

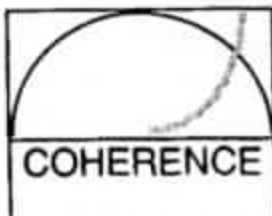
DATE : 8/10/96		FAX	PAGE(S) : 14
CABINET COHERENCE 43, boulevard des Alpes 38240 MEYLAN TEL - 76 61 62 10 FAX - 76 61 62 14		THORNSON TE	
DE : Jocelyne GARCIA		A : Elisabeth Letty	
OBJET : Cpte rendu Intervention			

Je n'ai même pas eu le temps de relever l'ensemble du document, mais je vous envoie tout de même ce premier jet qui vous permettra de réfléchir sur la suite. Je relis l'ensemble du document et je vous le poste, comme prévu, cet après-midi.

Bonne nuit

JG

DEVELOPPER LES RESSOURCES HUMAINES ET L'ORGANISATION POUR
OPTIMISER LES RESULTATS DE L'ENTREPRISE.



CABINET COHERENCE

Grenoble : 43, boulevard des Alpes 38 240 MEYLAN

Tél. 76 61 62 10 - FAX 76 61 62 14

Paris : 23, Avenue de Wagram 75017 Paris Tél. (1) 45 72 91 11

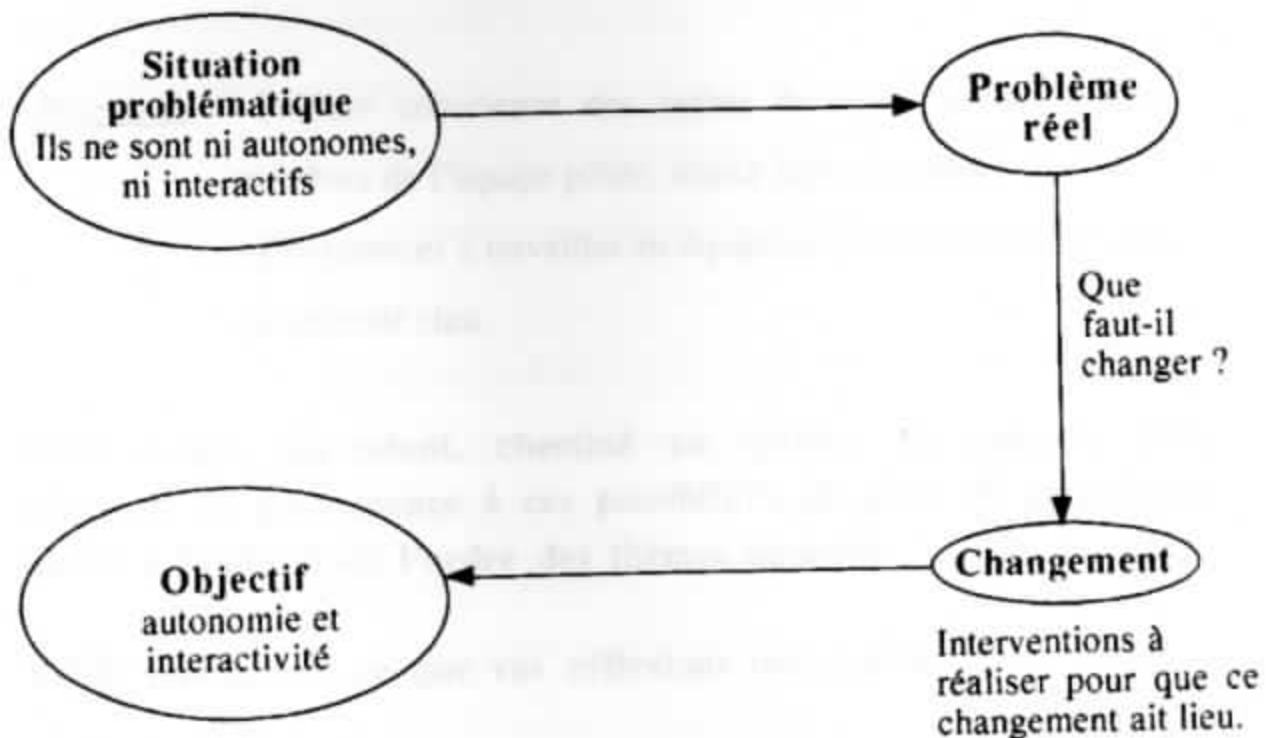
COMPTE RENDU DES TROIS JOURNEES D'INTERVENTION

