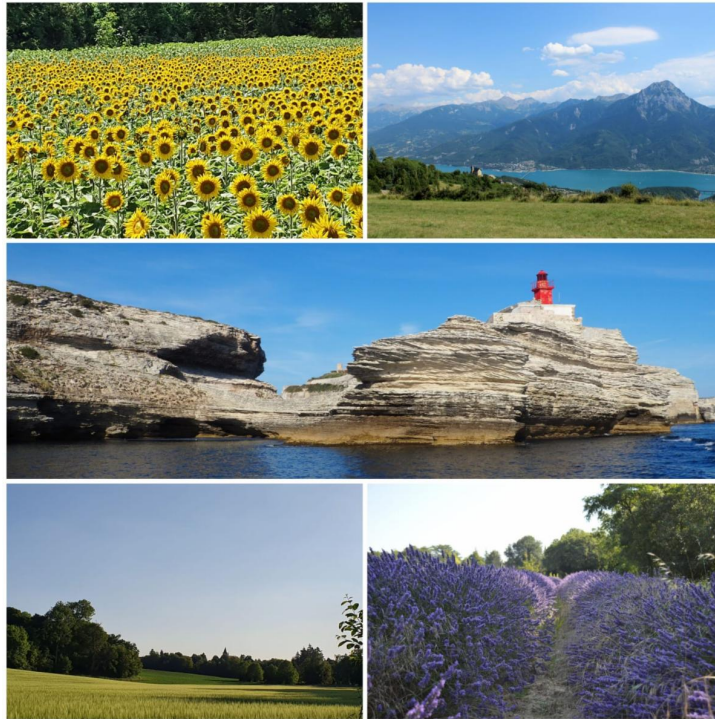




COMMUNICATION - COACHING D'ÉQUIPES  
GRAPHOLOGIE - ORIENTATION & RH  
www.victoire-degez-conseil.fr

## Victoire Dégez Conseil vous souhaite un bel été



---

## Quelle culture d'organisation voulons-nous?

*« C'est quand il y a quelque chose au-dessus de la vie que la vie devient belle ».*  
Jean d'Ormesson

Emmanuel était un ingénieur en informatique connu pour son dynamisme et son engagement. De retour d'une affectation aux USA, il a fait le choix courageux de rejoindre [Le Relais](#), association qui émane d'Emmaüs et qui a pour objectif la réinsertion des personnes, grâce au recyclage des vêtements. En 2000, il a pris la responsabilité du centre de Soissons qui dysfonctionnait. À partir de 2004, l'équipe a enfin réussi à prospérer et aujourd'hui, le centre compte 134 personnes avec une activité annexe de fabrication de chiffons qui fait travailler 22 personnes supplémentaires.

Le Relais, dont la mission est à la fois sociale et écologique, est un tremplin vers le monde du travail. « *Nous voulons pérenniser l'emploi et notre modèle économique le permet, précise le responsable de centre, notre objectif premier est l'insertion, pas le profit* ». Ses équipiers sont courageux, se lèvent tôt et travaillent dur. « *Ils ne se sentent pas exploités et ils savent qu'ils ne sont pas des pions* » dit-il, serein.

Le leadership d'Emmanuel s'exerce dans un contexte très particulier de réinsertion mais aussi de structure professionnelle. « *Il y a du dialogue, constate Emmanuel. Nous sommes dans une démocratie*

*d'entreprise. Je suis élu par les salariés et je suis le gérant de la coopérative ». Toutes leurs décisions se prennent conjointement. Le Relais représente pour certains, leur seule famille. Avec le recul, il est heureux d'avoir fait ce choix professionnel très impliquant et considère qu'à sa mesure, il a aidé ceux qui étaient sur le bord de la route à se réinsérer dans la société.*

Cette expérience exemplaire pousse au questionnement car elle nous confronte au sens du travail et aux valeurs qui sous-tendent notre propre engagement professionnel. On comprend au travers du récit de ce leader atypique, que l'argent, s'il est nécessaire, ne suffit pas au bonheur des salariés et qu'un leader qui veut mobiliser des équipes, doit pouvoir donner un sens à sa vision. Pour autant, Emmanuel se félicite d'avoir réussi à rendre son organisation rentable économiquement donc pérenne. [\(suite du récit dans Regard de Leaders aux Editions Téqui\)](#)

Le confinement nous a, lui aussi, confronté de façon aigüe à cette question du sens, et dans ce contexte particulier, il a renvoyé une face lumineuse et une face sombre.

