

LE MANAGER INTUITIF

Une nouvelle force Meryem Le Saget – Edition Dunod – 1992, 2^{ème} Ed. 1998

Meryem Le Saget est Consultante en entreprise. Diplômée d'HEC-JF et de l'Advanced Consulting Program de l'Université de Columbia (New York). Membre de la World Business Academy et du club de Budapest.

Auteur de :

- Efficace mais humain quand même
- L'optimisme est dans l'escalier

Attrait du bouquin :

- Une bibliographie thématique par chapitre
- Une vision claire des changements en cours dans les mentalités et les méthodes de direction
- Alliance entre vademecum pratique et réflexion sur les enjeux du passage entre logiques de pouvoir et logique de compétence

Fiche de lecture faite à partir d'un choix de chapitres :

Chap. 1 : Conduire les grandes transitions

Chap. 2 : Développer un leadership authentique

Chap. 3 : Construire une vision inspiratrice

Chap. 4 : Communiquer avec simplicité

Chap. 5 : Rechercher un style personnel d'efficacité

Chap. 9 : Créer des consensus

Chap. 1 : Conduire les grandes transitions

L'émergence du modèle d'organisation en réseau :

Après le modèle industriel dominant, c'est le modèle d'organisation en réseau qui se développe dans les services (référence à l'industrie informatique, à l'accélération de la transmission des informations et à une décentralisation des informations jusque-là réservées aux étages supérieurs de la pyramide).

Meryem Le Saget inscrit cette émergence dans l'évolution de l'humanité : passage de la cueillette à l'agriculture, de l'agriculture (et de l'artisanat) à l'industrie. La production en masse débouche sur l'organisation-produit puis sur le couple marché-produit qui fait la place belle au marketing puis aux micro-segments pour produits fortement ciblés. Enfin, l'autre choc est le passage de la quantité à la qualité et à l'ère informationnelle : l'organisation-marché caractérisée par la flexibilité est née.

- **« Le réseau est partout [...]».**

Et l'entreprise est investie par le réseau. Mais les grands bouleversements économiques et technologiques ne font pas seuls pression pour son développement rapide. Celui-ci répond aussi à un besoin sociologique. L'entreprise devient un lieu d'évolution, de formation, de satisfaction. Des travailleurs d'un nouveau type, mieux éduqués et mieux formés que leurs prédécesseurs revendiquent le droit à la parole. Surtout en France, ils n'acceptent plus la dichotomie « intelligent et autonome chez soi, bête et discipliné dans l'entreprise ». p.17

- **Les balbutiements du réseau**

Latéralisation de la pyramide : la structure reste pyramidale mais devient plus plate (trois ou quatre échelons au lieu de dix à quinze). p.19

- **Ecart entre des salariés**

voulant tout à la fois créer, s'exprimer et s'amuser dans leur travail **et des structures** qui les dirigent qui n'ont pas atteint le même degré de maturité. Ce décalage se traduit par une grande frustration.

- **Le « réseau pur » est encore rare.**

Très lié au développement de la technologie, il domine dans les entreprises de service [...]. Sa diffusion à grande échelle suppose que nos mentalités évoluent car le réseau pur est très exigeant : il ne tolère ni l'égoïsme, ni la pensée limitée.

Aujourd'hui, trouver des réponses dans des systèmes complexes implique avant tout de ne pas raisonner en linéaire.

La pensée s'intègre dans un schéma très complexe et doit être « globale », intégratrice : tout doit y être analysé en fonction de l'environnement, des échanges, des flux.

La pensée binaire (ou/ou, noir/blanc) a vécu. Désormais, il importe d'expliquer un effet ou un phénomène constaté à travers toutes les causes possibles, elles-mêmes analysées sous des angles différents à l'aide de différentes paires de lunettes. [...]

Développer la pensée complexe – probablement l'un des meilleurs vecteurs pour gérer une transition – suppose de commencer par changer de « boîte à penser ».

La nouvelle « boîte à pensée » : intégration systémique

c'est à dire, être capable de toujours prendre davantage de recul pour comprendre les choses et laisser l'approche rationnelle de type « zoom » (j'analyse, je rentre progressivement dans le plus petit niveau de détail)

Chap. 2 : Développer un leadership authentique

A propos du changement :

Selon William Bridges (consultant américain conduisant des recherches sur les transitions dans différentes traditions et cultures),

Le changement est rapide et commence souvent par une nouvelle situation (nouveau patron, collègue...).

Par contre, la transition est longue et bouleverse totalement la façon de raisonner et d'agir. Elle commence généralement par le deuil psychologique du passé puis prend le temps pour intégrer « émotionnellement » le changement dans sa totalité, sans retour en arrière (de trois à sept ans le plus souvent).

• **Face au changement, 2 alternatives :**

1/ soit anticiper et décider de combler ses faiblesses,

2/ attendre que les événements nous y obligent et subir un changement plus douloureux.

La première alternative est courageuse car elle renonce à la tranquillité dans le but de progresser.

Pour la deuxième, il faut bien se dire que les événements nous rattrapent et nous obligent tôt ou tard à opérer brutalement la transformation : subir est plus douloureux parce que plus violent.

• **Souvent le changement appelle la résistance en vertu du principe d'action-réaction**

qui prend parfois la forme du principe de contestation. Il faut en conclure que l'idée du changement doit se vendre pour « faire naître l'envie chez les individus, par une lecture des événements suffisamment fine et habile pour qu'ils y voient une promesse d'amélioration et comprennent le sens de l'évolution » p.22.

Attention toutefois à poser les enjeux dans le bon ordre : quelle structure, pour quel besoin du marché et de l'organisation, à quel moment et en s'appuyant sur quelle maturité des personnes ? Pour choisir son futur, l'entreprise tient ainsi compte de tous les éléments du système dans lequel elle évolue.

• **« L'organisme vivant » ou la tentative du chaos**

Meryem Le Saget nous livre son point de vigilance dans l'utilisation de la métaphore de l'organisme vivant et du **risque de rationaliser le désordre et le flou artistique comme méthode de management.**

A l'inverse, elle rappelle les propriétés hautement organisées de la nature et des systèmes vivants et engage d'ailleurs à varier ses paires de lunettes régulièrement pour ne pas figer le regard que l'on porte sur l'entreprise.

• **Les vertus de l'ordre**

En période de mutation, l'ordre et la cohérence sont nécessaires dans l'entreprise car ils sécurisent et c'est fort de cette sécurité que l'individu peut construire son identité.

L'ordre donne accès au futur. Le manque de stabilité de la personne ou de l'environnement extérieur amène à ne voir dans le futur que le fruit du hasard.

