

Mars 2011

■ L'édito

Ralentir, c'est résister.

Face à cette « Dictature de l'urgence »*, décrite par le philosophe Gilles Finchelstein dans son dernier livre, et ce sentiment de course frénétique, ralentir s'apparente aujourd'hui à un acte quasi – politique et, potentiellement, à une nouvelle valeur managériale.

Pour créer un rapport différent au temps dans l'entreprise qui ne soit pas dans l'immédiateté, changer de viseur et arrêter de ne regarder que par le trou étroit du profit à court – terme est une première condition. La seconde, par opposition, est celle qui va permettre sur la base d'un horizon plus étendu de donner un sens au projet, dans lequel le développement de l'entreprise et celui des hommes sont re-liés.

Cela signifie créer un cadre de développement nécessairement ambitieux pour rester compétitif mais, qui permette de lever la tête du guidon et de ses mails, de prendre du recul et de donner de la perspective, qui donne à chacun le temps de mûrir ses idées et d'en créer de nouvelles, qui enfin permette de redonner de la vitalité à nos échanges et à notre vie sociale dans l'entreprise.

Est – ce perdre du temps ? est – ce mettre la performance de l'entreprise en péril ?

Je ne le crois pas, bien au contraire. Créer des conditions favorables de coopération, en additionnant les ressources infiniment créatives des uns et des autres, dont le facteur temps est une des clés et la construction d'un projet commun et durable une autre, ne peut que transformer nos entreprises dans une bonne direction. C'est même l'enjeu de demain pour les entreprises françaises et européennes qui devront créer de la valeur autrement pour rester performantes et subsister.

Quel paradoxe, en « ralentissant », elles vont même finir par accélérer leur croissance !

Guillaume Wehrin, Président

* »**La dictature de l'urgence**» de Gilles Finchelstein paru chez Fayard en janvier 2011.

■ Les médias et nous

♦ **LEH a pris la parole sur RCF** cette semaine dans le magazine de l'économie de **Didier Meillerand**, sur le sujet : "**la part d'humanité dans l'entreprise**", Guillaume Wehrin et des membres de l'antenne de Lyon (Isabelle Vray Echinard, Frank Molle et Claudine Delerce) ont réagi au nom de l'association sur ce sujet d'actualité. L'émission peut être podcastée

♦ **Le Dauphiné Libéré** a publié un dossier sous le titre « **Ces patrons qui parient sur la motivation** » en février, où des adhérents LEH de Valence sont mis en lumière (retrouvez l'article sur le [site LEH](http://www.les-entreprises-humaines.com))

Université de Printemps

Retenez la date :

Vendredi 27 mai 2011

Le Lieu : Cloître Ouvert

222, Rue du fbg St Honoré à Paris

Le thème :

«Démocratiser l'entreprise pour humaniser l'économie »

Pour les adhérents, Assemblée générale le Jeudi 26 mai à 18 h

Programme complet prochainement sur www.entreprises-humaines.com

Bienvenue à Delphine GARCIN

qui a rejoint l'association et a pris en charge l'accueil et les différentes démarches administratives, une demi-journée par semaine.

Delphine est basée à Paris.



Elle est donc votre nouvelle interlocutrice au

06 32 94 78 86 ou à dgrassin@entreprises-humaines.com

L'intelligence collective inter entreprises aussi !

L'architecte Thierry Roche confronté à un problème de locaux trop petits, se lance dans un projet de construction. Il met donc son talent et celui de ses équipes sur un projet de bâtiment tertiaire à haute qualité environnementale, premier bâtiment en France à énergie positive. Non seulement celui-ci lui permettra d'avoir la superficie de bureaux nécessaire mais il abritera également d'autres entreprises.



La construction est exemplaire mais là où le projet devient plus original, c'est dans la démarche de réflexion globale autour non seulement du lieu, mais aussi du fonctionnement et de la vie qui s'installeront dans les locaux selon les choix et partis pris de départ

- Une diversité des métiers et des entreprises pour avoir des approches différentes (entreprises mais aussi associations, médecins,...)
- Une gouvernance commune pour travailler sur un projet collectif (gestion collective des équipements informatiques)
- La sociocratie comme outil d'animation de réunions pour être tous en équivalence

Des « zones de frottement » ont été prévues. Ce sont les lieux, ou moments, où des contraintes communes font que les différentes équipes se croisent, échangent et doivent construire ensemble ! L'objectif : rendre plus intelligent le collectif sur les situations potentiellement sujettes à frictions !