Le problème était ainsi posé :

“Comment apprendre à nos collaborateurs à travailler ensemble et de façon autonome ?”

Nous sommes partis du dysfonctionnement tacitement induit :

Ils ne travaillent pas en équipe et ne sont pas autonomes.



Notre méthode de travail est illustrée par ce schéma : le dysfonctionnement exprimé est le symptôme d'un problème qu'il s'agit d'identifier, pour pouvoir situer les changements à opérer et les interventions qui vont les permettre.

Objectif des trois journées d'intervention :

Contenu :

- Identification du problème posé
- Mise en évidence de la culture d'entreprise
- Clarification des objectifs
- Etude des changements à réaliser dans cette culture
- Définition du type d'intervention à réaliser dans cette culture pour atteindre un objectif clarifié.

Processus :

- Prendre conscience des cadres de référence des autres membres de l'équipe pilote, mieux nous connaître
- Commencer à travailler en équipe pour aller ensemble vers un objectif clair.

Nous avons, cependant, cheminé au rythme du groupe, nous adaptant en permanence à ces possibilités de prise de conscience, quitte à bouleverser l'ordre des thèmes abordés.

Voici, finalement, ce que vos réflexions ont donné :

I . Analyse plus approfondie de la question posée à travers les attentes collectives et individuelles de tous les membres de l'équipe pilote.

Un tour de table a permis de faire apparaître une série d'interrogations qui tournaient toutes autour des thèmes suivants :

- "Comment réussir à mettre en place des équipes ?"
- "Comment passer de l'individualisme au travail en équipe ?"
- "Comment communiquer pour bien expliquer l'intérêt et la nécessité de l'autonomie et du travail en équipe ?"
- "Comment peut-on favoriser le travail en équipe tout en satisfaisant les besoins individuels de reconnaissance ?"
- "Pourrions-nous clarifier nos objectifs ?"
- "Quelles sont les faiblesses propres à notre culture qui pourraient nous empêcher d'atteindre nos objectifs ?"
- "Comment faire pour modifier nos comportements afin de devenir des 'facilitateurs' de changement ?"
- "Pourrions-nous avoir une vision globale des actions à entreprendre ?"
- "Comment faire pour rétablir un climat de confiance ?"

Ces interrogations élargissaient déjà le problème posé de façon initiale. On a pu les regrouper autour des axes suivants :

- Clarification de nos objectifs
- Force et faiblesse de notre culture
- Autonomie et travail en équipe : est-ce un paradoxe ?
- Comment pouvons-nous favoriser le changement dans un bon climat ?

II . Identification du problème

- Outils d'intervention :
- Questionnaire du scénario culturel
 - Deux exercices avec photolangage
 - Exercices de créativité.

1. Etat des lieux

A partir des données recueillies, nous avons pu étudier de près les différents questionnaires du scénario culturel. Ceci nous a permis de dégager les points d'appui et les freins de votre culture d'entreprise.

Les nombreuses contradictions, voire "double contrainte" repérées ensemble, à ce moment-là :

- Exemples :
- Non dit (= peu de confiance)
 - ↳ Implication et adhésion des collaborateurs
 - Famille, sécurité, immobilisme, cocon
 - ↳ Nécessité de changement
 - On est invulnérable
 - ↳ On a fait un plan social en 87-88
 - On est solidaire quand on se sent en péril
 - ↳ On est individualiste quand on doit agir et non réagir
 - Il est inconvenant de parler d'argent
 - ↳ Il faut diminuer les coûts (= gagner de l'argent)

etc,

nous ont permis de dégager le **mythe fondateur** de votre organisation.

