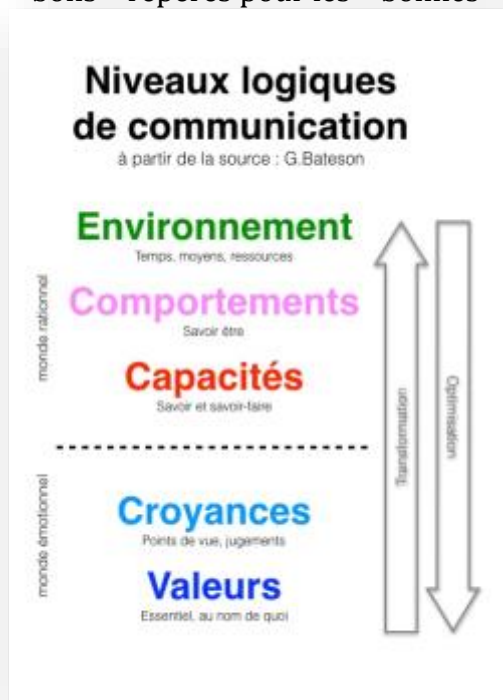


Le cap à suivre

Se permettre des détours en cas de « crise », pouvoir regarder loin devant. Mais regarder quoi ?

On peut comparer une entreprise à un macro-individu. Comme lui, elle est faite d'histoire, de transmissions, d'expériences, de croyances. L'entreprise doit elle aussi prendre des décisions, faire des choix, réaliser des projets et (sur)vivre ! Dans les deux cas de figure, en situation de crise, on observe souvent les symptômes normaux face au danger : repli, réduction du champ visuel, ... pour ne citer que ces deux exemples.

Le sentiment de crise est clairement lié à une différence plus ou moins soudaine entre ce qui était attendu, prévu, et ce qui se passe réellement. En d'autres termes, les repères prévus disparaissent ou sont remis en question. Mais quels sont ces repères ? sont-ils tous aussi porteurs de crises potentielles ? Je vous propose un éclairage à ce sujet afin de choisir les « bons » repères pour les « bonnes » décisions.



Prenons comme base d'analyse une partie des niveaux logiques de communication de (Source Bateson & Dilts).

Les niveaux « Environnements, comportements, capacités » sont représentatifs du monde « réel », concrets, mesurables, tangibles. Exemples par niveau logique : « les biens matériels et le temps », « détendu, lucide, stressé » et « capable de faire... ».

Les deux derniers niveaux « croyances et valeurs » sont des représentations intangibles, bien que très importantes en termes d'impacts émotionnels plus profonds que les précédents. Exemples correspondants : « les points de vue, les jugements, les préjugés » et « les références philosophiques immatérielles comme le Respect, l'Abnégation, le Courage, l'Ethique, etc. ».

Chaque niveau logique de communication énoncé est donc porteur de repères propres à chacun d'entre nous. Mais quelles différences entre eux ?

Les repères :

Les repères environnementaux (gens, matériels, argent, moyens, ressources, temps disponible) sont assez lourdement connotés dans les sociétés dites riches. Lorsque nous sommes confrontés à une frustration de ce niveau (mis à part les extrêmes de survie), je dirai qu'un orgueil « léger » est mis à mal, bien que déjà dérangeant. Avoir des problèmes d'argent et de temps, par exemple, est assez peu populaire dans les sociétés uniquement basées sur les performances productives.

Les repères comportementaux, eux, nous renvoient à nos attitudes vis à vis de l'environnement, y compris des autres. Un désaccord sur les comportements est par exemple une des principales causes de licenciements. Ce repère est très sensible parce qu'il est le symptôme (le miroir) de notre état interne émotionnel et physique.

Les savoir-faire sont parfois les repères de jugements de nos compétences, jugement partiel puisque directement impactés par l'environnement et les comportements. Un « défaut » de compétence, de résultat, est plus vite mesuré et objectivé qu'un écart de comportement... Peut être une « bonne » raison de sa présence dans les argumentations de conflits.

... suite au prochain article ???

Les repères de croyances nous font alors passer dans le monde abstrait de l'humain. La puissance de ces repères n'est plus de commune mesure avec les précédents. Une simple loi, règle ou autorité ne suffit pas à les infléchir. Les croyances étant le fruit de nos expériences, de notre éducation, rappelons-nous que nos préjugés (du même niveau logique) sont par contre construits sur des peurs ou des rumeurs. Ce niveau, que je pourrais qualifier de caractères de l'entreprise, est un vrai levier des actions (positif et négatif).

Le dernier niveau logique de communication, les Valeurs. A mon avis on passe de la puissance de la croyance à l'intensité de la Valeur. Ce niveau comprend ce qu'il y a de particulièrement fondamental dans la perception d'un monde parfait. En effet, si l'Équité est une de mes Valeurs profondes, je vais réagir plus vigoureusement face à une injustice qu'une autre personne moins sensible à cette Valeur. Pour l'entreprise, un système de Valeurs explicite est une Direction globale de « au nom de quoi » elle veut s'engager, une source d'énergies authentiques.

Face à un obstacle, plusieurs repères possibles :

De bas en haut dans le modèle proposé, *plus la crise est profonde, plus la solution sera dans les niveaux logiques supérieurs*.

Deux exemples : le premier dans des situations d'optimisations (la culture est forte, l'adhésion aux projets est bonne, les motivations à agir sont présentes mais des contraintes opérationnelles ou temporelles se manifestent) les ajustements attendus avec les 3 premiers niveaux logiques seront relativement faciles à déployer. En tout cas sans soulèvement affectif inutile. Le levier et l'énergie des niveaux Croyances et Valeurs porteront efficacement l'optimisation attendue.

Le second exemple, dans une situation de transformation (le cas de fusions, de création ou de réorganisation lourde de l'entreprise), il s'agit de se concentrer en priorité sur l'énergie requise du nouveau système à mettre en place, soit ce qu'on peut appeler un « Système de Valeurs ». Plusieurs courants de pensées pour ce faire sont bons s'ils aboutissent à une explicitation de la culture (désirée) la plus complète possible de l'entreprise. Compléter ce travail par une mise en évidence des croyances utiles (points de vue porteurs) pour ajouter les leviers positifs à l'énergie de la nouvelle organisation. Ne viendront alors qu'en suite les questions d'organisations, de fonctions, de compétences, etc.

Deux vigilances utiles : la première de veiller à ne pas être un intégriste des Valeurs, et la seconde, d'oser approcher les limites afin de se passer des stratégies d'évitements...

Article rédigé par CDO Consulting/Alain Mounir – 15.03.2017