Une notion rare dans notre société où tout est mis en place pour éviter les conflits, quitte à les rendre beaucoup plus pervers en les cachant !

La cité de l'environnement fonctionne depuis un an maintenant.

(T. Roche - La Cité de l'Environnement)



Regards croisés

En début d'année je fais une réunion avec mon équipe de direction pour fixer les enjeux et les objectifs de l'entreprise pour l'année à venir.

Cette année, plutôt que de ne parler que des objectifs à atteindre, j'ai eu envie de faire d'abord un point sur les réussites de 2010 pour chaque service, pour encourager tout le monde dans un contexte économique général morose .

Pour le faire de façon moins conventionnelle, j'ai disposé un chapeau avec les noms des participants à la réunion, et chacun a pioché un nom au hasard. A chaque personne ensuite de présenter le service de la « personne piochée ». Je leur ai laissés une semaine pour préparer, aller chercher les informations auprès de leur collègue et ils ont ainsi montré, de façon croisée, les réussites des uns aux autres.

Cette manière de procéder a plu à l'équipe par ses effets positifs : échanges et découvertes entre les équipes, enrichissements, regards croisés, etc.

(F. Molle – AB Fonderie)

Principes sociocratiques

J'ai mis en place des entretiens annuels avec les principes de la sociocratie.

Dans le principe de la revue de performance annuelle en sociocratie, celui qui passe sa revue de performance invite son supérieur hiérarchique (niveau n+1), au moins un collègue de même niveau hiérarchique que lui (niveau n) s'il en existe, et au moins un collaborateur (niveau n-1) s'il en existe..

Nous pouvons ainsi avoir un échange avec des points de vue variés et une analyse plus complète des situations.

Pour que ce type de rencontre soit efficace, il est impératif d'instituer le principe d'équivalence pour les personnes autour de la table.

(P. Tavernier – AT Conseil)

« Premièrement les éléments du système qui s'auto-organise doivent être équivalents, c'est-à-dire qu'ils ne doivent pas avoir de contrôle les uns sur les autres...Seule la structure sociocratique, qui établit l'équivalence fondamentale entre les individus et élimine la relation toujours sous-jacente du maître et de l'esclave, permet l'avènement du phénomène naturel de l'auto-organisation. »

(Plus d'infos sur [Centre Français de la sociocratie](#))

■ Manager autrement :

Le leadership basé sur l'approche développementale et la pleine conscience

Contrairement à la vision « traditionnelle occidentale » qui attribue globalement aux vingt premières années de vie la constitution du « patrimoine de développement », l'approche développementale distingue des stades de développement tout au long de la vie.

Ce développement se construit à partir d'un apprentissage **horizontal**, celui apporté par les connaissances dans une même vision (formation, enseignement scolaire, lectures, etc.) et d'un apprentissage **vertical**, qui est une transformation de la vision de la réalité, un changement profond construit à partir de nos expériences [*« En général, la transformation de la conscience humaine (de nos paradigmes) est plus puissante que n'importe quel type de croissance horizontale ou d'acquisition de connaissances »* Suzanne Cook-Greuter].

Ces deux formes sont complémentaires et l'une et l'autre s'auto alimentent, bien sûr !

L'approche développementale identifie trois grandes **phases** et neuf **stades** qui vont du bébé « symbiotique » qui fait un avec son environnement, au stade « magicien », dans lequel se situent les quelques grands sages de la planète.

Ces étapes dans lesquelles un individu peut passer ou rester, conduisent à passer d'une attention très forte à notre ego, à un intérêt pour le groupe, pour enfin se positionner sur **des valeurs plus universelles**. Un individu n'est pas figé dans une étape, il est un peu dans chaque stade, mais au fur et à mesure qu'il adopte des visions plus larges, il s'éloigne des stades « premiers ». En passant par ces différents stades de conscience que l'on pourrait nommer aussi des « évolutions », la personne se trouve dans des perceptions du monde très différentes, comme si elle chaussait des paires de lunettes de plus en plus correctives ou de plus en plus panoramiques.

