TABLE RONDE

INTRODUCTION

Anne : Présentation de Philippe et Emeline

Carole : Définition – introduction de la thématique

CREER UN ENVIRONNEMENT SECURE

C'est l'obsession de notre cerveau pour le danger qui nous a fait traverser des siècles de sélection naturelle. Notre cerveau est à l'affut des signaux qui lui feront dire que l'environnement est sécure, et ce sont des signaux qui ne se traduisent pas par le langage.

Et il en faut beaucoup : « *N'importe quel idiot peut brûler une grange mais il faut un bon charpentier pour en construire une* »

Pour que l'énergie dédiée à la vigilance puisse se dédier à autre chose il faut répondre à la question : est-ce que je suis en sécurité ?

Générer des rencontres, de la proximité physique pour se découvrir les uns et les autres

Philippe : laisser de la place pour les temps informels

Autoriser / Encourager les relations transverses sans passer nécessairement par le leader

Emeline : Séminaire inter-CE

Autoriser / Encourager la perméabilité des échanges avec l'environnement extérieur

Emeline : organisation de conférences

Rendre réel le droit à l'erreur, tolérer une certaine liberté de parole

Philippe : exemples à identifier

Reconnaitre les collaborateurs comme étant traversés par des problématiques dépassant le contexte pro

Emeline : Assistante sociale

Attention cependant à ne pas confondre sentiment de sécurité et confort car, au contraire, c'est le socle d'une culture qui permet de prendre des risques ou d'innover.

On pourrait presque faire le parallèle avec le développement affectif de l'enfant à qui il faut un environnement suffisamment bienveillant et le sentiment que l'amour est inconditionnel pour apprendre et faire des expériences.

On peut considérer que cette première étape est un vecteur de connexion et l'étape suivante doit servir à déclencher la coopération.

ASSUMER SA VULNERABILITE

L'idée ici est qu'assumer sa vulnérabilité envoie le message que 'je' ou l'organisation pourrait avoir besoin d'aide et donc légitime la présence de l'autre. C'est le ciment de la conscience de l'interdépendance des individus et donc du 'faire ensemble'

Citation de Daniel Coyle :
"*Les gens ont tendance à envisager la vulnérabilité de manière sentimentale alors que ce n'est pas le sujet. Il s'agit d'envoyer un signal vraiment clair sur le fait que vous avez des faiblesses et que vous pourriez bénéficier d'une aide.*
Si ce comportement devient un modèle pour les autres, vous pouvez mettre de côté vos insécurités respectives et commencer à vous faire confiance et vous entraider. En revanche, si vous n'avez jamais ce moment de vulnérabilité, les gens essaieront de camoufler leurs faiblesses et vos insécurités se manifesteront dans chaque micro-tâche".

Le leader lui-même doit assumer sa vulnérabilité

Philippe : choix du vocabulaire « être le moins incohérent possible », « ce n'est pas ma boite, je préside Quaternaire », période probatoire au Comité de gestion

Savoir demander de l'aide

Emeline : relations avec les élus

Créer des moments de réflexion critique sur les projets en cours ou passés (c'est d'ailleurs à ça que l'on reconnait que sécurité n'est pas égal à confort)

Philippe + Emeline : mise en place et utilité des « C'est bien / ça craint »

Acte de 'disparition volontaire' des leaders

Carole : disparition d'Anne pour le Trophée Rose des Sables

Philippe : Ancien dirigeant qui a commencé à travailler à 3/5 pour laisser la place

Philippe : Une partie des projets sans pilote issus du Comité de Gestion

Emeline : justement une réflexion en cours sur le « qui participe à quoi »

Ne pas recruter que des compétences mais des personnalités compatibles

Philippe : ne pas recruter que des sachants

Pour ceux qui seraient encore un peu frileux il faut garder en tête que les effets concernent finalement moins l'émetteur que le destinataire. Cf boucle de vulnérabilité :

1 A envoie un signal de vulnérabilité

2 B détecte le signal

3 B répond en envoyant un signal de vulnérabilité

4 A détecte le signal

5 une norme est établie, proximité et confiance augmentent

Bonus anecdote : effet Pratfall qui rend en réalité plus sympathique un personnage ayant fait preuve de maladresse (si par ailleurs sa compétence / légitimité est établie)

En travaillant sur ces deux leviers, les connexions sont établies et la dynamique de coopération est lancée mais il est important d'orienter l'énergie ainsi engagée.

