



Lettre du Solstice N°13

Semestrielle
Juin 2016

Copyright Passages & Co

Dans l'air du temps >>> Avec tous plutôt que malgré eux

Mon statut d'intervenante et mon choix de ne pas me spécialiser dans l'accompagnement d'une population particulière au sein des entreprises me conduisent à entendre beaucoup de discours sur le fonctionnement des organisations, élaborés ou professés par des personnes qui y occupent des places très différentes.

Or, malgré les disparités apparentes, je suis étonnée par une convergence de fond.

Fracture dans les organisations

Pour de nombreux dirigeants, la cause est entendue : une partie des salariés est hostile au changement, figée dans l'aversion du risque qu'il comporte intrinsèquement. Elle résiste aux salutaires impulsions des top-managers pour assurer la pérennité et garantir le développement des entreprises. Les collaborateurs ne comprennent pas la vision dont ces derniers sont porteurs, car ils sont dans la *méconnaissance* de la situation objective. Sans compter qu'ils défendraient obscurément et obstinément leurs petits intérêts catégoriels, à courte vue.

Pour de nombreux collaborateurs ou managers de terrain, une chose est sûre : pour accomplir son travail de nos jours, il faut le faire *malgré* le top-management. A force de réorganisations successives, de changements de caps récurrents et de grandes mesures de simplification ou de transformation déconnectées de la réalité, les dirigeants créent un nœud de contraintes et de contradictions qui paralysent le travail, et placent les collaborateurs dans des dilemmes ou des situations absurdes. Les dirigeants ne s'occuperaient finalement que de leurs intérêts privés : de carrière, de rémunération, de notoriété et de réputation. Tout cela à courte vue, bien sûr.

Comment ne pas être frappé par cette disqualification réciproque ?

Comment ne pas s'inquiéter de son effet sur des ensembles humains supposés tenir leur efficacité de la qualité de la coopération interne, au service de buts partagés ?

Et surtout, comment dépasser cette situation qui semble pourtant appartenir à un passé depuis longtemps révolu, si l'on s'en tient aux discours managériaux en vogue ? (Il y est question de transformation, digitalisation, motivation intrinsèque, libération...)

Sortir de l'impasse

Pour réduire cette fracture, il convient de créer des nouvelles passerelles. C'est-à-dire de :

- Abandonner les clichés dans lesquels chacun enferme l'autre (et finit par s'enfermer aussi, du coup),
- Valoriser les positions des uns et des autres, en ouvrant un échange sur les contraintes à partir desquelles elles ont été construites,
- Réintroduire du dialogue et de la coopération.

Cela suppose de rappeler à tous que la créativité collective permet de trouver des solutions équilibrées, et donc potentiellement plus efficaces, aux problèmes toujours plus complexes qui doivent être réglés/dépassés.

Laissons nous charmer par Otto Scharmer

Otto Scharmer a mis en lumière, dans sa désormais célèbre « Théorie U », ces processus cognitifs qui paralysent l'intelligence des individus et des collectifs.

1) La voix du jugement

Il qualifie le 1^{er} biais de *downloading* (téléchargement). Cela correspond à la notion de dissonance cognitive.

Lorsque nous écoutons, nous retenons principalement les éléments d'informations, notions et approches susceptibles de conforter notre vision du monde, de renforcer nos propres représentations.

Suite en page 2

Dans l'air du temps >>> Avec tous plutôt que malgré eux (suite)

Tout ce qui introduit de la divergence (ou dissonance) est écarté, car le prendre en compte nous obligerait à un travail cognitif et émotionnel épuisant : mettre à jour notre « carte du monde » personnelle. Nous y répugnions tous, de prime abord. Sous couvert d'objectivité, nous avons donc tendance à pratiquer une prise d'informations introduisant des biais énormes dans nos visions des situations. L'invitation d'O. Scharmer est de nous méfier du *downloading*, de prendre conscience de son existence, de le repérer en situation, le désactivant afin de nous aventurer dans une véritable écoute, ouverte à tous les messages. Il s'agit donc d'exercer ce qu'il appelle « Open mind » (esprit ouvert). Lorsque l'esprit est ouvert, le dialogue redevient possible.