Cette vision de l'humain me semble pleine d'optimisme et tout à fait vérifiable dans notre quotidien. On peut parfois se trouver dans des situations où le **dialogue semble bloqué**, on a l'impression de ne **pas être dans le même monde** que l'interlocuteur : c'est peut-être tout simplement une histoire de lunettes !!! Les parents l'ont déjà vérifié avec leurs enfants, ou leurs adolescents... mais chacun aussi a pu le constater quand il échange avec une personne qui n'a pas les mêmes contraintes. « Y a qu'à... », « Faut qu'on... » pourraient être les symptômes de cette différence expérimentelle qui ne nous mettrait pas au même stade de développement vertical !?

Favoriser la démarche de la majorité à aller vers **des transformations verticales**, pour partager davantage les « valeurs universelles » plutôt que les objectifs individuels, permettrait une plus grande **sagesse** dans notre monde. C'est pourquoi il semble pertinent d'identifier les **conditions propices** qui peuvent permettre d'accélérer ce processus.

Pour cela, un **environnement soutenant** a été identifié :

- Reconnaître et confirmer **les forces** des personnes -
- Attirer l'attention sur les **limites possibles** dans un contexte
- Soutenir l'émergence de **nouvelles capacités**.

Mais le développement passe aussi par le changement dans la façon de **donner un sens** à nos expériences. En effet, quand nous nous identifions avec les aspects de nos expériences, en fusionnant avec eux (ces aspects, comme la peur, la honte, le doute... ne nous sont alors pas apparents), ils nous conditionnent (je reste dans l'émotion, et je ne peux ni analyser ce qui s'est passé, ni le vivre différemment la prochaine fois, ce qui contribue à créer l'illusion de « traits de caractère » permanents). Quand nous approchons les aspects de nos expériences par une **observation objective**, par des éléments concrets sur lesquels nous pouvons réfléchir, que nous pouvons nommer (« à ce moment là j'ai eu peur, ou j'ai eu honte...j'ai douté... »), nous sommes alors dans la possibilité « **d'agir sur** ».

Des techniques, dont la méditation vipassana (*Vipassana* veut dire "voir les choses telles qu'elles sont réellement.«) permettent d'apprendre à faire attention à ne pas se noyer dans nos multiples interprétations, à construire à partir de chacune de nos expériences plutôt qu'à se perdre en cristallisant des modèles de comportement qui seraient répétitifs ! Ainsi cette approche, rejoignant celle des thérapeutes systémiciens, loin des déterminismes étouffants, affirme, « **tout est toujours possible !** »

J'ai utilisé les précieuses connaissances de Mario Cayer et Louis Roy, nos patients intervenants de l'université de Laval, invités par SOL France, pour faire cette synthèse. Un article plus complet peut être envoyé sur demande Claudine Delerce

Quelques titres sur le sujet :

- « Développer un leadership post conventionnel par une formation à la présence attentive » M. Cayer, C. Baron - *Revue Québécoise de Psychologie*(2006)
- « L'éveil des sens : vivre l'instant présent grâce à la pleine conscience » J. Kabat-Zinn *Les Arènes* (2009)
- « The mindfulness solution : everyday practices for everyday problems » D.J. Siegel *The Guilford Press* (2010)

■ Synthèse de GROUPE* : Contrat moral, contrat de travail (Marseille – Lyon 2011)

Les antennes de Marseille et Lyon ont travaillé sur le contrat qui lie dirigeant et salarié. Contrat moral, pour Marseille, ou contrat de travail, pour Lyon, deux approches de l'engagement vers une collaboration plus humaine !

Le contrat moral

A partir des exemples de contrats mis en place dans de grandes entreprises pour apporter un peu « d'humanité » dans le climat général, nous avons croisé nos expériences et nos réflexions sur cette pratique.

Quelques unes des questions qui ont construit notre débat :

Comment définir le contrat moral ? Quelle forme peut-il prendre ? Y a-t-il un lien avec les valeurs de l'entreprise ? Est-ce tacite ou exprimé ? Quel contrat moral faudrait-il que l'entreprise passe pour être plus humaine ? Est-ce qu'une entreprise qui n'a pas un contrat moral avec un salarié, est une entreprise humaine ?