Enfin, **dans une équipe ou dans une entreprise, l'ordre donne du sens.**

Vivre dans le chaos développe l'activisme mais pas la compréhension des événements.

Les différentes formes d'entreprise :

- entreprise-cerveau : holographique utilisant ses neurones pour établir des connexions entre ses différents circuits.
- entreprise-flux : qui s'adapte tel le fleuve selon la géographie des lieux : tantôt fleuve large, tantôt scindé en plusieurs affluents...mais fleuve identique.
- entreprise-tribu, fière de son histoire et sa cohésion.

• **Les apprêts du voyage :**

2 obstacles majeurs :

- préparer le terrain
- faire preuve d'un optimisme excessif quant au temps requis

• **Oubli des préparatifs :**

- vérifier qu'il existe une vision stratégique forte,
- développer un capital-confiance à la hauteur de la transition envisagée,
- s'assurer que le Leader incarne le nouvel esprit et les nouveaux comportements que l'on veut promouvoir.

• **Les étapes vers plus de flexibilité :**

Délégation effective, formation de l'ensemble de la structure au management participatif

Diminution des échelons hiérarchiques et développement concomitants des réseaux de communication interne

Puis, phase de décentralisation plus poussée qui verra l'émergence de « sous-cultures » autonomes et le

développement à grande échelle des outils informatiques décentralisés (de gestion, de prévision, d'information, de contrôle et de suivi)

• **Problèmes rencontrés :**

La résistance aux changements, l'activisme, les fausses lectures de l'environnement, état de crise permanente.

Réflexes de défense :

Déni du problème, rationalisation à outrance, mécanisme de la projection, la mémoire sélective.

La meilleure des régulations, c'est le concret. Rester proche du client et se centrer sur les résultats. Dans les périodes de transition où abondent les problèmes humains, il est indispensable de s'ancrer dans le réel et de rester en contact avec son marché : où va-t-on ? pourquoi, comment, et pour quels résultats ?

A force de se focaliser sur les transitions internes, on en oublie parfois l'environnement extérieur, les clients et le sens de tous ces changements.

Chap. 3 Construire une vision inspiratrice :

Les différentes étapes et modes managériales

Clarification du vocabulaire :

- **Vision =**

la vision de l'entreprise est un métissage subtil de qualités empruntées à diverses formes de lecture du futur dont elle n'a gardé que les éléments positifs.

Du voyant, elle retient la sensibilité de perception et le 6^{ème} sens qui permet de lire à travers les personnes et les apparences

Du visionnaire, l'horizon temporel lointain et l'audace des paris

Des augures, la capacité de décoder les événements et de faire parler les signes

De chez l'enfant, le regard enthousiaste, la force des désirs, la créativité, la faculté de voir vrai.

Dans la foi du sage, elle puise le feu sacré qui déplace les montagnes et l'intuition profonde qui donne accès à l'action juste.

Créer une vision dans l'entreprise, c'est s'efforcer de voir, à travers ce que l'on fait, pourquoi on le fait et où l'on veut que cela nous mène.

Permettre au Manager de percevoir un sens, et de communiquer sur la direction désirable pour que tous aient envie de s'y engager et faire comprendre à quel point il est important de cheminer ensemble.

La vision : une image idéale et unique de l'avenir

En cela, c'est une étonnante contrepartie à l'aspect parfois chaotique et aux turbulences du court terme. **La gestion du quotidien et la réaction aux événements développent un mouvement de l'extérieur vers l'intérieur (s'adapter) alors que la vision est un mouvement de l'intérieur vers l'extérieur (rêver son devenir pour mieux le créer).**

- **Processus de visioning :**

Il s'agit bien d'un processus, d'une dynamique et non pas d'une représentation figée.

Meryem Le Saget emprunte à Michael Doyle une définition du processus :

« Le visioning est un profond voyage à l'intérieur du cœur et de l'âme d'une organisation. Il permet d'en révéler le rêve d'une communauté de travail et de l'exprimer sous la forme d'un futur idéal désirable par tous et suffisamment détaillé pour que chacun voie tout de suite comment il peut contribuer concrètement chaque jour à sa réalisation ».

Qu'est-ce que c'est ?

- Processus qui permet de prendre conscience de sa raison d'être, de ses désirs, de sa soif de performance, de ses forces et faiblesses mais aussi des chemins qui lui permettront d'atteindre les standards d'excellence qu'elle vise.
- C'est un exercice de prise de conscience de la réelle contribution que l'entreprise veut apporter.
- C'est un processus de découverte et d'affirmation de son identité qui constitue une réponse avancée et très puissante au souci de planification stratégique qui anime tout dirigeant.

Ce que n'est pas le visioning

- Une bonne vision ne peut être petite,
- Le processus importe autant que le résultat,
- Les meilleures visions ne peuvent être le fruit des seules organisations ou inspirations du président-directeur général,
- Le visioning prend du temps et doit se préparer,
- Le visioning n'est pas linéaire mais c'est un processus en spirale, dans lequel la vision et l'action quotidienne sont simultanées.

Les questions fondamentales :

- Qui sommes-nous aujourd'hui ? quel est notre métier (ou nos métiers) ?
- Quelle image a-t-on de nous à l'extérieur ?
- Quels sont nos atouts, nos faiblesses, nos problèmes ?
- Quel est le bilan de la situation actuelle en termes de risques comme d'opportunités ?
- Que se passe-t-il dans l'environnement et que s'y passera-t-il dans le futur ?
- Quelles sont les tendances susceptibles d'affecter (en positif ou négatif) notre activité à long terme ? Perçoit-on des menaces à anticiper, des positions stratégiques à explorer, des occasions à saisir ?
- Qui veut-on être et que veut-on faire à l'horizon de cinq ou dix ans ? Par quoi veut-on se distinguer ?
- Quelle est la contribution que nous souhaitons apporter d'une manière unique à nos clients, notre environnement, nos partenaires, etc ?

