RENCONTRE D'ÉCHANGES ET DE RECHERCHE

L'Entreprise de Soi : L'expérience Bull

Avec Colette Blaize, consultante interne ressources humaines chez Bull

Compte rendu rencontre du 21 septembre 2000

Mon objectif aujourd'hui :

Partager avec vous une expérience concrète qui se déroule dans Bull, depuis maintenant 4 ans, ce que Bob Aubrey appelle dans son dernier livre : « la preuve par l'exemple ».
Je souhaite ainsi promouvoir plus largement le concept « EdS ».

J'imagine que si j'étais à votre place, je me demanderai pourquoi Bull a osé se lancer dans un tel projet.
En fait, ceux qui pourraient en partie répondre à ma place sont les premiers consultants choisis pour faire partie du programme ; dès début 1996, je me souviens très bien d'une rencontre au cours de laquelle Jean-Michel Anot, (formateur PRH avec lequel nous travaillons à bâtir l'un des futurs modules de ce que sera ensuite le parcours d'Entreprise de Soi) nous a dit : *« Cela paraît sans doute paradoxal, mais c'est dans une situation comme la vôtre, difficile, le dos au mur, qu'il est possible de lancer un tel projet. C'est dans ce monde, où tout est urgent, pressé, dur, qu'il faut oser prendre le temps de développer la richesse de l'entreprise, les femmes et les hommes qui la composent ».*
Et c'est ce que nous avons tenté de faire, et que je vais vous raconter à présent.

Je vais, d'abord planter le décor : la genèse du projet
ensuite, vous décrire ce qu'est un parcours d'Entreprise de Soi
puis, vous parler des résultats
enfin, dire quelques mots de ce que nous avons appris et que nous voudrions transmettre,
en conclusion, je vous donnerai ma définition d'EdS.

Commençons par le point 1 : la genèse :

Nous sommes en été 1995, chez Bull. La demande de la direction (un DRH, Eric Constant, nouveau venu dans la division Recherche et Développement) s'est exprimée ainsi : « Trouver un processus de formation qui permette aux salariés d'être plus mobiles (dans leur tête, et pas forcément géographiquement) et plus autonomes ».
Je ne vous cache pas mon embarras pour donner une réponse à cette demande.
En fait, à partir peut être du sentiment d'inutilité des plans sociaux, Eric Constant voulait trouver un moyen d'anticiper les crises.
Les processus de changement sont rarement choisis, les personnes doivent changer parfois dans une relative urgence, mais aussi, de plus en plus souvent, au travers des ruptures d'organisations.
Il serait certainement plus facile de faire un plan social que de générer des vecteurs/acteurs de changement dans l'entreprise.

Les besoins des entreprises qui réclament initiative, implication et autonomie des salariés viennent faire écho au concept d'être acteur de son devenir et à la nécessité pour les salariés d'anticiper, d'enrichir leur évolution personnelle et professionnelle.

PRH *FORMATION DÉVELOPPEMENT 30 rue du Jardin des Plantes 86000 Poitiers*
Tél 05.49.41.44.75 Fax 05.49.60.80.44 E-mail prh@wanadoo.fr site internet www.prh-france.fr

Mon collègue, Emmanuel Videcoq et moi avons, après réflexion, lectures, et consultations de nombreuses personnes osé proposer « Entreprise de Soi », un parcours de développement personnel dans l'entreprise, à 180° de ce qui s'était fait chez Bull auparavant.

La nouveauté de ce projet est que l'on ne sépare plus développement personnel et développement professionnel. La ligne de démarcation traditionnelle entre les domaines privés et professionnels s 'estompe ; la mise en relation des différents secteurs de l 'existence permet la mise en valeur de compétences personnelles transversales qui enrichissent aussi bien la vie individuelle sociale que la vie professionnelle.
Dans un monde qui évolue de plus en plus vite, et donc nous inquiète, il nous faut apprendre à changer avec lui, avant que celui-ci ne nous change. C'est pour aider ses salariés à mieux faire face à ce monde de vitesse et de changements que la direction des ressources humaines du groupe Bull leur propose un parcours d'auto-développement.

