

## • Objectifs

- Découvrir les 4 macro compétences issues des fondamentaux du vivant pour :
  - Identifier sa manière de se relier, d'innover, de partager, de se réorganiser.
  - Déterminer des pistes d'actions à mettre en œuvre dans son entreprise.
  - Partager avec vos pairs sur vos expériences respectives.

## • Déroulement

- Présentation des fondements des 4 lois du vivant.
- Expérimentation de chaque macro compétence dans un atelier de 60 à 90 minutes comprenant :
  - Introduction du thème d'expérimentation et de découverte.
  - ½ heure d'échange et de formalisation des apprentissages personnels.
- Partage entre les participants et les animateurs sur les actions concrètes à mettre en œuvre dans l'entreprise pour développer ces 4 piliers du vivant et de l'apprenance.

## • Pédagogie

- Elle sera expérientielle à partir d'exercices métaphoriques, de mises en situation et d'expérimentations. Il y aura un temps d'échanges et de formalisation nécessaire au partage.
- Chaque atelier sera animé par un formateur spécifique.
- Nombre minimum de participants : 6

•Prix : 300 euros HT

## Bulletin d'inscription à nous retourner

Nom \_\_\_\_\_ Prénom \_\_\_\_\_

Fonction \_\_\_\_\_ Société \_\_\_\_\_

Adresse \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Tél \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_ E-mail \_\_\_\_\_

### Je souhaite:

- Prendre un rendez-vous pour en parler avec l'un des responsables du séminaire
- Avoir un entretien téléphonique
- M'inscrire dès maintenant à ce séminaire et je joins un chèque de 358,80€ TTC pour confirmer ma participation.
  - Vous recevrez la confirmation et toutes les informations pratiques 15 jours avant la date de cette journée de séminaire.
  - Le chèque sera encaissé après le séminaire. Une facture et une attestation de présence seront envoyées à chaque participant.



Conseil, coaching, formation, supervision des pratiques

## Les lois du vivant Quelques principes pour se développer

**N**ous avons l'impression que la mise en œuvre du développement durable dans les ressources humaines se traduit principalement par la formation et l'engagement des salariés sur le respect de l'environnement, plutôt que par une autre forme plus durable du management et de gestion des ressources internes de l'entreprise. Une politique sur la diversité, l'équité salariale, la mise en place du CV anonyme, sont des actions louables et sans doute importantes, mais qui sur le fond, ont peu de liens avec le concept même de développement et de durabilité.

**Edito** Dans notre précédente lettre info sur la culture d'apprenance, nous avons souligné le rapport entre la durabilité, l'apprenance et les lois du vivant.

Mais quels liens pouvons-nous faire entre le vivant et l'entreprise ? Comment traduire les lois du vivant en macro compétences pour renforcer la culture d'apprenance de l'entreprise et la vitalité de ses ressources ?

Ce questionnement nous a amené à faire émerger quatre macro compétences qui recourent les actes fondamentaux du vivant<sup>1</sup>:

- Se relier à l'environnement, pour rester en permanence en lien avec ses évolutions.
- Innover, pour s'ajuster en permanence aux besoins de son environnement.
- Partager les connaissances et expériences, pour devenir plus fort et apprendre ensemble.
- Se réorganiser, pour retrouver un nouvel équilibre dans le système en intégrant les nouveaux changements issus des apports des trois premières macro compétences.

Ces quatre macro compétences, appliquées aux trois niveaux d'apprentissage de l'entreprise : individuel, collectif et organisationnel se déclinent en modalité d'actions source de progrès et de développement économique.

Au travers de la mise en œuvre de ces macro compétences, l'entreprise :

- Positionne ses collaborateurs au cœur de leur développement et de sa croissance.
- Crée une dynamique apprenante sources de progrès et de vitalité.
- Repère plus facilement les signaux faibles de changement de son environnement.
- Répond plus rapidement aux sollicitations de l'extérieur.
- Facilite l'innovation et par conséquent la création de valeur.
- Diminue les résistances au changement par une meilleure compréhension des enjeux.
- Entretient une dynamique vertueuse entre l'individu, le collectif et l'organisation.

