



## ORGANISATION :

Pourquoi est-il nécessaire d'organiser l'Entreprise autour d'une Charte de comportement ?

=> Pour valider des structures et des principes d'organisation de l'équipe de direction.

=> Pour que ces principes d'application concernent aussi la hiérarchie tant au niveau du collège de direction qu'avec et entre les autres niveaux hiérarchiques.

Ce travail se basera sur l'analyse des points forts et des points faibles tant structurels ( liés à l'organisation, aux modes de gestion, aux systèmes de communication...) que comportementaux (liés aux comportements personnels, aux modes d'exercice de l'autorité, de la confiance, du respect et de l'exemplarité).

=> Pour faire le Recensement, l'Analyse puis la Validation des Objectifs, des Missions et des Interactions de chaque responsable dans le cadre d'une structure régréée.

Le passage à la modernité, c'est-à-dire vivre et manager dans le monde complexe, enchevêtré et imprévisible que nous avons fabriqué, implique une certaine forme de rupture : il ne s'agit pas, selon nous, d'amender un système, de l'assouplir par endroits, il ne s'agit pas de rajouter quelques signes de délégation et d'autonomie dans une masse de signes qui restent autoritaires, il s'agit d'installer la confiance entre les acteurs, de le faire avec constance, dans les actes comme dans les paroles, si l'on veut qu'elle soit productive.

Dans la société complexe où nous vivons, il est souhaitable que le comportement des Managers évolue. Pour que chacun décide vraiment de s'impliquer et "d'en être", pour que les dynamiques et les talents individuels permettent des actions concertées, il faut établir de nouveaux rapports.

Ces rapports peuvent favoriser des attitudes plus productives que celles que nous nous infligeons et qui génèrent principalement de l'inhibition, du retrait, de la résistance, là où nos aspirations iraient ailleurs, si elles y étaient encouragées. Des attitudes et des comportements que nous ne pouvons acquérir que si nous les élaborons ensemble...

D'où la nécessité de se donner une Charte de comportement où il est établi que la "règle" change pour tout le monde, au même endroit et au même moment.

Une Charte qui a valeur de garantie pour tous, parce qu'en échange de contraintes générales discutées et négociées, chacun gagne une liberté individuelle.

Ces apports visent en fait à permettre le passage de la logique de l'obéissance à la logique de la responsabilité, en démontant les mécanismes d'inhibition, très présents dans la plupart des entreprises.

L'inhibition est le pire ennemi de l'efficacité.

- Organiser l'Entreprise autour d'une Charte de comportement.
- Créer les conditions d'expression des diversités à l'intérieur de l'organisation
- Les incertitudes inévitables doivent être gérées au plus près de l'action par des opérateurs autonomes capables d'auto-organisation et assumant la responsabilité des erreurs sans préjudice de reconnaissance de leurs compétences.
- Les formes de sociabilité de groupe doivent être développées. Elles sont un élément de renforcement de l'identité, de confrontation des points de vue, de recherche de compromis, de résolution de problèmes.
- Le partage de l'information n'est pas suffisant. Il doit être accompagné d'une évaluation de la compréhension des acteurs. Cette vérification est fondamentale si l'information est stratégique et porte sur la modification d'un comportement, un ensemble de relations, un mode opératoire. Ce qui est dit, écrit, codé n'est pas forcément assimilé ; et s'il est assimilé n'implique pas nécessairement une modification des comportements (voir automatisme acquis dans l'apprentissage).
- La résistance aux pressions de l'environnement ne peut se décréter, elle se construit autour de trois éléments :
  - 1 La reconnaissance individuelle et collective.
  - 2 La solidarité et la loyauté des acteurs et groupes entre eux.
  - 3 Une transparence complète de l'organisation, des circuits d'information et de décision, des enjeux, et des possibilités de développement personnel (basé sur la compétence et la sociabilité et non pas sur le pouvoir et la discrétion).

Olivier Elissalt et Michel Gonzalez.