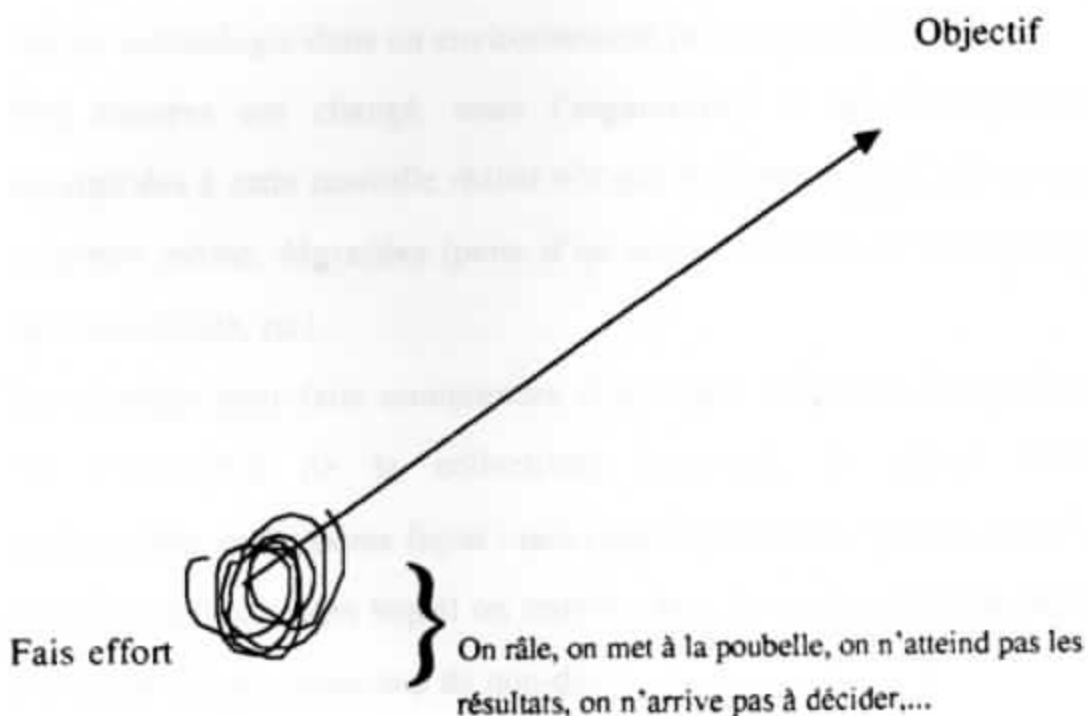
Il est porteur de valeurs et de croyances, d'un système d'organisation du travail et d'une communication qui ne sont plus adaptés à l'environnement actuel, qu'il soit économique ou humain.

Il génère des dysfonctionnements et des tensions dont souffrent aussi bien l'entreprise que les hommes et les femmes qui la composent.

Un des dysfonctionnements spécifique à ce type de culture, est alors apparu : le "fais effort". Nous l'avons, d'ailleurs vérifié à travers un questionnaire qui est venu confirmé l'observation faite ensemble.

En effet, la multiplication des paradoxes ou doubles contraintes induit par le changement de l'environnement économique, alors que le "cadre culturel" n'a pas encore changé, entraîne une espèce de "paralyse".

Pour mémoire, nous avons symbolisé ce dysfonctionnement ainsi :



Ce qui nous a d'ailleurs permis de faire apparaître l'alliance qui existait (envers et contre vous) avec les opérateurs :

Ce qui compte pour nous, c'est la technique,...