Côté lumière, nous avons pu prendre le temps de nous poser ou nous reposer la question existentielle du sens de notre travail et de notre mission. Bien des structures, en sortie de confinement, ont fait le choix de repenser les valeurs communes afin de s'assurer de la cohérence générale des décideurs et des collaborateurs. En effet, une équipe est un attelage qui a besoin d'aligner ses forces dans une même direction sous peine de subir un tirage préjudiciable à sa performance et son bien-être. Toute personne, qu'elle soit morale ou physique se meut en fonction de valeurs qui sous-tendent sa motivation et ses choix. Certaines organisations ont une finalité sociale, pédagogique ou bien encore culturelle, d'autres visent le profit avant tout. Dans l'esprit de certains leaders, les structures sont au service des personnes mais pour d'autres, c'est l'inverse. Alors qu'on voit des collaborateurs broyés par le système, Emmanuel, quant à lui, redonne à ses salariés une forme de dignité au travers de leur travail et nous interroge en ricochet sur nos intentions profondes.

Avant de s'attacher aux moyens que nous mettons en œuvre dans notre pratique professionnelle, il est bien sûr nécessaire de penser au *pour quoi*, c'est-à-dire à la finalité des choses. **Travailler, c'est faire quelque chose pour quelqu'un.** Ce sont ceux qui manquent d'emploi et qui se retrouvent sur le bord du chemin qui nous expliquent le mieux l'importance et le sens du travail. S'insérer dans la société, être capable de faire vivre les siens, se sentir en sécurité, se réaliser, apporter une plus-value à la société, progresser, sont autant de bonnes raisons de se lever le matin, de surmonter les difficultés ou de se lancer dans des projets. Si ces raisons viennent à manquer, les personnes avancent comme à cloche-pied. Elles sont capables d'agir mais elles se fatiguent vite, n'en voient pas l'intérêt et perdent vite courage. Un salarié motivé par un projet, s'il trouve en plus un sens à son métier, avance sur ses deux jambes et progresse vite. A contrario, on voit ainsi des jeunes viser des études prestigieuses puis se lancer dans les affaires, sans s'être posé la question du sens qu'ils voulaient donner à leur métier. Le jour où cette question leur revient en boomerang, ils sont pris d'un vertige dangereux. Un concept nouveau est apparu, celui du *brown-out*, littéralement « baisse de courant » qui est liée à la perte de sens dans la vie professionnelle. Ce *brown-out* entraîne un sentiment d'aliénation et une impression de vide existentiel, dangereux pour le psychisme. C'est une des grandes raisons de la fuite de l'énergie collective et individuelle de certaines structures.

Dans une organisation, qu'elle soit professionnelle ou associative, on note parfois une différence entre les valeurs affichées, qu'elles le soient sur les plaquettes publicitaires ou sur le site internet et les valeurs opératives, celles qui sont réellement à l'origine des décisions. Dans les faits, il arrive qu'il y ait une distorsion entre valeurs affichées et opératives. Ainsi, certains salariés vivent des situations de stress et de mal être parce qu'ils subissent des injonctions contradictoires comme par exemple : « Nous revendiquons publiquement d'être une entreprise sociale et exigeons de nos collaborateurs de faire du chiffre par tous les moyens ».

Cette période, si elle a été une occasion de prendre du recul sur le sens de notre travail, a aussi été préjudiciable à la performance et parfois aussi à la motivation, cristallisant des comportements individuels plus ou moins vertueux, parfois même à l'opposé de nos valeurs affichées.