Point 2 : ce qu'est un parcours d'Entreprise de Soi

Entreprise de Soi est un programme de formation basé sur le concept décrit ci-dessus, lancé sous la forme d'une phase pilote en octobre 1996 dans une division de Bull en France, la division Recherche et Développement. Il a été suivi en trois ans par 170 salariés de Bull qui ont pu porter un nouveau regard sur eux même : découvrir qui ils sont et les richesses qu'ils peuvent développer afin de prendre en main leur devenir.
En mai 2000, « L'entreprise de soi » s 'est ouvert pour la 1 ère fois à tout le groupe Bull, et à quelques autres entreprises, par une session inter entreprise.

Le concept de « l'Entreprise de Soi » est un processus d'auto-valorisation, d'auto-développement et d'appropriation d'outils de management individuel. Il s'appuie sur QUATRE POSTULATS : LE VOLONTARIAT, LA CONFIDENTIALITÉ, UN PROCESSUS PERSONNEL ET SUR MESURE, DES RÉSULTATS EXPLOITABLES POUR LA PERSONNE. Il est ouvert à TOUS les salariés de Bull. La synthèse de fin de parcours, communiquée librement, à une personne de son choix, représente le seul engagement du salarié.

Avant le lancement d' « EdS », au début de l'année 1996, des « conférences d'ouverture sur l'environnement » ont permis aux salariés qui ont peu l'occasion d'assister à des exposés autres que techniques de prendre conscience que Bull se trouve sur un marché qui bouge à très grande vitesse, que le monde du travail fait de même, et qu'il leur faut apprendre à changer avec ces vagues de changement qui surviennent et se rapprochent. Entre autres, citons quelques thèmes de conférences : Pierre Doré, « Savoir devenir », Gabrielle Rolland « Manager autrement, ou le management sans territoire », Bruno Jarrosson « Briser la dictature du temps », etc..

L'objectif était d'inciter les salariés à se poser des questions, à se positionner par rapport aux évolutions des métiers, et les inciter à une démarche profonde de réflexion individuelle.
Nous avons ensuite communiqué via une plaquette (dite la plaquette verte, et que je vous ai apportée aujourd'hui) adressée à tous dans notre division, 2000 personnes ont été touchées par cette campagne, et ont eu à partir de janvier 1997 la possibilité de s'inscrire à la formation Entreprise de Soi.

« Entreprise de Soi propose ce qui existe de plus passionnant pour chacun de nous : Partir à la conquête de Soi.
Nous possédons chacun un capital qui nécessite d'être pris en charge pour se développer : le talent potentiel. Le talent se cultive : nous sommes tous les jardiniers de nos potentiels. Nous ne pouvons confier à personne d'autre qu'à nous-mêmes le soin de faire fructifier notre bien le plus important : nos talents. La question n'est plus : "Que faire dans la vie ? mais : "Que

faire de notre vie ? » La réponse est multiple » D'après Gabrielle ROLLAND et Hervé SERIEYX dans "Colère à deux voix".

Ce parcours de formation débute par 2 jours de séminaire d'entrée, consistant en une présentation de la démarche (10 modules proposés) et des intervenants (tous externes et garants de la confidentialité), ainsi que quelques premières approches de différentes formes de travail sur soi.
Le choix d'entrer ou de ne pas entrer dans le parcours se formalise par une convention signée par le salarié, le manager et le RRH, dans les 15 jours suivant ce séminaire.
Un choix de 3 modules (parmi les 10 proposés) s'effectue alors pour un total de 6 jours à effectuer durant les 6 à 9 mois à venir, les modules alternant avec (en option) 3 entretiens avec un conseiller en stratégie de vie.

Un dispositif d'évaluation de l'efficacité globale et NON nominative a été mis en place avec un consultant externe. 3 étapes dans ce dispositif :

1. Écriture d'objectifs initiaux personnels, envoyés au consultant externe au moment de la signature de la convention.
2. A mi-parcours, demi journée de bivouac, animée par le consultant permet contacts, échanges, premières évaluations entre participants.
3. En fin de parcours, évaluation finale en petits groupes par le consultant, lequel fera un résumé en termes d'efficacité du processus.