L'objectif inconscient que l'on se fixe c'est la "perfection" du produit ; par conséquent, pour être parfait, on n'hésite pas à mettre à la poubelle (cf. un artisan, voire un artiste, fait de la pièce unique, pas de la grande série).

2. Diagnostic

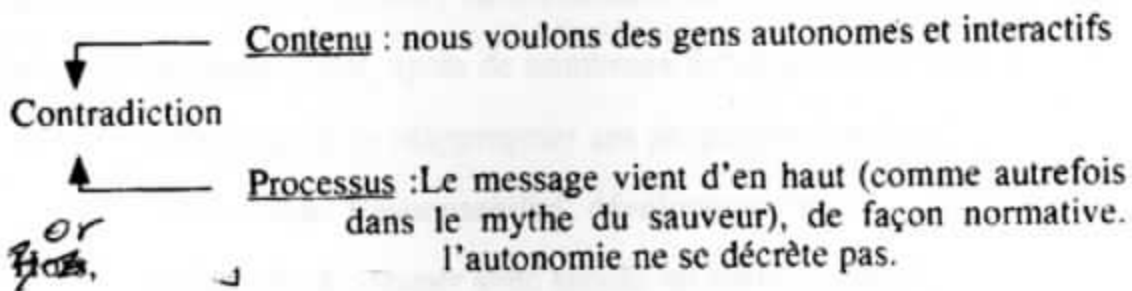
Le mythe fondateur de l'entreprise : **le mythe du sauveur**, est l'héritage des toutes premières années de l'existence de la société. Il correspondait, à cette époque-là, à une réalité aujourd'hui révolue : "haute technologie dans un environnement peu compétitif."

Les données ont changé, mais l'organisation et la communication appropriées à cette nouvelle réalité n'a pas vraiment évolué, elle se sont, peut-être même, dégradées (perte d'un certain nombre de rites porteurs de convivialité, etc).

Le message pour faire comprendre et partager les enjeux stratégiques, par l'ensemble de la collectivité, emprunte le même chemin qu'autrefois, de la même façon : notes administratives, "grand messe", ... dans un contexte dans lequel on retrouve peu de reconnaissance, peu ou pas de sanctions, beaucoup de non-dit,...

Autrefois, on visait un public (le personnel) qu'on souhaitait bon exécutant, aujourd'hui on vise un public (les collaborateurs) qu'on souhaite autonome et créatif dans son travail.

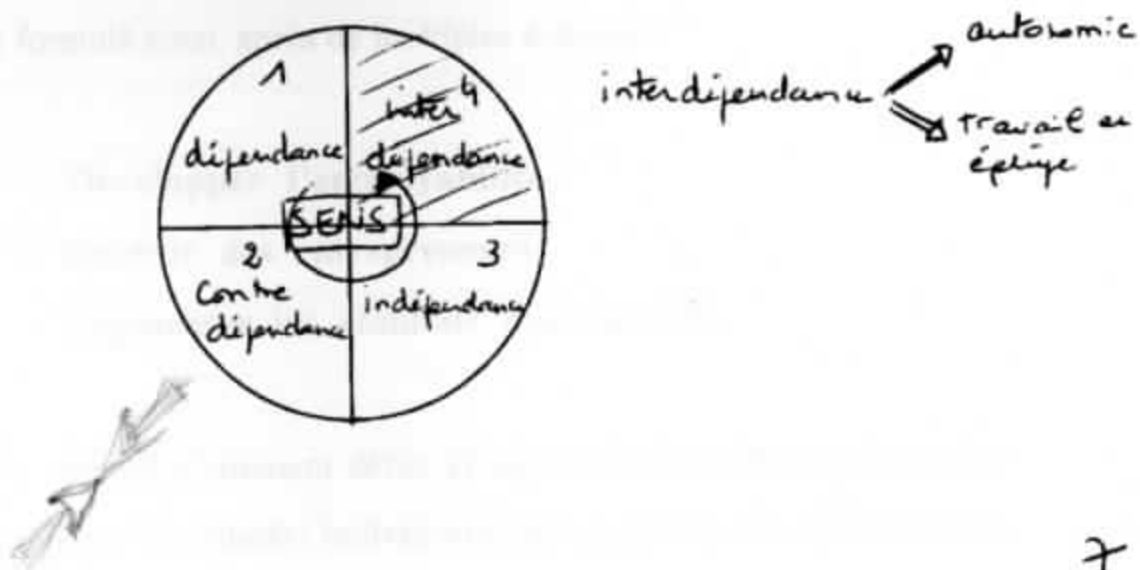
Analyse du message actuel :