2) La voix du cynisme

C'est le 2^{ème} biais, selon O. Scharmer. Nous avons tendance à estimer, par commodité, que si les choses sont telles qu'elles sont, c'est sans doute pour de très bonnes raisons, et que d'autres options ne sont tout simplement pas possibles. C'est aussi vrai pour des collaborateurs « de base », qui répondent à une invitation à inventer d'autres façons de faire par un péremptoire « Mais on a toujours fait comme ça ! », que pour des dirigeants qui estiment par exemple qu'une réunion de Comex ou d'un codir doit se dérouler ainsi, parce que ... c'est ainsi qu'on la déroule ici... Autrement dit, faire autrement demain n'est pas possible parce que cela invaliderait les choix que nous avons faits hier. On perdrait la face rétrospectivement, en quelque sorte ! O. Scharmer nous invite à identifier ce processus pour pouvoir le désactiver et pratiquer l'antidote qu'il appelle « Open heart » (cœur ouvert). C'est-à-dire l'acceptation que d'autres modèles, options, systèmes sont possibles, pensables et peut-être même meilleurs... Cela renvoie à une forme d'humilité à la fois personnelle et collective. Lorsque le « cœur » est ouvert, le dialogue redevient possible.



3) La voix de la peur

Ce 3^{ème} biais renvoie à une forme de rigidité dans la vision que nous avons de notre identité : nous avons plus ou moins tendance à nous représenter ainsi : je suis quelqu'un qui, d'habitude, pense comme ceci, dit ce genre de choses, agit de cette manière. Je ne peux pas, d'un coup, m'écarter de ces usages/repères, sinon comment serais-je perçu par les autres ? Et qui serais-je à mes propres yeux ? L'invitation à pratiquer ce que O. Scharmer appelle « Open will » (volonté ouverte) répond à cette peur sourde de n'être plus soi, de se perdre si on change de point de vue. Il nous invite à plus de flexibilité dans notre conception de nous-mêmes, à laisser advenir des parties de nous que nous connaissons moins bien, que nous mobilisons peu ou pas, qui peuvent nous étonner nous-mêmes, mais – par leur nouveauté – constituer des ressources utiles pour relever des défis contre lesquels nos habitudes nous font buter sans comprendre... A chacun donc « d'ouvrir sa volonté » et de lâcher prise afin de laisser émerger ce qui doit veut/peut/doit émerger. Ce mouvement doit être à la fois individuel et collectif. Lorsque la volonté se détend, le dialogue redevient possible.



Déliez vos nœuds ; tissez vos liens

Directrice : Valérie PASCAL
Accréditée Titulaire par
la Société Française de Coaching

Siège social :
30, avenue du Gnl De Gaulle
78110 LE VESINET

Bureau de coaching :
43, rue Beaubourg.
75003 PARIS



+33 6 85 52 54 92
vpascal@passages-co.com

www.passages-co.com

Une fois ces conditions réunies, des possibles adviennent, des idées neuves jaillissent. Dès lors, la suite du processus créatif se déploie de façon très empirique. Il s'agit « juste » de :

- Donner une forme concrète à l'idée générique initiale (cristalliser),
- Tester, modéliser et ajuster le dispositif (prototyper),
- Généraliser, transposer, élargir (performer).

Cette grille de lecture permet d'accompagner les personnes dans un processus fertile qui laisse la place au dialogue tant intérieur (entre les différentes parties de soi) qu'extérieur (avec les autres parties présentes ou prenantes de l'organisation). C'est alors qu'advient l'intelligence collective, qui conduit à formuler des options d'action originales, pertinentes, concrètes et stimulantes. Les équipes qui l'expérimentent expriment alors souvent une forme d'étonnement et de joie. « On est capables de ça ! » Oui, il fallait juste permettre à l'ensemble du processus d'advenir pour en récolter les fruits ! Cela nous reconnecte à ce qui est le plus précieux dans l'humanité : la créativité et la capacité de dépassement.

Valérie PASCAL

Bel été à vous!