- Faut-il vraiment écrire ce contrat ? L'écriture affaiblit les valeurs. Faudrait-il utiliser l'anecdote, des maximes, des « best practices » pour donner du sens ? Car c'est bien cela la difficulté ! On complexifie souvent les choses avec des écrits que l'on n'arrive pas à appliquer.
- Dois-je recruter des gens qui ont les mêmes valeurs que moi ? Est-ce qu'au contraire cela ne pourrait-il pas m'ouvrir l'esprit de m'entourer de gens différents ? Est-ce que mes valeurs n'évoluent pas dans le temps ? En recrutement, il faut faire confiance à son intuition, aux perceptions qui nous arrivent. Les valeurs peuvent se construire dans l'altérité et même dans l'adversité. En management quelles sont mes valeurs et mes anti-valeurs ? Quelle est ma limite par rapport à l'anti-valeur ? A la base d'une entreprise, il y a un créateur avec des valeurs qu'il va transmettre au cours de ses recrutements. Mais comment les faire passer ? Il y a la charte qui donne une ligne de conduite.
- C'est important de donner gratuitement alors que dans le contrat il n'y a pas cette notion de don. Le social ne peut-être traité que par la charité.
- Une entreprise humaine n'est ce pas une entreprise qui aborde la personne de manière humaine, dans son ensemble ?

Le contrat de travail

- Nous avons choisi de nous questionner sur le contrat de travail, parce qu'il est le premier contact, le premier acte concret qu'un employeur réalise avec son nouveau collaborateur.
- Si le contrat de travail traditionnel « de base » réunit bien les éléments réglementaires, juridiques et financiers qui permettent au salarié comme à l'employeur d'être alignés sur la législation française, il souligne ainsi, pour les bases de la collaboration, ces aspects qui sont partiels, voire mineurs, par rapport aux attentes des deux parties.

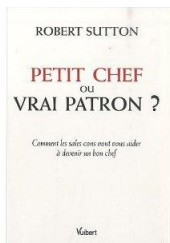
Quelques unes des questions qui nous paraissent approfondir les intentions par rapport au contrat de collaboration.

- Comment faire quand je rencontre quelqu'un avec qui j'envisage de travailler pour rééquilibrer une relation à priori déséquilibrée employeur/employé ?
- Qu'est-ce que je peux faire de concret dans mon entretien pour établir une relation d'égal à égal ?
- Comment construire ensemble, jusqu'où on veut aller ensemble et comment on pourra se séparer ?
- Est-ce que je suis prêt à accepter que l'intégration d'un nouvel arrivant peut mettre le collectif en mouvement, voir le déstabiliser ?
- La possibilité d'évolution des personnes et de l'entreprise peut conduire à une divergence, est-ce encore dans l'ordre du contrat qui est aujourd'hui inscrit dans le temps ?
- Serait-il possible de remplacer le contrat individuel de travail actuel par un véritable contrat de collaboration ?
- Quel contenu pourrait être celui d'un tel contrat ? Dans votre entreprise des décisions sont-elles prises sur le plan collectif ?
- Qu'est-ce qu'un contrat doit expliciter entre les membres d'une organisation ?
- Quels sont les éléments de l'engagement réciproque dans l'entreprise qui échappent au contrat de travail traditionnel ? Comment pourrait-on les formaliser ?
- Quels sont les éléments forts concernant votre entreprise que vous souhaitez communiquer lors du recrutement ? Comment les avez-vous partagé avec vos salariés ?

Le contrat s'inscrit dans le processus général de recrutement. Son contenu et sa mise en œuvre sont de la responsabilité du dirigeant. Même si les mots restent inchangés dans le texte en lui-même, le fait de se questionner sur l'intention nous paraît révélateur du positionnement et constructif pour la tonalité, le contenu ou la posture lors de la signature du contrat. Certains outils et pratiques nous ont semblé favorables à un contrat « plus humain » !

L'antenne de Lyon travaille sur un document récapitulatif, plus complet, sur le contrat, qui paraîtra dans le livre LEH.

■ Des livres à lire !



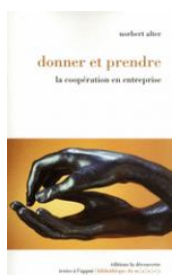
« Petit chef ou vrai patron ?