Ce résumé, restitution globale et anonyme, sera envoyé à la direction des ressources humaines du groupe Bull, et de chacune des entreprises participantes, qui l'enverra à chaque participant.

Les étapes principales d' « Entreprise de Soi » sont donc
- Participation au séminaire d'entrée
- Signature de la convention avec le manager concerné et le RRH, indiquant les choix de modules et d'option « conseiller en stratégie de vie ».
- Envoi d'une lettre personnalisée au consultant externe qui fera l'évaluation, avec les objectifs (confidentialité assurée)
- Participer aux 3 modules de développement personnel retenu par la personne, ainsi qu'aux options si la personne en a retenues.
- Echange oral «en bivouac » à mi-parcours, avec le même consultant, et en petit groupe.
- A la fin du parcours, travail en petit groupe, et réponse à un questionnaire très exhaustif « Quoi de neuf ? » avec la formalisation d'un résumé transmis au consultant externe
- Ce consultant est chargé de réaliser un Résumé global non nominatif de l'efficacité du programme. (Evaluation sur l'ensemble du programme), ainsi qu'un Verbatim qualitatif.
- Evaluation à froid après 18 mois par une étudiante en sociologie (thèse)
- Forum intra-net ouvert à tous : échange entre les personnes
- Accueil écoute

Innovation dans ce programme, nous avons créé des « Conseillers en Stratégie de Vie ».
Il s'agit de l'une des options que les entreprenants peuvent prendre dans leur parcours.
Question qui m'est souvent posée, qui sont-ils, et quel est leur rôle ?

QUI ?
- Des femmes et des hommes d 'entreprise, extérieurs à Bull,
- Recrutés pour leur expérience humaine et leur sens de l 'écoute,
- Réunis en réseau par un cabinet de ressources humaines assurant leur supervision, leur coordination, garant de la déontologie et de la confidentialité,
- Ont osé dans leur vie professionnelle et personnelle de vrais changements, ont lancé des projets innovants, ont affronté les évènements de manière positive, en s 'appuyant sur le besoin de progresser.

LEUR ROLE ?
- Un facilitateur pour clarifier sa pensée, pour renvoyer un reflet de nous-même dans les modules.
- Favoriser la maturation et la réflexion en apportant un éclairage sur les situations vécues.
- Font le lien entre les différents modules, afin de donner un sens à la démarche, ils aident à la synthèse et au bilan du parcours.
Les conseillers en stratégie de vie favorisent le développement personnel au sein du parcours d'Entreprise de Soi.

COMMENT ?
L'alternance : (un module - un entretien) est recommandé, mais non obligatoire.
Chacun des 3 entretiens a un contenu. Le 3ème est axé sur les pistes d'évolution personnelle et professionnelle.
Les 2 cabinets de ressources humaines auxquels l'entreprise Bull a délégué le suivi des conseillers sont garants des règles de déontologie et de confidentialité sans lesquelles ce processus ne serait pas possible.
- Les conseillers s'engagent à respecter la déontologie de l'Entreprise de Soi par la signature d'une charte ; une formation permet aux conseillers de connaître le contenu du cursus, les objectifs poursuivis, et de conduire les entretiens. Les conseillers respectent soigneusement la confidentialité du contenu des entretiens.

Point 3 : les résultats :

Après quatre années, phase pilote fin 1996, puis communication large sur la division en 1997, nous avons rencontré quelques difficultés avec les organisations syndicales qui craignaient une secte de prime abord et sont même allées jusqu'à déposer une plaquette du processus auprès du cabinet des sectes ; un degré de vigilance élevé et le choix de consultants divers et variés, et parfaitement intégrés dans ce parcours représentent toujours la meilleure anticipation des risques.
Depuis fin 1997, le silence est complet sur ce thème autant de la part des participants que des syndiqués.
La satisfaction des participants est très grande et s'exprime vers les collègues. Ils nous disent devenir les « ambassadeurs » d'Entreprise de Soi . Quelques-uns parlent de changements de poste dans la sérénité.