Cette contradiction conduit à l'incohérence, aux comportements passifs, et à un dialogue de sourds.

Cette réflexion nous a menés à réfléchir sur la notion d'**autonomie**, que nous avons défini comme suit : responsabilité, discernement, flexibilité, adaptation, interdépendance,...

On l'avait symbolisé ainsi :



On constate que l'autonomie définie ainsi, débouche forcément sur l'interdépendance qui entraîne le travail en équipe.

L'autonomie débouche alors naturellement sur l'employabilité que vous avez défini comme suit, après de nombreux échanges entre vous :

- Capacité à se réappropriier ses propres ressources
 —————▶ Responsabilité, développement, ...
- Capacité à occuper avec succès un nouvel emploi.

En conclusion, nous avons bien fait le constat de l'inadéquation du mythe fondateur (et de ce qu'il entraîne comme comportements, relations interpersonnelles, organisation, à tous les échelons de l'entreprise) avec le changement culturel qui est véhiculé par les nouveaux enjeux stratégiques.

Ces nouveaux enjeux stratégiques mènent à un **objectif** que l'équipe pilote a formulé ainsi, après de multiples échanges :

- **Développer l'employabilité**
- **Devenir des entrepreneurs**
- **Augmenter les résultats durablement.**

Ce triple objectif clairement défini et bien communiqué sera fédérateur car il conjugue les intérêts individuels de l'ensemble des collaborateurs avec l'intérêt de l'entreprise.

III . Changement à réaliser

Il s'agit donc, pour l'ensemble de l'entreprise de :

1. **Prendre conscience** du mythe du sauveur qui la sous-tend
2. Cette prise de conscience permettra de **faire le deuil** de l'ensemble des croyances erronées (induites par ce mythe du sauveur) qui freinent la croissance individuelle et collective et qui modélisent des comportements inadaptés.
3. De **mettre en place de nouvelles attitudes, de nouveaux comportements** et une **nouvelle organisation**, allant dans le sens de l'interdépendance et de l'autonomie.

IV . Types d'interventions à réaliser

1. Instauration de lieux de paroles qui permettent de s'exprimer, de prendre conscience des valeurs fondamentales et des croyances erronées.
2. Restauration de la communication : apprendre à écouter, à dire, à assumer les conflits, créateurs de débats et non de rupture (techniques de communication).
3. Compréhension des phénomènes de groupes, ainsi que des rôles et des fonctions nécessaires dans une entreprise (y compris le commercial, le marketing, la qualité, etc, et pas seulement la technique "pure et dure") pour travailler ensemble et non pas les uns contre les autres ("Team Building").

Ces interventions visent à créer les conditions :

- pour que de nouvelles représentations puissent être partagées (exemple : nouvelle vision de la performance pas seulement basée sur la technique, etc)
- pour qu'une nouvelle organisation puisse se mettre en place (règles claires pour tout le monde et appliquées, définition des rôles et des fonctions, niveau de compétences exigées pour chaque poste, etc)
- pour qu'une communication interactive puisse s'instaurer.