PARTAGER UNE CAUSE

Plus qu'un but ou un objectif, l'idée est ici de partager une raison d'être, un enjeu qui dépasse potentiellement le produit créé ou le service rendu.

Répondre à la question : Pour quoi travaillons nous ? Quel est le sens de notre activité ?

Par exemple :

Studio d'Animation PIXAR : « Vous êtes un réalisateur »

L'étincelle RH « Je change des vies »

Raconter l'histoire, les mythes : permet de savoir d'où on est parti, le pourquoi de tels ou tels arbitrages qui font que l'organisation fonctionne de telle manière

Philippe : 2h sont passés avec Philippe pendant le parcours d'intégration au cours desquelles sont présentées l'histoire et les valeurs.

Emeline : ce n'est plus fait en raison de la croissance rapide mais élément de questionnement

Définir les valeurs oui, mais surtout y faire référence en toute occasion et les connecter à des comportements concrets.

Emeline : réflexe de se référer aux valeurs qui sont affichées

Identifier les marqueurs et les utiliser : vocabulaire spécifique, attitudes, etc.

Carole : Louis Vuitton, souliers / ateliers / etc

Philippe : volonté de détricoter le vocabulaire lié au conseil à l'anglo-saxonne pour implémenter des termes plus concrets et accessibles pour le client

Emeline : recherche systématique de la 3^{e} voie

Afficher des produits de l'organisation et de sa culture elle-même (à la manière de la vitrine d'une équipe de sport)

Philippe : albums photo des évènements

Emeline : mise en place d'écran pour partager l'actualité avec le plus grand nombre (par ex : présenter les salons)

Identifier les indicateurs qui reflètent vraiment les priorités données aux sujets

Philippe : choix de l'ordre des sujets abordés en réunion du Comité de Gestion (1/ satisfaction client, 2/ bien être des collaborateurs, 3/ business)

En travaillant ces trois leviers, il y a des chances pour que la perméabilité évoquée en introduction soit possible et que la programmation mentale soit effective MAIS cela ne peut pas être l'objet d'un travail ponctuel (en intégration ou en 'opération communication' pour toute l'entreprise)

Si l'on revient au sens premier de la Culture et à l'idée de cultiver la terre, on identifie assez naturellement que l'enjeux principal va être d'être régulier, de s'attacher à apporter un soin récurrent à la question pour que les 'graines' puissent grandir, s'épanouir et essaimer ensuite.

INSTAURER DES RITUELS

Il y a des rituels associés aux réunions de travail, à la diffusion de l'information, aux pratiques managériales.

Emeline : présentation du TOP 5 et du principe de points hebdo avec son N+1

Philippe : présentation du principe de la réunion mensuelle avec les arbitrages réalisés sur les horaires, les temps dédiés à l'info descendantes, à la réflexion, aux échanges informels, etc.

Et il y a les temps plus dédiés aux festivités qui cultivent l'esprit de proximité et permettent de rappeler l'histoire (ou les histoires).

Emeline : médaille du travail

Philippe : réflexion sur le fait de fêter ou non les départs en retraite.

Nous espérons que ces réflexions ont pu apporter un éclairage sur la transmission de la culture et surtout, qu'elles ont éveillé votre curiosité quant à la possibilité d'appréhender le prisme culturel à travers plusieurs registres.

En guise de conclusion et pour, en quelque sorte, boucler la boucle, je suggère de revenir à l'idée de cultiver la terre et de garder en tête le bon sens paysan pour retenir les éléments qui produisent de bonnes récoltes.

Cependant, au-delà de ce modèle traditionnel qui rend indispensable la présence du paysan pour la survie de ses cultures, il serait intéressant d'explorer des approches alternatives comme il existe une approche en permaculture qui vise à construire des écosystèmes autonomes et résilients qui nécessitent un gros investissement au départ mais se montrent ensuite plus autonomes et résilients face au monde extérieur. Alors, à quand des recherches en permaculture des organisations ?