



# La lettre du climat d'entreprise

d'Humanime

n°4  
Juin 2009

## Au-delà de l'outil... la posture



### Editorial

Difficile de choisir parmi pléthore de cabinets conseils, d'outils " dernier cri " plus innovants ou pertinents les uns que les autres... Comment s'y retrouver dans cette jungle du conseil !

La plupart évoquent la rationalité, l'efficacité, l'opérationnalité et se disent garants de la performance pour l'entreprise...

Y a-t-il une véritable différence entre ces postulants ? Quelle valeur ajoutée des uns par rapport aux autres ? Qu'est-ce qui la justifie ?

La rencontre entreprise-consultant se transforme en " examen de passage " : les uns essaient de discerner tant bien que mal, le consultant qui sera efficace par rapport à leur problématique, les autres sont préoccupés de renvoyer l'image de l'expert, le " sachant " qui résoudra tous les problèmes grâce à l'utilisation d'un " outil salvateur ". Plus la liste des outils, habilitations, accréditations est longue, plus certains consultants se sentent légitimes et invincibles... Mais quel est le fond véritable derrière tous ces " artifices " ? ... Marché de dupes où l'on se donne l'illusion que tout est contrôlable dans un monde en perpétuel mouvement où l'incertitude nous fait " des pieds de nez " !

À la question : " quels outils utilisez-vous ? ", j'ai souvent listé, avec le sentiment d'être la commerciale d'une enseigne de bricolage. La question est légitime, entendable, compréhensible, mais elle est essentiellement centrée sur la forme... alors, que j'ai plutôt envie de répondre sur le fond. J'ai donc parfois eu l'audace de dire : " je n'ai pas d'outils... mais j'ai plutôt une posture, et c'est ce que j'essaie de transmettre en entreprise... ". Je souhaite que l'on me questionne sur mes engagements, mes croyances, mes certitudes et sur la manière dont je peux mettre les équipes en mouvement... au-delà des outils.

Quels sont les critères qui déterminent vos choix au moment où vous reprenez un cabinet plutôt qu'un autre ? Est-ce la panoplie d'outils du consultant ou sa manière d'être en relation avec vous ?

Annie SIMOND



### Manager autrement

Mon superviseur aime à dire : " que peut-on faire avec un marteau ? ". Il est aisé de répondre : " enfoncer des clous ". Certes, mais on peut aussi vous taper dessus, casser une vitre... et à quoi nous sert le marteau si on veut ôter des clous ? La métaphore nous emmène aux confins des limites de l'outil. Quand ces outils ne sont pas habités, ils ne sont que techniques. Et que devient la technique quand elle n'a pas de sens ? Elle s'oublie. L'outil ne fait des merveilles que quand la main qui le manie sait ce qu'elle veut !

La problématique de l'entreprise n'est pas d'acheter l'outil à la mode (ou le mieux vendu), mais de travailler sur une intelligence de situation, sur une capacité de l'ensemble des acteurs à savoir s'ajuster en permanence aux nouveaux environnements, à renforcer des attitudes et comportements favorables à un climat de travail facteur de réussite durable...

Dans une période où même les prévisions économiques sont incertaines, le manque de confiance dans l'entreprise s'accroît. Que pensent les équipes de leurs managers et dirigeants " fardés de techniques " mais si vides de relation ? Leurs exigences changent et se tournent vers un besoin d'équité, de respect et transparence. La " juste posture " des managers est primordiale et fortement attendue. Elle doit s'appuyer sur des valeurs fondamentales exprimées au quotidien qui construisent la confiance. ...

### Bloc-notes

- 11 Juin 2009 : Humanime participe en tant que partenaire (stand 21) au Forum National organisé par l'ANACT sur le sujet de " la qualité de vie au travail " et plus particulièrement sur : la prévention du stress et des risques psychosociaux au travail.

Lieu : CNIT Paris La Défense.

- Absentéisme : Secteur des services, croissance record avec un taux à 4,40% en 2007, santé (3,71%) , industrie (4%).

La région du Grand Est : palme de l'absentéisme avec ...

... Quelles sont les entreprises qui tirent leur épingle du jeu aujourd'hui ? Celles qui sont sorties des " recettes toutes faites ", celles qui ont des hommes et des femmes, notamment des cadres dirigeants, qui ont décidé de s'engager dans la relation, qui savent prendre du recul sur leur manière d'être en relation et en tirer des enseignements pour l'améliorer encore et toujours... qui ont compris les bénéfices de la remise en question. Ils donnent une âme à leur management, donc un souffle à leur équipe et favorisent ainsi sa mise en mouvement.

Ils ont une posture, au-delà des outils...

Humanisme se donne cette ambition : amener les managers de tous niveaux à passer " d'une méthode de management " à " la pratique humaine du management ".



## Quelques basiques...

...pour favoriser une pratique humaine du management.

La posture : Attitude non seulement physique mais aussi relationnelle, attitude extérieure et intérieure d'une personne en vue d'un certain but. Attitude que l'on choisit d'adopter en fonction de la situation ou de la personne. Ce mot se distingue des compétences (exemples : compétences de diagnostic, d'intervention... ). C'est une disposition du corps et de l'esprit dans l'exercice de sa profession (posture professionnelle). La " posture professionnelle " se caractérise par un certain état de vigilance qu'adopte le professionnel lorsqu'il exerce son métier. La posture comprend des éléments impalpables, plus difficiles à évaluer objectivement et pourtant bien réels. (extrait conférence ICF déc.2003 prononcée par François Delivré).

Des valeurs humaines fondamentales :

La simplicité : l'utilisation d'un langage simple (exemple : parler de la complexité avec simplicité). Avoir la conscience juste de ses compétences ainsi que de ses limites.

La proximité : être accessible aux autres, quelque soit son propre niveau. Se montrer disponible de manière équilibrée. Etre proche des préoccupations du " terrain ".

L'authenticité : être soi-même sans artifice, ni écran de fumée. Attitude naturelle et spontanée. Etre vrai.

La transparence : communication explicite de ses perceptions, attitudes et sentiments conscients. Communiquer ses impressions et expériences personnelles.

La congruence : le juste accord entre ce qui est éprouvé " au niveau des tripes ", ce qui est présent à la conscience, et ce qui est exprimé à son interlocuteur (selon Carl Rogers). Vérité, authenticité et transparence résultent de la congruence plutôt qu'ils ne la définissent.

... un taux de 5,05%

PME de moins de 250 salariés : première place des types d'entreprises, avec un taux de 4,52%, grosses PME (3,42%), grands groupes (3,68%). Cette dernière statistique est à nuancer : " la taille de l'équipe , la structuration des équipes, la communication interne de proximité et les qualités managériales des responsables d'équipe sont autant de facteurs qui limitent l'absentéisme des collaborateurs ". (source Alma consulting Group )