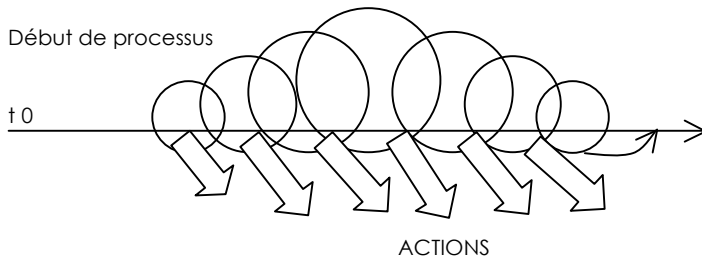
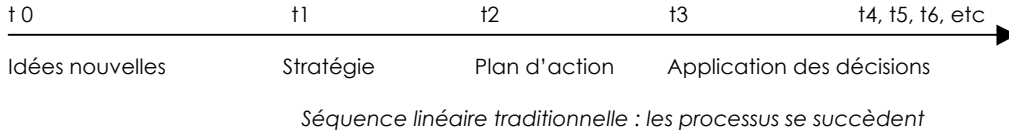
Le Manager Intuitif – Meryem Le Saget

- Quelle est notre raison d'être, celle qui nous rendrait irremplaçables si nous osions être qui nous pourrions être ?
- Que faut-il changer, faire évoluer, transformer pour se rapprocher de cette vision ?

Ce ne sont pas des questions auxquelles on peut répondre entre deux portes. Elle nécessitent du temps, un espace sécurisant, un profond climat de confiance entre les salariés.

Les visions qui restent lettre morte sont bien souvent de fausses visions : elles n'inspirent pas pour l'action

Deux conceptions de la stratégie



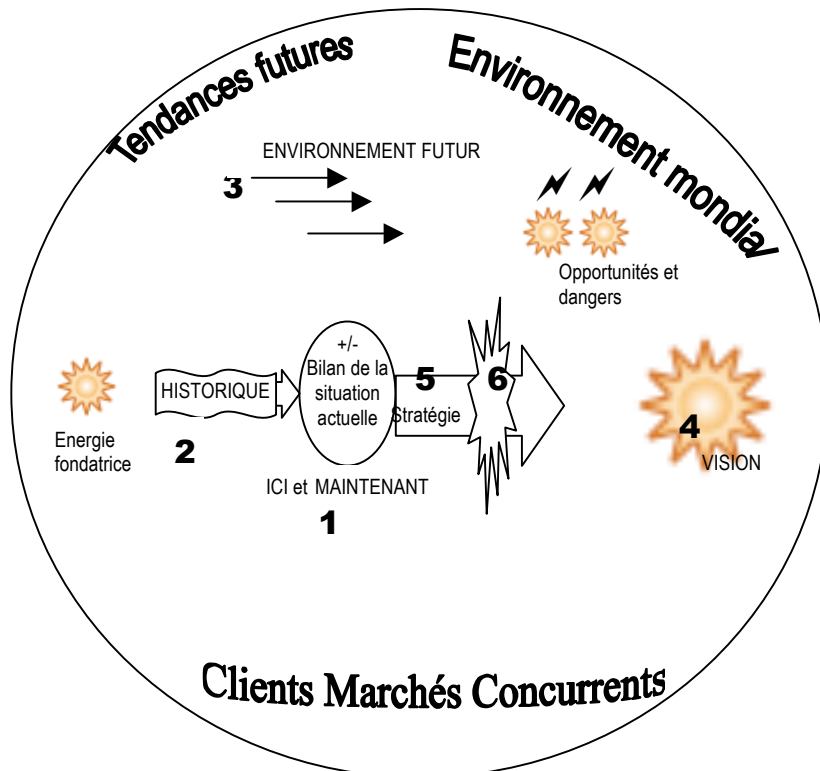
Séquence en spirale : les processus sont simultanés ou progressent ensemble. L'action découle des prises de conscience.

- **L'art du visioning**

Préparer les esprits (étape 0)

ce qui va se passer, sur combien de temps, ce qui sera demandé. Phase d'information et de préparation fondamentale.

Dans cette phase de préparation, rôle majeur du Dirigeant : expliquer ce qui l'a conduit à s'engager dans ce processus, témoigner avec intégrité de son désir de voir chacun contribuer à l'élaboration de la vision. Préciser que ses propres intuitions stratégiques personnelles ne se substitueront pas au travail accompli par le groupe.



Le Manager Intuitif – Meryem Le Saget

Apprécier le présent (étape 1)

Le principe de réalité oblige à regarder ce que l'on sait faire + point sur atouts et faiblesses en croisant les points de vue et les différents systèmes de valeurs présents dans l'entreprise.

Récrire le passé (étape 2)

Retracer l'historique de l'entreprise depuis son démarrage, retrouver ses temps forts.

Plus on voit loin et profond vers le passé, plus la vision est claire et pénétrante vers le futur.

C'est en s'appropriant son passé – épreuves et difficultés surmontées, opportunités saisies, boucles répétitives – que l'on peut imaginer le futur avec plus de justesse.

Qui veut tourner les pages sans se soucier de la culture de l'entreprise et de son histoire est rattrapé par son passé.

En réécrivant l'histoire et en la décrivant sous un jour nouveau – les perceptions des différentes parties prenantes – on se dote du passé dont on a besoin pour réussir le futur souhaité.

Scruter l'environnement futur (étape 3)

Quelles sont les tendances de fond qui auront une influence sur le type d'activité de l'entreprise ou sur ses marchés ?

Dans quel genre de société va-t-on vivre ?

L'exploration doit être la plus large et la plus profonde possible. Il faut avoir l'esprit curieux et créatif, être suffisamment ouvert pour avoir l'intuition des points...

Rêver l'entreprise à long terme (étape 4)

Conduire un groupe dans un exercice de vision de cette ampleur demande de la part de l'animateur de nombreuses qualités :

- capacité de créer un espace sécurisant, sans lequel personne ne met de cœur à l'ouvrage,
- crédibilité pour donner foi à la démarche,
- tolérance : chaque apport compte, chaque idée est considérée,
- générosité : donner envie aux autres, par sa seule présence, de réveiller le meilleur d'eux-mêmes,
- créativité : rendre chacun dans le groupe capable de se projeter à cinq ans, dix ans ou plus, d'imaginer que le rêve qu'il porte en lui s'est réalisé et lui proposer de décrire son quotidien, dans cette entreprise, à cette date,
- réalisme : garder à l'esprit que l'on n'est pas seul dans ce futur sur son petit nuage – qui sont les concurrents les plus actifs ? où les rencontre-t-on ? Comment se différencie-t-on ?

On est dans le futur, on est le futur et de cette position rarement investie, on parle aux autres du quotidien.

Bâtir la stratégie (étape 5)

Connaissant la situation actuelle et le futur collectif rêvé, la stratégie peut être bâtie selon les méthodes de la planification traditionnelle.

On prendra garde à mettre en place des boucles de rétroaction pour que la confrontation à la réalité permette la remise en cause des plans à tous les niveaux, y compris le retour sur la stratégie ou la vision pour les modifier.

