous dire que nous allons agir de concert avec un partenaire d'engagement local impliqué.

Nombre de projets se dessinent au sein des antennes locales ainsi qu'au siège de l'association, comme l'université 2009, qui se prépare d'ores et déjà.

Mais cette rentrée est surtout liée à l'engagement actif de chacun de nous et je ne doute pas que bons lecteurs de cette lettre d'information (plus de 1300 lecteurs) vous

souhaitiez pouvoir lire celles des mois prochains. C'est donc de notre développement qu'il s'agit et plus spécifiquement de votre engagement sonnant et trébuchant. Je ne doute pas de votre discernement à l'utilité salvatrice de votre démarche avec l'association.

Bonne rentrée à tous !

Bernard Gloppe



« Le management est le plus vieux des métiers et la plus récente des professions. »

Lowell, Lawrence, Éducateur, Président d'Harvard University (1856/1943)

Sommaire

- Synthèse de grop : le droit à l'erreur** p.2
- La reconnaissance**, intervention de C.Caizergues p.3
- L'approche systémique** : une philosophie de vie p.4
- A lire** : Managez humain, c'est rentable ! p.4



L'erreur...

Synthèse de grop : le droit à l'erreur

Suite à une erreur on peut être déçu, en colère, déstabilisé,... ne pas savoir « quoi en faire » ou comment éviter la récurrence.

- On ne choisit pas d'en faire /on peut s'en passer et ce n'est pas forcément la condition pour progresser
- C'est seulement un écart par rapport à un objectif
- L'erreur est liée à la prise de risque et à l'apprentissage
- Il y a les erreurs pour qu'on s'intéresse à soi. Si on n'a pas de feedback on va faire mal pour attirer l'attention.

Quand elle est technique, l'erreur n'est pas grave et est assez simple à résoudre. Quant à l'erreur comportementale, c'est un écart entre ce qu'on a imaginé que les personnes feraient et la réalité... Il faut alors parfois relativiser par rapport à ce que l'on a imaginé. Rendre les règles et les attentes très explicites (ce qu'on prend rarement le temps de faire), permet de favoriser des comportements adéquats en rendant la norme très lisible, car on peut tous avoir des représentations différentes de ce qui est attendu.

. Si les collaborateurs sont bien et s'épanouissent, s'ils ont trouvé le contexte le plus favorable pour se développer et qu'ils se développent c'est bien, et là les erreurs sont constructives. Ce qui est grave ce sont les erreurs qui amènent des personnes à se retrouver en situation d'échec à cause des choix que l'on a fait pour elles. Le management a beaucoup de responsabilité par rapport aux axes proposés aux collaborateurs (eux, n'ont pas trop la possibilité de dire non).



Et après...

Quelques pistes pour rendre les erreurs constructives :

La reconnaître : ENTENDRE l'erreur, la reconnaître et la verbaliser. **La comprendre :** L'erreur nous change si on la comprend et du coup on apprend. Si l'erreur est répétée, il faut chercher plus loin pour comprendre l'origine du dysfonctionnement. Dire et redire la manière de procéder pour éviter l'erreur, ne sert à rien. **En parler :** Ce qui est fondamental c'est le dialogue vrai avec les équipes et celui-ci l'est d'autant plus que chacun dit quand lui-même se trompe. Le partage d'expérience favorise la reconnaissance de l'erreur. **Rebondir :** L'erreur peut aussi être le bon déclencheur pour envisager de « faire différemment », une énergie pour le changement. **Se remettre en question :** L'erreur est souvent le dernier maillon d'une chaîne de choix, d'options pendant lesquels on n'a pas entendu les alertes et il faut remonter l'histoire de l'erreur ... **Différencier ETRE et FAIRE :** Différencier ce que l'on est et ce que l'on fait pour ne pas impacter la confiance en soi des collaborateurs. Ce qu'ils sont, est accepté /Ce qu'ils font, peut être sujet à l'erreur. **Pardoner :** La notion de pardon (pardonner : donner pardessus – garder amour et confiance) est à considérer dans l'erreur. Il ne s'agit pas d'effacer, de supprimer, d'excuser mais plutôt de dire que le lien entre les personnes n'est pas rompu, qu'on accorde encore la confiance. **Permettre la réparation :** La personne ayant commis une erreur doit être responsabilisée par rapport à son erreur, et avoir une chance de pouvoir l'analyser et progresser.