Des managers passent également par ce processus, cependant confidentialité étant de règle l'on ne dit pas qui est venu… DRH, managers, collègues, personne ne sait qui vient… Il s'agit d'un mélange de Tous ouvert à Tous « Une bulle dans Bull »
Mais des questions se font jour… qu'en est –il aujourd'hui du statut de l'entreprise par rapport à ce projet d'entreprise, de l'investissement de l'entreprise, et de l'attente du retour sur investissement
S'il y a un contrat sur la façon d'évaluer le retour sur investissement, il n'y a par contre pas de mesure ni d'évaluation, au sens habituel du terme. Il s'agit seulement de co-valider ce qui a été construit avec les animateurs. C'est de cette manière que des améliorations se sont mises en œuvre au fur et à mesure que les « cohortes » se suivaient. Il est intéressant de constater que loin d'être des personnes fragilisées, ce sont plutôt les « **entreprenants, les innovateurs »**, qui représentent la plus grande partie de la population inscrite dans ce mouvement.

La prise en charge de soi-même par soi-même rend plus disponible, prêt à des initiatives créatrices. Un nouvel équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle se construit.
Des réseaux inédits se créent, des liens nouveaux se tissent.
Une nouvelle solidité personnelle s'acquiert, permettant plus de mobilité, d'autonomie dans la conduite de ses activités, plus de force dans ses choix.

De nouveaux aventuriers partis à la découverte d'eux-mêmes ont pris le risque de remettre en cause leur confort personnel, leurs certitudes. Dans ce parcours d'auto-apprentissage, ils ont éprouvé une expérience unique. Désormais, ils ont confiance dans leurs capacités et portent une image positive d'eux-mêmes, en même temps qu'un regard renouvelé sur le monde extérieur.

Point 4 : Ce que nous avons appris et que nous voudrions transmettre :

Entreprise de Soi est une réflexion d'ensemble qui commence par une action modeste.

Ce que nous avons appris sur le programme :

• La diversité des CHOIX est un élément clé pour la pédagogie de la prise d'autonomie. C'est aussi une garantie de ne pas privilégier une école de pensée unique, d'offrir aux participants la multiplicité d'intervenants.

•Le TEMPS est le deuxième élément clé. Il est important de respecter le temps, il faut en moyenne 9 mois aux « entreprenants » pour accomplir un parcours d'Entreprise de Soi. Les phases de réflexion personnelles et de mûrissement sont capitales. Nous savons bien d'ailleurs qu'elles se poursuivront à l'issue du parcours.

Ce que nous avons appris sur le processus :

• Le troisième élément clé est : établir la CONFIANCE, confiance à tous les niveaux, confiance entre participants et formateurs, entre les participants eux-mêmes, entre les participants et l'institution Bull qui leur offre les ressources pour faire ce parcours. Un équilibre fragile CONFIANCE/méfiance s'est établi, qui est à maintenir constamment.
De même, les responsables de ce programme ne cherchent pas à « challenger » sur des objectifs, ils font confiance, laissent l'individu libre face à ses choix.

Ce que nous avons appris sur la façon de communiquer :

•L'important est d'associer les participants à l'expérimentation et aux mises au point ; c'est ce que nous avons fait dès le début, depuis les premiers modules testés et validés par nos collègues.

•Enfin, il est important de privilégier l'oralité, les discussions de groupe, le testimonial, plutôt que l'écrit, qui est souvent mal compris.

Ce que nous avons appris sur l'intégration des prestataires/ animateurs dans le parcours :

•Notre responsabilité est de nous assurer que les animateurs ne portent pas de jugement, ni d'évaluation des personnes, qu'ils ne transmettent pas un modèle, qu'ils respectent l'éthique.

En conclusion, je vous propose deux définitions d'Entreprise de Soi :

Celle de Bob Aubrey dans son dernier livre : « L'Entreprise de Soi » :

« L ’entreprise de soi est une conception de l ’individu, qui se fonde sur le constat que l ’homme augmente sans cesse sa capacité à se connaître, à s ’éduquer, à s ’adapter aux contextes sociaux et à développer des stratégies de vie.