Comment les sales cons vont vous aider à devenir un bon chef. »

De Robert SUTTON aux éditions Vuibert

C'est bien un sujet qui revient régulièrement aux entreprises humaines : quels sont les facteurs qui font la différence entre un « bon » et un « mauvais » management ?

Si la réponse n'est pas unique, entière et définitive, il y a pourtant bien, dans ce livre, preuves scientifiques à l'appui parfois, un faisceau de réponses qui ont pu être énoncées dans les grop... Le droit à l'erreur favorise la prise de risque et donc la créativité et l'innovation, la surveillance stresse les gens, interrompre sans arrêt quelqu'un est très démobilisant, etc. Au final, bien manager serait moins manager les autres et plus se manager soi-même...



Donner et prendre, la coopération en entreprise

de Norbert Alter

aux éditions de La Découverte

La coopération en entreprise est indispensable pour un bon fonctionnement. Elle repose cependant sur la « bonne volonté des opérateurs ». Elle ne s'explique ni par l'intérêt économique, ni par la contrainte des procédures, ni par les normes des métiers.

Par ailleurs, donner est un acte fondateur de la relation humaine, inné et naturel. L'entreprise tire donc parti de cette ingéniosité collective mais sans pour autant reconnaître ces générosités, préférant choisir des « modes de gestion » normatifs par principe. Norbert Alter, sociologue du travail et professeur à l'université de Paris-Dauphine fait dans cet ouvrage la brillante démonstration de l'aberration d'un management trop basé sur croyances et principes et qui ne sait pas tenir compte de l'expérience et la raison.

■ Des événements en lien avec LEH

SOL France

« ...Les exigences du travail ne nécessitent pas de nouvelles habiletés, mais l'atteinte d'un nouveau seuil de conscience c'est-à-dire un changement dans sa façon de donner un sens au monde et d'agir sur ce monde. » Robert Kegan (Harvard University)

Cette phrase d'introduction à la formation que **SOL France** organisait en janvier, illustre parfaitement l'objet des deux journées, destinées aux managers, dont le thème était « **leadership, conscience et pleine conscience** ».

Mario Cayer et Louis Roy, de l'université de Laval (Québec) ont brillamment exposé les principes de base de l'approche développementale et de la pleine conscience, une approche qui s'appuie sur le présupposé que le développement est un processus continu d'adaptation et de transformation tout au long de la vie visant l'atteinte d'un équilibre.

Les prochaines journées de formation de SOL France seront : Le 23 mars : « The intrapreneur circus » avec Johannes Partanen, le fondateur de Team Academy . Le 7 avril : « Quel homme pour les organisations demain? » avec le GARF. Le 16 mai : Nouveau leadership, histoires apprenantes du monde entier. 16 juin : « Mettre en œuvre » avec Hervé Sérieyx. Octobre Séminaire européen : « Sentir les systèmes en devenir »

Plus d'infos : www.solfrance.org ou agnes.cabannes@solfrance.org
Tarifs privilégiés pour les adhérents LEH

Les ateliers de la mutation

Le club des Ateliers de la mutation organise une prochaine série de rencontres autour du thème « **Manifester un leadership de transition dans un monde en mutation** ». Les 1 & 2 avril : vision et gouvernance, 1 & 2 juillet : mutations, 26 & 27 août : Intelligence de la complexité.

Témoignages et participation d'adhérents LEH pendant ces journées. **Plus d'info** : Isabelle Meiss, isameissi@hotmail.com, ou tél : 06 17 50 50 64

Les Amanins en partenariat avec Colibris

Organisent le **3ème Forum Ecologie et Coopération**

“Entreprendre sans prendre” Quel rôle social pour l'entrepreneur ?

Du vendredi 15 au mercredi 20 avril 2011 au centre agroécologique des Amanins dans le Val de Drôme.

Une construction de sens accompagnée par : **Béatrice BARRAS** Fondatrice et directrice de la Scop Ardelaine, **Didier PERREOL** (adhérent LEH) Fondateur et président directeur général du groupe Euronat, **Béatrice PONCIN** – Fondatrice de la Scop Oxalis - présidente du comité d'éthique de la NEF, **Michel VALENTIN** Fondateur et co-gérant de la Scop les Amanins.

Plus d'infos : www.lesamanins.com - Tél : 06 88 97 68 58