Anticiper les obstacles (étape 6)

ou l'analyse des risques

Concevoir l'architecture du changement (étape 7)

Les plans d'action découlent de la stratégie et de la prise de conscience des changements nécessaires

Indications de temps :

Pour petite équipe de direction, processus de visioning peut prendre une semaine pour un temps de réalisation de trois à cinq ans.

Pour organisation de taille plus large, processus peut prendre un an avec une réalisation durant cinq ans.

Les périlleuses dérives de la vision :

Vision intellectuelle ou émotionnelle	Transformer le visioning en processus purement intellectuel ou émotionnel. Le visioning est un processus holistique intégré, toutes les parties doivent avoir la parole : intellect, cœur, corps, esprit...
Vision monochrome	Le Leader peut avoir une personnalité forte. Il aura à compenser ses démesures en se mettant à l'écoute des autres.
Vision figée	Vision poursuivie sans relâche, comme une idée fixe ou même une obsession. courant dans les entreprises narcissiques ou coupées de leur marché et ne sont plus à l'écoute du feed-back des consommateurs. Seul le dialogue permanent avec le réel permet de modeler une vision juste (cf. schéma de l'élastique entre vision et réalité actuelle)
Vision sans évolution personnelle	Bien voir le futur oblige à se transformer. Pour accepter les feed-back d'autrui. Confrontation à la nécessité d'intégrité pour faire naître et vivre le visioning. La performance dépend de la capacité de transformation du Leader.

Amour pour le Leader	Canaliser avec soin les excès du leadership charismatique (qui entraîne la dépendance). Le vrai Leader fait le pari de la liberté et de la démocratie. Aussi, chérit-il le visioning et se souvient-il de cette phrase de Voltaire : « Je ne suis pas d'accord avec ce que vous dites, mais je me battrais jusqu'au bout pour que vous puissiez le dire ».
Développement d'armées militantes	Risques du charisme : dérive vers l'embrigadement des personnes. La vision s'appuie sur l'imaginaire et l'émotion des personnes. Importance d'avoir une solide éthique ancrée en soi, et un entourage qui ne craint pas d'attirer notre attention sur nos égarements.
Crise d'identité	Symptôme de cette fin de Xxème siècle Vision = occasion de se redéfinir une identité Responsabilité de l'entreprise à anticiper le risque de traumatismes dangereux tant chez ceux qui restent que chez ceux qui partent : gérer la perturbation et la mort des grands desseins. 2 moyens : <ul style="list-style-type: none"> - côté entreprise : développer le « patriotisme d'activité » ou faciliter l'éclosion de sous-cultures fortes à l'intérieur d'une culture d'entreprise - côté individu : ne pas se laisser embarquer dans un grand dessein d'entreprise, sans développer simultanément un solide projet professionnel (projet concret = construire qqe chose ou projet permanent = travailler sur soi-même, se transformer pour évoluer)

Mise en évidence d'une correspondance entre les phases de progression des méthodes stratégiques et les étapes dans l'évolution des conceptions de l'identité :

Planification traditionnelle	J'existe par les objectifs
Projet d'entreprise	J'existe par la nature des projets auxquels j'adhère et par les valeurs qui m'animent
Vision	J'existe par ce que je suis et par l'incarnation de ma raison d'être dans mon quotidien.

Chap.4 : Communiquer avec simplicité

L'incompréhension ressentie à l'égard des autres est la résultante d'une méconnaissance. Après avoir rappelé les 4 niveaux différents de la méconnaissance, M. LE SAGET dresse en une quinzaine de pages l'évolution des théories de la communication :

- **De communiquer pour parler :**

époque de l'éloquence et de la dialectique dans la Rome antique, puis la culture orale dans la tradition tribale (parler pour bien raconter) jusqu'au cartésianisme qui s'attachera à préciser et à définir les choses avec exactitude.

- **Communiquer, c'est transmettre :**

avec le souci scientifique de savoir ce qui se passe entre deux individus lorsqu'ils se parlent, donnant lieu aux travaux de la Cybernétique (science du pilotage par rétro-action) ou l'art d'ajuster sa trajectoire en fonction de l'effet produit sur autrui.

- **Communiquer, c'est se centrer sur l'autre :**

avec C.Rogers, l'essentiel n'est pas ce qui est émis ni même ce qui est reçu mais ce qui est compris par l'autre. **La communication n'est plus linéaire mais devient un échange entre deux systèmes complexes ouverts.**

L'empathie permet une reformulation de ce que l'autre vit, ressent, exprime : pour être sûr de bien comprendre, je reformule sans aucun jugement le message complet (mots + émotions) de mon interlocuteur. cet effet « miroir » aide la personne à évoluer.

Korzybski a travaillé sur la sémantique générale et sur l'imperception de la réalité (voir les différents exercices de communication).

En conclusion, nul ne détient la vérité, ou si l'on préfère, chacun voit le monde à travers une paire de lunettes ; au mieux, il peut changer de paire, s'entendre avec des individus qui ont une paire semblable à la sienne, mais la réalité pure lui demeure inaccessible. Humilité et vigilance sont de rigueur : pour bien communiquer, mieux vaut choisir le niveau le plus simple possible. **« La carte n'est pas le territoire », célèbre expression de A. Korzybski. La carte étant l'image que chacun a dans sa tête.**

Le risque de distorsion renvoie à des niveaux logiques différents.

Dans l'entreprise, au-delà de deux intermédiaires, mieux vaut ne pas prendre l'information telle quelle et retourner dans la mesure du possible à la source, au plus près des faits.

Exemple d'un client en colère : face à lui, j'ai intérêt à revenir aux faits pour le calmer. Sinon, + je lui laisse exprimer son émotion, + je réagirai en laissant parler les miennes.

Toute communication réussie sera un consensus sur une hypothèse.

- **Communiquer, c'est se faire comprendre**

Nécessité de considérer la situation de communication dans son ensemble : ce que mon interlocuteur comprend dépend :

- de son cadre de référence,
- de ce que je transmets,
- du contexte dans lequel nous nous trouvons,
- de la sécurité qu'il ressent ou non en face de moi,

constitutif d'un système.

L'analyse transactionnelle s'intéresse à la transmission et plus au message. Ce que je dis s'inscrit dans un contexte qui déterminera la réponse de mon interlocuteur. « Chacun arrive avec un bagage, et l'autre va capter l'ensemble voyageur-bagage, en fonction de la situation dans laquelle il se trouve ».

[...]

Jeux de pouvoirs et bénéfice secondaire sont en œuvre afin de maintenir un statu quo, ne pas bouger, éviter de changer de position...