La culture européenne ne permet pas beaucoup l'erreur. Il faudrait peut être encourager la culture du feedback, en valorisant ce qui est bien et pas systématiquement retenir la liste de ce qui ne va pas. **Voir et dire ce qui est bon** (10 retours positifs pour 1 négatif pour garder une dynamique de confiance) **On se construit sur ses points forts, sur son identité, sa confiance en soi.**

N'oublions pas ce que dit Karen Pryor : « il y a trois animaux qu'il est très difficile de dresser par la punition : le chat, le dauphin et l'homme ! »

Et si on parlait du principe qu'il y aura toujours des erreurs... **Et si** l'accent était mis sur le potentiel d'innovation existant dans la réparation des erreurs....**Et si** on mesurait la capacité à rebondir plutôt que le risque de se tromper... **Et si** on privilégiait le temps de préparation par rapport à l'urgence de l'action... **Et si** pour additionner les talents, on travaillait plutôt ensemble que chacun dans son coin...

L'excellence est une attente utopiste toujours déçue !!!!! Notre société valorise l'idée qu'on peut être parfait et ne pas faire d'erreurs. Cette notion de faire toujours mieux ou d'être meilleur est gênante

Etre bon durablement c'est déjà très bien. La perfection n'existe pas !

La façon de gérer les erreurs serait-elle un bon indice de reconnaissance d'un « management humain » ?

La reconnaissance

Intervention de C. Caizergues à Valence

Claude Steiner et Eric Berne dans l'Analyse Transactionnelle*, ont développé une théorie des signes de reconnaissance :

Le besoin de reconnaissance est un besoin vital, une soif de l'individu, fondamentale pour tout homme, comme le besoin de nourriture, de sommeil, etc. Si on manque de reconnaissance, on dépérit.

En cela, ils apportent un élément nouveau par rapport à la théorie de « la pyramide de Maslow ** » selon laquelle, dans une hiérarchie des besoins, le besoin de reconnaissance venait après d'autres besoins (physiologique, sécurité) ».

Les signes de reconnaissance sont nombreux (sourires, contacts, échanges, remerciements...), ils indiquent qu'on VOIT quelqu'un et témoignent qu'on l'a bien VU.

Ils peuvent porter sur le **conditionnel**, c'est-à-dire un travail, une mission, un acte, ou sur l'**inconditionnel**, c'est-à-dire ce qu'est la personne.

	Signe positif	Signe négatif	Absence de signe
Conditionnel FAIRE	Tu as bien fait C'est du bon boulot (3)	Tu t'es loupé sur ce travail (3)	(1)
Inconditionnel ETRE	J'aime travailler avec toi Tu es bien, tu es toujours souriant (4)	Tu es nul (2)	(1)

(1) La situation la pire est celle de l'absence de signes de reconnaissance. Cette situation engendre des comportements négatifs (bêtises) pour attirer l'attention, voire des dépressions pouvant aller jusqu'au suicide parce que l'existence même de la personne n'est pas reconnue.

(2) La situation de l'inconditionnel négatif, est également très destructurante puisqu'on atteint la fond même de la personne, sa personnalité profonde.

(3) La situation, est **toujours favorable** pour les échanges. Que les signes soient positifs ou négatifs, ils montrent qu'on s'intéresse aux actions de l'autre, et qu'on prend le temps de lui faire un retour.

(4) Quant à la situation, elle est **un vrai booster** des relations...mais bien sûr à deux conditions: - être vrai et sincère (ne dire que ce qu'on pense vraiment)
- que le signe soit adapté à la situation (ne pas être décalé par rapport au contexte)

Les signes de reconnaissance sont rares.

Pour avancer dans la pratique de la reconnaissance, il faut faire un travail sur soi et sur l'autre, qui passe selon C.Steiner par 5 apprentissages dont les trois premiers sont primordiaux :

- 1. Apprendre à donner** (savoir distribuer autour de soi (collaborateurs – famille – amis) ces signes si vitaux !)
- 2. Apprendre à recevoir** (ne pas minimiser un signe qu'on nous donne mais au contraire, répondre qu'on est heureux ou qu'on apprécie d'avoir ce retour)
- 3. Apprendre à demander** (sachant l'importance de ces signes pour notre motivation, ne pas hésiter à demander un retour sur les choses qu'on a bien faites, ou sur lesquelles on s'est beaucoup investi)
- 4. Apprendre à dire non** (refuser un signe que l'on sent peu ou pas authentique – Tu me dis ça mais tu ne sembles pas vraiment sincère)
- 5. Apprendre à s'en donner à soi-même** (savoir faire un point positif sur un objectif atteint – cela signifie aussi de veiller à se fixer des objectifs atteignables et définis (sinon insatisfaction permanente par rapport à « je ferai au mieux »))

L'approche systémique, une philosophie de vie !