Souvent le manque de culture économique, géo-politique, écologique, sociologique et psychologique nous maintient dans l'ignorance et donc dans la résistance au changement. C'est pourquoi notre cabinet propose aux salariés de découvrir et de vivre pendant une journée, sous la forme d'ateliers, la mise en œuvre individuelle de ces quatre macro compétences du vivant.

Cette journée impliquante veut permettre à chaque personne de prendre conscience de son fonctionnement, de mieux décoder son environnement et de déterminer des axes d'actions pour se développer. L'éclairage du vivant peut lui apporter une autre vision pour fonctionner avec les autres et accentuer sa vitalité.

Francis Karolewicz

<sup>1</sup> Livre « RH et le Développement Durable » de Bernard Calisti et de Francis Karolewicz - Mars 2005 aux Editions de l'Organisation-

# Quatre Macro Compétences Pour Durer

## SE RELIER

**N**ous avons développé dans la précédente lettre, l'importance de s'ajuster à son environnement, et donc d'accroître sa capacité de reliance. C'est dans sa capacité à se relier à son environnement que les changements s'opèrent et que l'apprentissage se réalise.

Pour développer cette macro compétence, l'entreprise peut mettre en œuvre les actions suivantes :

Individuel	Collectif	Organisationnel
Formations sur : Donner et recevoir du feedback. L'art du contact. Utilisation du 360° et des évaluations bilatérales. Conférences sur les évolutions métier.	Formations sur : La pratique du dialogue. La cohésion d'équipe. La transmission des informations.	Veille sociale et prospective. Benchmarking. Revue de presse. Intranet informatif.

### Les objectifs des approches proposées

Au niveau individuel, c'est permettre à l'individu d'acquérir en permanence le réflexe de la prise en compte de l'environnement dans sa réflexion et ses actions.

Au niveau du collectif, il s'agit de ré instituer les bonnes pratiques d'une vraie communication fondée sur l'écoute et la transmission.

Sur le plan organisationnel, l'entreprise met en place les principes et les outils d'une ouverture et d'une alerte permanente permettant de capter les signaux faibles et les évolutions de l'environnement.

L'ensemble de ces démarches, à chacun des trois niveaux, s'inscrit dans une volonté globale et permanente d'ouverture et de compréhension, par l'entreprise, du monde dans lequel elle opère.

**TROP** : Si l'entreprise est trop perméable à son environnement elle prend le risque de diluer son identité, de multiplier les changements de cap et de perdre sa ligne d'horizon.

**PAS ASSEZ** : L'entreprise qui idéalise trop son histoire et son passé prend le risque de se couper de son environnement, de s'enfermer sur elle-même et de passer à côté des évolutions importantes de son secteur.

## INNOVER

**I**nnover c'est créer du neuf, et c'est le propre du vivant. C'est l'étape des découvertes et de l'émergence de nouveaux concepts, de nouveaux points de vue, de nouveaux comportements<sup>2</sup>, en ligne avec l'ajustement nécessaire à l'environnement. C'est la condition de développement de l'entreprise et de sa durabilité. Mais pour innover, il faut savoir aussi sortir du cadre habituel, de son mode de penser et de son fonctionnement.

Pour développer cette macro compétence, l'entreprise peut mettre en œuvre les actions suivantes :

Individuel	Collectif	Organisationnel
Coaching, mentorat. Développement des compétences. Pédagogie expérimentale. Groupe de créativité.	Groupe d'analyse de la valeur. Groupe de créativité. Groupe d'analyse de pratiques. Laboratoire d'expérimentation.	Actualiser la vision de l'Entreprise. Recrutement de profils atypiques. Culture du droit à l'erreur. Investissement dans le R & D. Achats de brevets.

Le but de ces approches tant sur le plan de l'individu que du groupe est d'apprendre à faire autrement, d'expérimenter d'autres manières de faire, ce qui est le principe de la pédagogie expérimentale. Mais c'est aussi d'accompagner le changement résultant de la mise en œuvre des innovations.

Sur le plan organisationnel, le premier type d'actions proposées vise à développer la culture de l'innovation donc de l'expérimentation impliquant de fait la reconnaissance du droit à l'erreur. Le deuxième type vise, quant à lui, à systématiquement rechercher, à l'interne comme à l'externe, les bonnes idées à mettre en œuvre.