- **Communiquer de manière non verbale constitue 90 % de la communication**

et renvoie aux travaux de Reich et Lowen (bio-énergie) : le message n'est pas seulement ce que je dis, il est aussi ce que je suis.

Les apports majeurs de l'Ecole de Palo Alto

Ecole de Palo Alto (Gregory Bateson, Margaret Mead, Don Jackson, Milton Erickson, Virginia Satir, Paul Watzlwick, Jay Haley, Edward Hall, Erving Goffman, Ray BirdWhistell...)

- **Toute communication est symétrique ou complémentaire**

(égal à égal ou maître-disciple) ou encore croisée (en cas d'alternance)

- **Toute communication est digitale ou analogique.**

Exemple d'un étranger demandant l'heure dans sa langue. Le message m'échappe car je ne connais pas sa langue. S'il me montre sa montre, je comprends et je lui montre la mienne (analogique).

Toute dissonance entre le message verbal et ce que dit le corps brouille le message et provoque la méfiance de l'interlocuteur.

- **La double-mind ou double contrainte.**

Chaque individu reçoit dans son enfance des messages contradictoires, qui l'enferment de facto dans un cercle vicieux.

exemple :

comment réagir à l'injonction « Sois spontané » ?

Obéir et être spontané sur commande ? ou bien ne pas tenir compte de la demande en continuant par exemple spontanément à se taire ?

Plus elles se multiplient, plus elles insensibilisent l'enfant. L'enfant finit par baisser les bras et bloque ses propres émotions, limitant ainsi son champ de communication.

autre exemple dans l'entreprise :

Quelqu'un dit à l'un de ses collaborateurs : « j'aimerais que vous preniez davantage d'initiatives et que vous manifestiez un comportement plus responsable » tout en lui transmettant, par une attitude non verbale autoritaire : « mais à la première erreur, je vous sanctionne. » La parade : recourir à un thérapeute ou développer une meilleure congruence entre ce que l'on dit et ce que l'on vit intérieurement.

L'homme est pris dans un écosystème, il a une rationalité limitée inhérente à celui-ci.

Les écosystèmes sont des systèmes indivisibles qui forment un tout cohérent : changer un élément ne suffit pas à en modifier ni la logique, ni le mode de fonctionnement (exemple du changement de responsable).

Le passage entre le niveau 1 (conserver son équilibre) au niveau 2 (recadrer l'ensemble du système) ne se fait pas spontanément et requiert une aide extérieure, capable de donner un **feed-back** réel et positif.

- **La métacommunication** consiste à s'exprimer sur la communication elle-même.

Au lieu de répondre à la personne sur ce qu'elle nous dit, on attire son attention sur le genre d'échanges qui est en train de s'instaurer : « J'ai le sentiment qu'en parlant comme nous le faisons, aucun climat de confiance ne pourra se développer entre nous » (se faisant on ne poursuit plus la conversation sur le même plan on change de niveau).

Petites leçons

Pour l'entreprise, la leçon est aussi claire que concrète : on ne peut en aucune façon considérer qu'une communication est mauvaise parce qu'Untel communique mal ou parce que le message a été mal codé ou mal transmis. Le Manager doit adopter un point de vue global pour percevoir tous les éléments et toutes les interactions qui entrent en jeu.

Pb : nous n'aimons pas trop les situations complexes, justement parce qu'elles sont inextricables. Situations courantes : le bouc émissaire.

Pour le Manager, ne pas s'arrêter aux apparences et dépasser les apparences. Il est urgent de démêler l'ensemble des nœuds qui ont abouti à cette situation apparemment simple à lire.

La programmation neuro-linguistique

Principe et postulat : chaque individu a une prédominance de communication, selon que sa perception et sa représentation du réel sont en majorité visuelles (par les yeux), auditives (par les sons) ou kinesthésiques (par les sensations). Cela se manifeste par des signaux identifiables et en partie répertoriés.

Une fois établie la prédominance de mon interlocuteur, je peux m'adapter à son univers et donc parler son langage. Sommes-nous assez mûrs pour maîtriser les conséquences de l'appropriation d'une telle technique ?

L'autre aspect de la PNL est l'outil pragmatique d'aide pour piloter sa vie. Quel est notre programme ?

1. Comment nous représentons-nous le monde dans notre mental, quel est notre système de perception dominant (visuel, auditif, kinesthésique, olfactif, gustatif) ?
2. Quel langage, quelles expressions et quels signes utilisons-nous pour traduire nos représentations ?
3. Comment pouvons-nous apprendre à mieux piloter une situation à travers tous les signaux que nous percevons (ceux que nous envoie notre propre corps comme ceux que nous repérons chez notre interlocuteur) ?
4. Comment exploiter à notre avantage le programme que nous avons reçu au départ, en faisant de ce programme un processus choisi ?

Risque de l'instrumentalisme et de la relation d'influence utilisés par la PNL.

• **Repérage des pièges de la communication**

Le premier piège à éviter sera de considérer la communication comme une transmission linéaire (cause-effet, bruits et parasites)

Dissonance	Communiquer en dissonance c'est émettre un discours en contradiction avec ses intentions, en supposant que l'interlocuteur ne s'en rendra pas compte. L'exigence d'authenticité.
Jeux de pouvoir	Ils se divisent en deux catégories : l'autoritarisme et la manipulation. Soit je dicte ma volonté à l'autre et il doit faire ce que je lui dis : relation d'autorité. Soit je joue à être ouvert à tout prix comme si l'autre devait l'être aussi en retour. Le manipulateur écoute très attentivement son interlocuteur. Il se centre sur lui en vue de découvrir tous les éléments de son système et de pouvoir en jouer pour arriver à ses fins.
Admiration ou dépréciation de soi	L'autofascination (apparenté au narcissisme) : se rencontre chez celui qui commence à réussir ou à être félicité, tellement centré sur lui qu'il n'écoute plus les autres. L'autodépréciation : position basse en mettant l'autre en position haute, en jouant sur le fait que je ne suis pas à la hauteur ou que je ne m'aime pas. A l'autre de me convaincre du contraire pour me sortir de mon trou. Cache une manipulation inconsciente qui s'appuie sur un certain orgueil. Je quémande mon droit au rééquilibrage et j'attends que l'autre me dise : « mais si, tu es très bien, je t'assure. »
Victimisation	Triangle de Karpman. On y « entre » par persécuteur-victime ou victime-sauveteur. Codépendance de 2 ou 3 acteurs A l'intérieur de soi Processus particulièrement pervers où le seul moyen de gagner est de ne pas jouer : « ça suffit, j'ai autre chose à faire de ma vie. » Attention ! des perches nous sont tendues en permanence qui peuvent nous faire retomber dans le piège, pour peu que nous soyons fatigués, préoccupés, en tout cas, incapables d'utiliser pleinement nos sens pour percevoir ce qui se passe. Découvrir en Soi ses propres capacités, sa propre valeur qui annule le besoin de jouer en permanence avec un fier en vue de garder son équilibre. Les triangles lient des individus qui, ne sont pas suffisamment adultes, donc jouent pour se donner une raison de vivre, au risque de se laisser détruire.