C'est devenu une nouvelle tendance, parfois utilisée, hélas, comme un simple outil, l'approche systémique arrive (enfin!) petit à petit en France et dans l'entreprise. Bien connue déjà des thérapeutes pour lesquels elle apporte, avec beaucoup de succès, une manière de soigner assez différente de ce qui existait auparavant, l'approche systémique est une véritable philosophie de vie qui vient bousculer les fondamentaux de nos mentalités occidentales.

C'est dans les années 50 que des chercheurs de différentes disciplines ont mis en évidence les grands principes de la systémie. Nous appartenons tous à des systèmes complexes, et si nous isolons un individu, un symptôme, un comportement ou un rouage de l'environnement dans lequel il se trouve, il peut vite devenir incompréhensible et perdre son sens.

Cette approche peut s'appliquer à la résolution de problèmes. Si on constate un dysfonctionnement, avant de s'acharner à faire disparaître les symptômes de cette difficulté, prenons en compte d'abord l'ensemble des paramètres intervenants dans le processus !

Oui, mais l'approche systémique c'est surtout un autre éclairage du sens dans lequel nous fonctionnons : ce ne sont pas nos idées, nos opinions, notre morale qui guident nos comportements, mais ce sont les interactions avec le système, les relations avec notre environnement en retour de nos comportements qui fabriquent nos idées, nos opinions...notre vision du monde !

Cette notion pourrait paraître anecdotique, mais en réalité elle entraîne dans son sillage de nombreuses conséquences. Si ce n'est pas à l'intérieur des gens qu'il faut chercher le changement, alors :

- Inutile de s'obstiner dans les débats d'idées, ce n'est pas cela qui fera changer les choses
- Chaque personne peut à tout moment changer complètement si son environnement change
- Une personne n'a pas un caractère ou une personnalité fermes et définitifs mais à chaque instant elle s'adapte aux signes donnés par son environnement
- Chaque individu est le résultat des meilleures adaptations aux signes reçus de son environnement (culture, famille, histoire...) et personne n'est assez fort pour savoir le mieux pour les autres
- On a vite fait de se juger les uns les autres, et bien qu'à la portée de tous, cela n'a pas beaucoup d'intérêt puisque toute réaction est à contextualiser. De plus enfermer quelqu'un dans un jugement c'est lui enlever toute chance qu'il se comporte différemment.

• Les crises ne sont pas à imputer à des traits de personnalité, ou des caractères mais à l'environnement qui favorise de mauvaises réactions par rapport à un objectif.

Les relations ENTRE les individus devenant ainsi plus déterminantes, plus impactantes que les individus par eux-mêmes, favoriser un climat et un environnement sereins dans un groupe conduit au bien être de chaque individu. Voir chaque personne comme un être à multiples potentialités ignorées (et non plus comme une personne casée définitivement dans un profil psychologique défini test à l'appui), c'est permettre à chacun de donner libre cours au plus grand nombre de ses talents. Enfin considérer que chaque personne a une vision du monde, des avis, des opinions issus des réponses qu'elle a reçues de son environnement, c'est respecter fondamentalement l'intelligence, l'imagination, les compétences des autres...essayer de les convaincre du contraire de ce qu'ils pensent n'a plus aucun sens, mais se comporter différemment pour modifier les interactions devient un levier énorme de changement. Alors on ne promeut plus les « valeurs » en tant que telles, mais on adopte des comportements qui correspondent à certaines valeurs !

Claudine Delerce

A lire...



**Manager humain, c'est rentable ! :
Comment humaniser les relations
professionnelles**
de Franck Martin
aux Éditions de Boeck

Manager humain, c'est rentable!, attire l'attention sur un monde professionnel qui se perd parfois lui-même à force de perdre tout sens humain.

Sincérité, liberté de pensée, style anti-ampoulé, respect, c'est le ton qui est donné. L'auteur ne s'en tient pas à une pensée unique, mais explique, synthétise, reformule, vulgarise " marketing, systémique, management classique, École de Palo Alto " ... pour en venir à la construction de ses propres convictions et modèles. Ce livre présente une démarche de changement à part, logique, humaine, opérationnelle. Mais aussi un élan. Il est un cri du cœur devenu raisonnement. Ce livre est à ne surtout pas réserver aux initiés! Il touchera étudiants et professeurs de communication, de stratégie, professionnels du management, chefs d'entreprise, mais aussi tout un chacun, fervent de pensée multiple.