En un mot : qu ’il peut réellement être l ’entrepreneur de sa vie.
De quelle entreprise s ’agit -il ?
De toutes les initiatives qui favorisent le développement de soi, en permettant de dépasser les fausses oppositions entre l ’individu et le collectif, l ’économique et l ’humain, la vie personnelle et la vie professionnelle.
L ’entreprise de soi n’est pas une philosophie, ni une idéologie. c ’est un mouvement qui met en place des expériences et des outils conduisant à faire évoluer les personnes et leurs contextes de vie (entreprises, quartiers, associations, famille, réseaux..)

C ’est une éthique du développement tout au long de la vie »
Bob Aubrey , février 2000

Bob Aubrey a considérablement élargi le concept de l ’entreprise de soi par rapport aux premières définitions très économistes qu ’il donnait dans son livre « Le travail après la crise ».
On peut ajouter ceci à la définition de Bob Aubrey :
Pédagogie de construction de soi dans un monde multiculturel ouvert aux changements, la démarche de «l ’entreprise de soi » conçoit le développement de la personne comme une initiative personnelle et comme un projet entrepreneurial.
Elle vise à éduquer à l ’autonomie pour contribuer à sortir chacun de ses dépendances sociales et psychiques.
Pour ce faire elle propose un ensemble de démarches de méthodes, de mises en situation et d ’outils favorisant l ’autonomisation progressive et la responsabilisation des acteurs .
Pédagogie de la liberté et de la croissance personnelle , elle conduit également à une éducation des choix : choix d ’existence, écoute de ses désirs, nouvelles orientations professionnelles ,activités librement choisies ,développement de nouveaux réseaux de relation, créativité…

Enfin, voici la définition des co-concepteurs du parcours chez Bull :

Entreprise de soi est *un mouvement personnel d ’ouverture et d ’appropriation du changement.*

L ’Entreprise de Soi s’intéresse moins à l ’individu productif qu ’à la production de l ’individualité, donc à la mise en place des conditions (psychologiques, humaines, sociales, institutionnelles) favorisant la production de l ’être humain par lui-même.

« Entreprise de Soi » est donc un entraînement au «Travail sur Soi » comme moyen
- de construction permanente de son identité
- du développement de son potentiel humain.

Question fréquemment posée : L ’entreprise de soi et le développement personnel ?
Sous le vocable « développement personnel » on entend un ensemble de pratiques et de formations proposées par des instituts spécialisés aux personnes qui souhaitent mieux se connaître pour progresser dans la résolution de leurs difficultés psychologiques , relationnelles ou tout simplement d ’ « être » et développer leur potentiel personnel.
A première vue, cela peut sembler très proche de « l ’entreprise de soi ».
Trois éléments posent , cependant, la spécificité de l ’entreprise de soi par rapport au développement personnel:

a) La compréhension de l ’identité comme une « identité narrative » c ’est à dire susceptible d ’évolution ,d ’aménagements et de transformations

b) Le caractère essentiellement « réflexif » des outils proposés
c) La visée axiologique choisie; c'est à dire la cohérence des valeurs à la base du programme: Devenir , Entrepreneuriat , Autonomie, Auto-valorisation

Ce faisant l'entreprise de soi échappe à la superficialité de certains programmes de développement personnel ou au risque de faire appel à des modélisations totalisantes de l'individu, si bien manipulées par les sectes.
Du point de vue de l'entreprise de soi, les modélisations et les interprétations proposées par le développement personnel ne sont que des outils partiels. On peut les utiliser à condition de les considérer toutes ensemble et concurremment; c'est à dire de n'en privilégier aucune.

Une association s'est créée dans le but de promouvoir ce concept :
Association loi de 1901
« Réseau et Promotion d'Entreprise de Soi »

Objet : La création d'un réseau d'intérêt et d'échange autour du concept d'Entreprise de Soi et de ses mises en œuvre dans les entreprises, collectivités publiques ou tout autre groupement, la promotion de ce concept et l'élargissement de sa mise en œuvre.

Composition du bureau en 2000 :	Bob Aubrey : Président d'honneur
Eric Constant : Président	Olivier Chastenet de Géry : Vice président
Alain Roy : Trésorier	Colette Blaize : Secrétaire