Projection	<p>les lunettes que chacun porte et qui déforment la réalité perçue. Projeter consiste à prêter à autrui ses propres besoins, idées, aspirations, frustrations, défauts Ce sont des inventions mentales qui créent une illusion de communication par non-différenciation. L'autre est une « sorte de distributeur automatique dont je me sers en fonction de mes besoins pour récupérer ce qui m'a manqué. Autrement dit, je traite la personne en moyen de satisfaction de mon désir. Un travail sur soi aide à mieux se connaître et s'apprécier, en vue de limiter ces projections mais aussi de distinguer ce qui relève d'une projection de ce qui n'en relève pas. On peut alors entrer dans une relation de réalité avec autrui, au lieu d'évoluer dans une réalité « mirage » au travers de constructions mentales et affectives erronées.</p>
Brouillages	<p>Communication perturbée par des brouillages ou écran de fumée. C'est précisément l'objectif de l'interlocuteur : ne pas être compris. La meilleure parade : ne pas répondre et le piège s'évanouit de lui-même.</p>
Perversités	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jouer l'imprévisibilité dans le but de déstabiliser l'interlocuteur. M'attacher en permanence à « casser » brutalement la communication pour la recréer aussitôt. Devenir froid et distant puis faire marche arrière. 2. S'évertuer à mettre son partenaire en colère tout en demeurant très calme. Manipulation et mise en position de faiblesse constante et de vulnérabilité totale. 3. L'obsession : tisser sa toile jour et nuit pour que l'autre s'y laisse prendre. Je me persuade que c'est pour le bien de cette personne (obsession amoureuse) ou pour ma propre survie (obsession destructrice) et je recours à des manœuvres plus raffinées pour parvenir à mes fins. Aucune spontanéité.

• **Principes d'action pour le Manager**

Accepter l'échange	<p>Accepter les feed-back positifs et négatifs. Accepter d'être faillible tant vis-à-vis de soi-même que vis-à-vis des autres. Risque : accumuler des paires de lunettes déformantes, destinées à lui montrer les choses comme il souhaiterait qu'elles fussent. Risque de renforcement Créer une atmosphère sécurisante favorisant l'échange de feed-back lui permettant d'ôter ses lunettes une à une.</p>
Donner des feed-back intelligents	<p>Les feed-backs doivent aider l'autre à progresser pas à la détruire. Qu'est-ce qu'un feed-back intelligent ?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. repose sur une observation rigoureuse des faits et non sur une interprétation personnelle de ces faits. 2. donne des indications sur ce qui était recherché et ne se contente pas de souligner ce qui ne va pas. 3. émet enfin un avis sur les actes d'une personne ou sur sa façon d'agir, mais respecte toujours la dignité de la personne. Une critique doit non pas humilier, mais indiquer une direction d'amélioration. <p>Attention ! être conscient de la personne qui reçoit le fb, de ses limites émotionnelles et de la quantité de reproches qu'elle peut recevoir à tel moment et dans tel lieu. Vocabulaire, grammaire à respecter, simplicité et élégance à acquérir.</p>

Lutter contre les étiquettes	<p>ou la réalisation des prédictions : l'individu devient ce que son entourage pense de lui et de ses potentiels. responsabilité limitée à considérer chaque communication comme une opportunité nouvelle et à voir les groupes et les individus connus depuis des années comme si c'était la première fois (avec un regard neuf et une intention positive). Eviter de coller une étiquette sous peine d'enfermer l'autre dans ses limitations ou dans ses défauts</p>
S'ouvrir aux théories avancées	<p>Ce qui détermine la relation, c'est non seulement l'intérêt que l'on manifeste à l'interlocuteur ou l'intention que l'on projette sur lui, mais aussi les énergies transmises dans la relation. Expériences de l'effet Kirlian et de la mesure des champs magnétiques : effet sur la croissance des plantes Expériences de la synchronicité (C.G. Jung, D.Bohn, F.David Peat, R.Sheldrake) : évènements se produisant en différents lieux simultanément et apparemment sans lien de cause à effet.</p>
Transmettre l'information et le sens	<p>1. Sentir la salle. Parler simple et vrai. Accepter de se soumettre aux faits : la loi des actes plutôt que celle des discours. Prédominance du factuel et de l'exemplarité. 2. Acceptation de sa sensibilité et de son émotion. Oser parler de ce à quoi l'on croit : pas simplement de ce que l'on fait, mais de qui l'on est. « Le message n'est pas seulement ce que je dis, il est ce que je suis ». Privilégier la spontanéité plutôt que le contrôle. ET si la spontanéité n'est pas « montrable », il va me falloir retravailler sur ce qui n'est pas beau à voir, car c'est le meilleur atout pour une communication efficace. 3. Recours aux métaphores. La métaphore exprime un process (skipper, chef d'orchestre, jazz)</p>
Doser la transparence	<p>Etre authentique ne signifie pas tout dire à tout le monde. Soyons réaliste.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La perversité et la manipulation ont peu d'effets sur les personnes qui savent les voir. Importance de développer son intuition et apprendre à repérer les pièges de la communication. 2. Toute info n'est pas forcément bonne à partager avec tout le monde. Le Manager a tout intérêt à maintenir certaines limites, notamment à ne pas laisser les autres entamer son identité. 3. Tout le monde n'est pas mûr pour la transparence : certaines ne méritent pas d'avoir un total accès aux informations.

• **Faire de la communication ou communiquer ?**

Les techniciens de la communication ont prôné un apprentissage tourné vers l'extérieur : comment parler correctement ? refléter les mouvements de l'autre, etc.