Tant il est vrai qu'il ne suffit pas d'édicter un message, encore faut-il qu'il soit :

- entendu
- compris
- accepté
- et que chacun y adhère

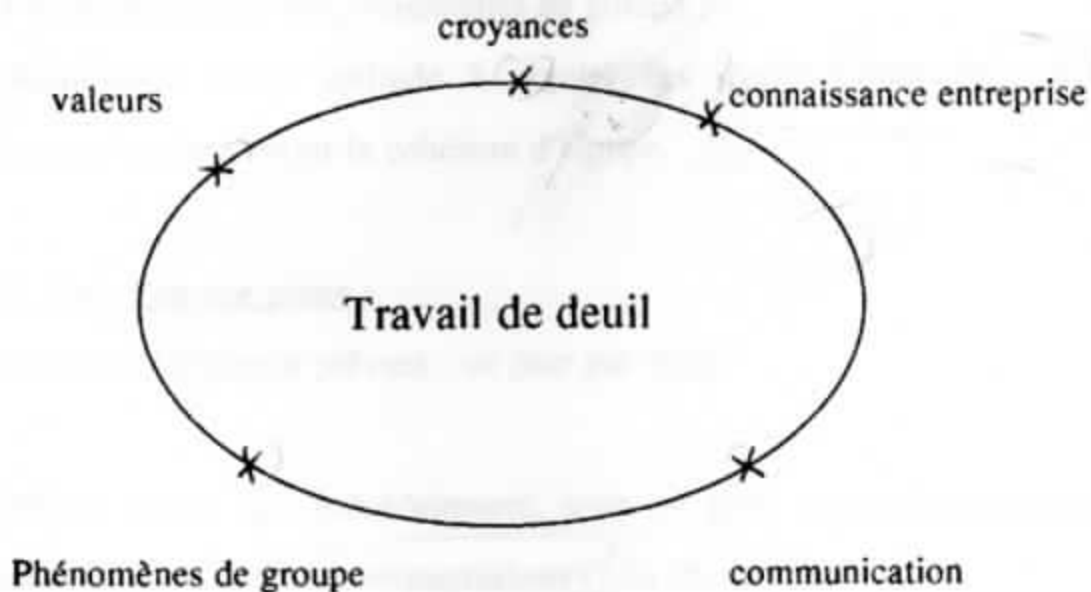
pour pouvoir la transformer en actes.

Annexes

I . Détails des interventions que nous vous proposons :

I. pour les collaborateurs :

Durée et fréquence prévues : deux jours + un jour, deux mois plus tard par groupe de douze.



• Lieux de parole :

Expression sur les valeurs, les croyances afin d'abandonner les croyances erronées et de se réapproprier ses propres ressources.

• Connaissance de l'entreprise :

Prise de conscience \neq des différents rôles et fonctions qui permettent à l'entreprise de pouvoir fonctionner.

- Elucidation de ce qui se joue dans la communication :

◊ éviter le conflit → non-dit

◊ déclencher le conflit brutal → rupture

◊ assumer le conflit → débat novateur porteur du changement.

Mise en place d'une communication saine.

- Compréhension des phénomènes de groupe :

Acquisition d'une aptitude à réguler ces dysfonctionnements pour restaurer et maintenir la cohésion d'équipe.

2. Pour l'équipe pilote :

Durée et fréquence prévues : un jour par mois.

Même travail que précédemment, avec en plus, un accompagnement pour devenir des "accompagnateurs" du changement.

II. Validation des actions entreprises

L° début de la première journée de suivi avec l'équipe pilote nous permettra de définir les critères de validation de cette intervention.

Nous répondrons précisément à des questions de ce type :

- Comment saurons-nous que le but visé (autonomie et travail d'équipe) est atteint ?
- Quels sont les paliers, les objectifs intermédiaires visés ?

FAX

- Comment saurons-nous que nous les avons atteints de manière concrète, dans la vie quotidienne ?
etc,

Un point régulier (nous convenons de sa fréquence) nous permettra de suivre l'évolution des résultats.