En effet, sous stress, nous avons tous un comportement qui se dégrade, altérant ainsi les relations : le soupe au lait devient coléreux, l'habile vire manipulateur, l'indécis reste prostré et le peureux fait preuve de lâcheté. Bref, nous ne nous montrons pas toujours sous le meilleur jour. Alors que dans une situation dramatique ou dangereuse, seul l'esprit collectif permettrait de s'en sortir, on voit le plus grand nombre se mettre en position de repli et jouer personnel pensant à tort mieux sauver sa peau.

C'est par le dilemme du prisonnier qu'Albert Tucker, en 1950, montre mathématiquement que les divers protagonistes d'un *deal* ont toujours intérêt à coopérer. Pourtant, certains choisissent de privilégier leurs intérêts personnels dans des stratégies qui cassent la confiance collective. Par la théorie des jeux, on comprend que l'intérêt individuel peut-être contradictoire avec l'intérêt collectif. En effet, l'inclination naturelle porte à privilégier son lot au détriment des autres, alors que mathématiquement, tout le monde a intérêt à choisir le bien commun. Le choix naturel de l'intérêt individuel est un leurre. Seul, le choix rationnel de la coopération est optimal bien qu'il ne soit pas inné. Il s'acquiert à force d'exercice et uniquement dans un climat de confiance. On pourrait dire qu'il se travaille collectivement.

Si, pendant cette période trouble, de nombreux salariés ont pu se demander s'il se sentaient alignés entre leurs valeurs personnelles et leurs valeurs professionnelles, ou bien entre leurs talents et leurs

fonctions, les dirigeants, quant à eux, doivent aussi s'interroger sur les valeurs et la mission commune de leur équipe de direction. Parfois absorbés par le stress du quotidien, les dirigeants n'ont pas le temps de réfléchir à ce sujet. Malgré ces freins, la culture d'une entreprise gagnerait à être la priorité des dirigeants car elle affecte le cœur autant que la performance des équipes et elle colore l'esprit général et les comportements individuels.



---

## Un outil performant : l'OCI

Selon Edgar Schein, professeur au MIT Sloan School of Management, « la Culture d'une organisation correspond à toutes les croyances, tous les sentiments, tous les comportements, et tous les symboles qui sont caractéristiques d'une organisation. Plus spécifiquement, la culture organisationnelle est définie comme étant le partage de philosophies, d'idéologies, de croyances, de sentiments, de postulats, d'attentes, d'attitudes, de normes, et de valeurs ».

Dans cet esprit, Human Synergistics a développé un **outil performant** permettant de travailler sur la **culture d'une organisation**. L'**OCI** mesure les normes et attentes comportementales, c'est à dire ce qui est implicitement exigé pour que les salariés puissent s'intégrer et satisfaire les attentes de leur entreprise.

Il se décline en deux axes de travail :

- **L'OCI® idéal** révèle la culture souhaitée pour une entreprise. Cette culture idéale est basée sur les valeurs et les croyances partagées et rejoint les valeurs affichées, Le comparatif avec l'OCI® actuel permet de repérer les écarts et d'identifier les leviers de changement.
- **L'OCI actuel** révèle ce qui est attendu objectivement en matière de comportements pour être performant. Ces normes comportementales explicites influencent l'engagement des salariés et leur efficacité et représentent pour une partie, les valeurs opératives.

L'étude des divergences ou des convergences entre l'OCI idéal et l'OCI actuel ou entre les réponses des répondants eux-mêmes, permet d'identifier les points de tiraillement et de fragilité, puis de les travailler ensemble ou bien au contraire de révéler les lignes de forces d'une l'organisation et de s'appuyer dessus pour progresser et innover.

La période de l'été et celle de la rentrée étant propices à une réflexion de fond en vue d'un nouveau départ, Victoire Dégez Conseil est à votre disposition pour vous présenter des outils modernes et performants, permettant aux dirigeants et aux équipes de trouver un nouveau souffle. Régler un attelage exige d'investir de l'énergie et des moyens mais cela permet d'aller ensuite plus vite et plus loin !

Pour en savoir plus sur ce sujet, [cliquez ici](#).

**En avant-première, la surprise de la rentrée...**

A paraître chez Salvator,

un **Guide Pratique et Simple pour une orientation réussie**

Pour en savoir plus sur les activités du cabinet Victoire Dégez Conseil [cliquez ici](#).