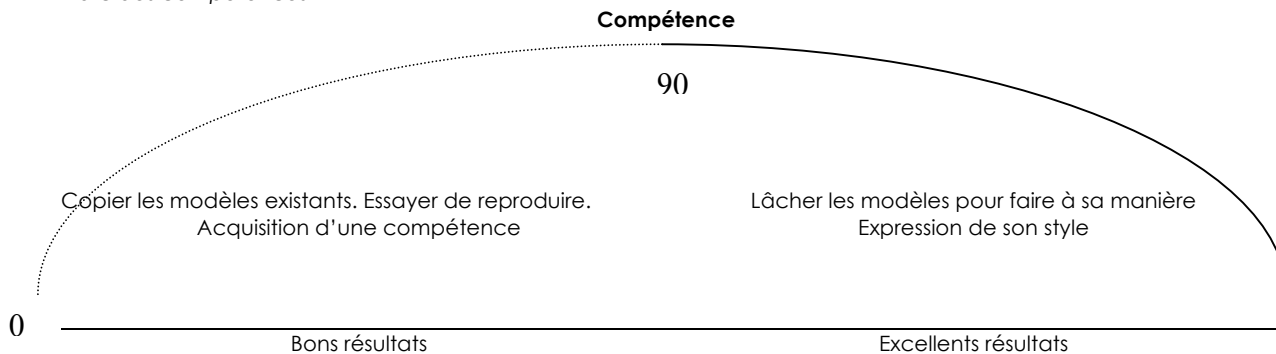
Améliorer sa communication suppose de faire d'abord la paix avec soi-même. Après les techniques, nous voici face à nous-même, face à notre intériorité.

Communiquer, ce n'est pas seulement échanger des instructions, c'est être avec les autres.

Chap. 5. Rechercher un style personnel d'efficacité

Au-delà de la performance

L'arc des compétences



De 0 à 90° : la compétence s'acquiert par un certain nombre de méthode
 Puis passage de la compétence à l'excellence. Au-delà de la technique apprise, il ose faire différent.
 La découverte d'un style est un parcours, et non une donnée de départ.

• **Formes de style**

Le précis	aime l'ordre et fonctionne beaucoup mieux à technicité égale quand tout est rangé.	collaboration délicate entre précis et vagabond lors des réunions où le premier veut à tout prix respecter l'ordre du jour tandis que le deuxième préfère traiter de front plusieurs sujets.
Le vagabond	n'est à l'aise que dans la fantaisie	
Les « actions d'abord »	toujours prompts à réagir en suggérant des mesures à prendre sur-le-champ	
Les « réflexion d'abord »	Prennent le temps de faire le tour du problème de peur d'agir à la légère	
Les sprinters		
Les coureurs de fond	rythme plus mesuré mais peuvent maintenir leur effort sur la durée.	
L'intériorisé	a besoin de se concentrer seul et se ressource en solitude	
L'extériorisé	puise son énergie dans l'interaction avec autrui	
Les stratèges	« pourquoi, vers où ? » en soutesant objectifs et enjeux à long terme et solution à plus fort impact	
Les opérationnels	Oui mais comment, par quels moyens ?	

Bref, tout un éventail de styles. Au sein des équipes, des personnalités divergentes devront composer et ajuster leur style de manière à rester compatibles les unes avec les autres.
 La notion de style personnel est étroitement liée à l'efficacité individuelle et collective. Enjeu de développement individuel et d'harmonisation de son expression personnelle au sein du groupe à partir d'une écoute d'autrui fondé sur la largeur d'esprit et la tolérance.

• **Se débarrasser d'idées erronées sur le style :**

La somme des habitudes	méthode apprise dans le passé alors que la personne se rend compte qu'elle n'est jamais que son histoire...
La somme des manies	Les répétitions séduisantes parce que sécurisantes. Effet de maintien en terrain connu. Faire appel à l'entourage pour repérer et se dégager de nos boucles répétitives. S'ancrer dans le présent (là, qu'est-ce que je ressens ? qu'est-ce qui est en train de se passer ?) pour se donner la possibilité de sortir de la boucle répétitive (tiens, aujourd'hui, ça se passe plutôt bien avec Untel) en traçant une tangente (et si j'essayais de travailler avec lui ?) au lieu de rester dans la courbe (non, ne rêvons pas, jamais je ne trouverai quelqu'un qui me comprenne).

La copie d'un style d'un autre	Copier est reproduire ; se laisser inspirer consiste à rallumer la flamme qui nous pousse à aller de l'avant
L'image idéale de Soi	Nous portons tous une image mentale de qui nous devrions ou devrions être. Cette image peut parfois être très éloignée de l'identité réelle. Le quotidien dit l'écart par-rapport à l'idéal et chaque jour augmentera notre déception devant l'échec. ou réaction face aux limites de son action ou la médiocrité de ses résultats : « ce n'est pas moi, ce n'est pas significatif de... » = errance de celui qui ne voulant pas regarder la réalité en face se condamne lui-même à poursuivre éternellement son rêve impossible.

- **Préparatifs**

Partir à la conquête de son style suppose d'être honnête avec soi-même sur le parcours.
A nous d'oser la différence, en prenant la liberté d'agir un peu en marge des habitudes imposées par la culture de l'entreprise afin d'atteindre une plus grande efficacité.
Notre audace sera tempérée d'humilité car nous ne jouerons pas toujours « juste » : il est impossible de trouver son style à soi sans le feed-back d'autrui. Nous serons vigilants face aux deux visages de l'humilité (faire mine d'acquiescer tout en développant en soi un très grand orgueil).

- **A la conquête de son style**

Préalable : renouer le contact avec soi-même. S'autoriser à ressentir pleinement l'insatisfaction de n'être pas à la hauteur de qui l'on voudrait devenir, jusqu'à réveiller en Soi le désir qui fait dire : « ça suffit » comme renaît le feu des braises sous un souffle régénérateur. Remettre en mouvement son énergie.

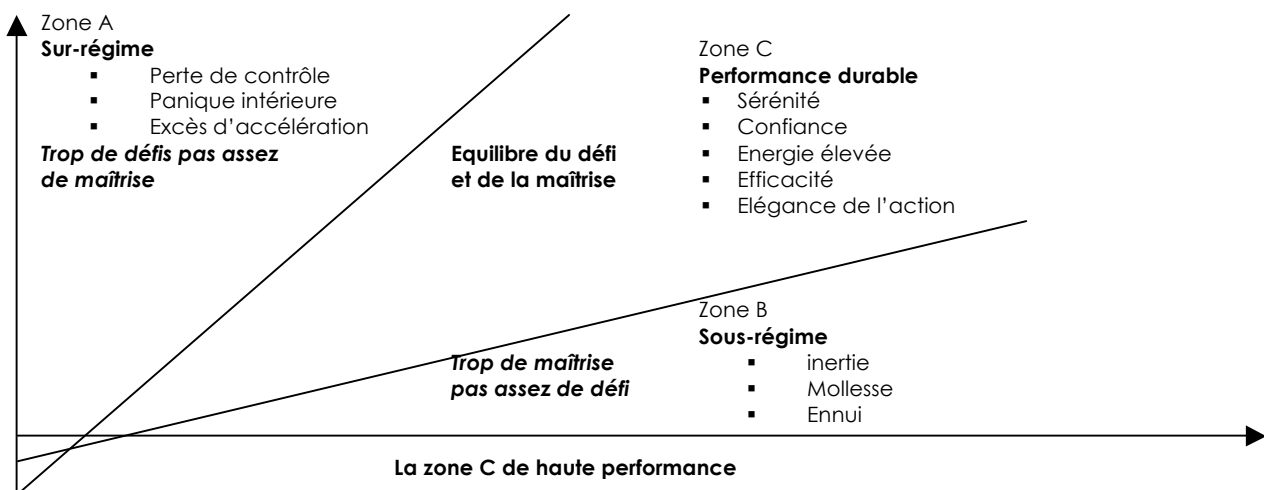
Risques et vigilances vis-à-vis de la pression collective :