**TROP** : L'entreprise crée pour créer sans prendre le temps de mener ses innovations à maturité et d'en tirer un réel profit.

**PAS ASSEZ** : Elle peut ne pas se renouveler à temps et prend le risque d'être dépassée par son marché.

Une entreprise qui n'apprend plus est une entreprise en survie et en chômage cognitif, étape ultime avant les plans de licenciements et sa disparition.

Pour lutter contre ce fléau de la désertification de l'intelligence collective et de l'innovation, il est essentiel que les entreprises développent ces quatre piliers du vivant et les appliquent aux trois niveaux d'apprentissage individuel, collectif, organisationnel.

## PARTAGER

**C**omment capitaliser les connaissances et le savoir interne ? Comment faciliter la circulation de l'information et de la connaissance ?

Pour une pratique du partage des savoirs et de l'information, il faut vaincre la réticence des spécialistes à partager leur connaissance et mettre en commun les informations. Contrairement aux actifs corporels, les actifs intellectuels se valorisent à l'usage. Bien stimulées, l'intelligence et les connaissances atteignent une croissance exponentielle quand elles sont partagées.

Pour développer cette macro compétence, l'entreprise peut mettre en œuvre les actions suivantes :

Individuel	Collectif	Organisationnel
Tutorat. Formation action. Formalisation écrite de ses savoirs.	Bilan de projet. Capitalisation d'expériences. Groupes d'échanges de pratiques.	Organisation matricielle et en réseau. Base de Knowledge Management, Intranet collaboratif. Université d'entreprise.

Les actions du niveau individuel ou collectif ont pour but principal de développer la formalisation du partage entre les personnes afin d'accélérer la diffusion et la transmission des connaissances, des savoirs, des bonnes pratiques.

Sur le plan organisationnel, les actions proposées visent à faciliter les échanges, la mutualisation des compétences et la rapidité de circulation de l'information afin de permettre à l'entreprise de maintenir son avantage compétitif.

**TROP** : Le trop d'informations tue l'information et empêche d'identifier les éléments importants.

**PAS ASSEZ** : La non circulation d'informations et d'idées peut entraîner le développement d'actions et d'initiatives non coordonnées et répétitives. Cela entraîne également une perte de réactivité face à son environnement.

## SE REORGANISER

**M**argaret Wheatley<sup>3</sup> rappelle que tout système vivant a la capacité de « s'auto-organiser ». Quand un système vivant est fortement perturbé par une modification de son environnement, il s'ajuste en intégrant les nouveaux paramètres.

Cette macro-compétence – « se réorganiser » – se confronte en permanence aux rigidités du système : règles strictes, structures et descriptions de tâches rigides, forte hiérarchisation, aux résistances des individus et des équipes qui refusent la réorganisation nécessaire par peur de l'inconnu et du changement. Plus les routines sont installées, plus les changements sont douloureux et longs à mettre en place.

Pour lever ces freins et développer cette macro compétence, l'entreprise peut mettre en œuvre les actions suivantes :

Individuel	Collectif	Organisationnel
Accompagnement individuel. Développement personnel. Travail sur le projet personnel.	Construction d'équipes multiculturelles. Travail d'équipe sur comment se réorganiser. Accompagnement de fusions.	Organisation en réseau. Fiches de mission plutôt que de fonction. Système d'informations évolutif.

Suite à un changement, toute réorganisation implique une modification du mode de fonctionnement tant sur le plan individuel que collectif et nécessite de faire un travail sur soi ou en équipe.

Sur le plan organisationnel, il s'agit de faciliter les réorganisations et les mouvements de compétences en assouplissant les process internes pour permettre aux personnes de s'ajuster le plus rapidement possible aux changements engendrés par les évolutions de l'environnement.

**TROP** : Cela nuit au système qui n'a pas le temps de se poser et de trouver ses repères pour maintenir des relations stables avec son environnement.

**PAS ASSEZ** : Cela peut entraîner des rigidités et des lourdeurs qui peuvent conduire à la paralysie du système.

<sup>2</sup> Hélène Trocmé Fabre, « Réinventer le métier d'apprendre » -Éditions d'Organisation 1999-

<sup>3</sup> Margaret Wheatley, « Leadership and the New Science » -Berret-Koehler Publishers 1999-