- victimisation
- besoin de se sentir materné par le groupe, né du manque de stabilité des autres bases

Retrouver son rythme

Ecouter son rythme personnel, ses besoins physiologiques.
Etre efficace régulièrement passe par le respect des équilibres de base de son corps, de ses émotions, et de son mental.
« quelque soit l'âge, quand les résultats que l'on obtient n'en finissent pas d'être insatisfaisants, que l'on ne se sent pas très en forme, ou pire, que l'on passe la première semaine de ses vacances à récupérer, il y a problème : les équilibres de base sont perturbés et le rythme intérieur de la personne s'est détérioré, comme lorsqu'un élastique a été tellement tendu qu'il ne peut plus reprendre sa forme initiale.

Cf Robert et Marilyn Kriegel : The C Zone. Travaux sur l'importance du respect de Soi.



Jauger son impact personnel :

Voir le résultat de son action. Savoir ce qu'il vaut et décider à quel niveau placer la barre la fois suivante.

Il est vital de faire l'effort de revendiquer la possibilité de voir ses résultats, en réclamant au besoin la totalité d'une responsabilité.

Avoir prise sur l'amont et l'aval de son activité permet de mieux jauger son impact personnel.

Le travail doit être taillé à la mesure de l'individu.

Reconnaître ses points forts

La personne l'emportera sur ses qualités fondamentales. Reconnaître ses qualités les plus évidentes. Reprendre contact avec les actions réussies et les performances dont on est fier. Les noter noir sur blanc, avant de se pénétrer du sentiment qu'elles sont vraiment nôtres pour se les approprier en toute conscience.

Il faut se nourrir de ses qualités, savoir qu'elles nous appartiennent et surtout que dès lors qu'on les a manifestés une fois, elles sont vivantes, en accès libre.

Se libérer du passé

Passer au crible nos croyances comme autant de boucles répétitives qui gênent l'accès aux qualités essentielles.

Difficulté à se reconnaître des qualités et à se les attribuer peut être associé à un souvenir douloureux.

Mettre au grand jour les vraies qualités que l'on a, se les approprier et surtout, après cela, regarder toutes les confusions autour de Soi. Mettre à distance les projections des autres : laisser hors de soi le supermarché des images.

- **La pratique du style**

Constat : « la personne qui n'est pas dans son style a des résultats qui peuvent être bons mais qui ne sont jamais excellents. Elle a quelque chose de besogneux, de stressé : elle attend d'être reconnue, ou bien elle est difficile dans ses relations avec les autres. En elle, couve une agressivité latente, une frustration, ou bien un manque d'énergie et de motivation. L'énergie n'est pas dépensée à se bagarrer contre, mais à se construire pour.

Etat de grâce/Haute performance

Selon Jerry Fletcher, quand un individu réussit particulièrement bien ce qu'il fait, il possède une trame d'action personnalisée. Cette trame a la forme d'une séquence d'actions précises qui décrit étape par étape ce que l'on fait, avec quelle motivation et dans quel ordre, jusqu'au succès. La composition du train avec la locomotive et les wagons.

Chap. 9 Créer des consensus

De la décision attachée à l'image de l'homme d'action à celle devenue l'objet d'une science à part entière :

1958 : Kepner et Trégoë conçoivent les premières formations à la prise de décision

Herbert Simon reçoit le prix nobel de sciences économiques en 1978 pour ses travaux sur les mécanismes de prise de décision et leurs facteurs de blocage.

Le concept de rationalité limitée : chaque individu a une façon personnelle de fonctionner et de penser, un scénario de pensée répétitif dont il ne sort pas : quels que soient le problème posé et les outils mis à sa disposition, il retombe dans son « pré carré » par un mécanisme de défense naturel qui l'empêche de s'ouvrir à d'autres perspectives.

Années 80 : apprentissage de la complexité. Chocs pétroliers, réorganisations, retournements en tout genre, bouleversements des logiques stratégiques linéaires. Comment créer des modèles permettant de prévoir l'imprévisible ? Les variables à considérer se multiplient au point que la tentation est grande de revenir à la conception première : la prise de décision, un talent inné ?

Années 90 : Emergence de l'approche holistique. Dans le prolongement de la pensée systémique, cette approche postule que tout est interconnecté. A défaut de maîtriser la complexité, l'approche globale permet de l'appréhender.

Plus on prend de la hauteur, plus on discerne les interconnexions entre les choses et plus on s'aperçoit que tout est lié.

L'aigle qui plane très haut voit la totalité d'une situation et perçoit en même temps tous les mouvements des êtres vivants qui se déplacent à la surface de la terre (leur passé immédiat et leur futur proche).

A la différence du ver de terre qui voit seulement le présent devant lui.

Pour le Manager, quitter la myopie du ver de terre pour adopter la vision de l'aigle, qui embrasse l'ensemble du paysage tout en repérant les détails et qui accède à la fois au futur par l'ampleur de son point de vue et à l'ici et maintenant quand il décide de foncer sur sa proie.

- **Nouvelles données**

La prise de décision présente **trois caractéristiques** :

1. Les prises de décision ne sont plus le fait d'une poignée d'experts à certains moments précis de l'année. Myriade de petites décisions réparties sur de nombreux intervenants dans la structure.
2. Les systèmes de prise de décision efficaces dans la durée sont aussi clairs et explicites (≠ des manœuvres d'antichambre). L'ambiguïté se paie de conflits : pour être respectés dans l'entreprise, les processus doivent être connus de tous.
3. On constate l'impuissance relative des méthodes d'inspiration scientifique face aux problèmes non structurés, non linéaires et complexes. Les faits nous obligent à être humbles et à nous contenter d'outils d'aide à la décision.

Paradoxe entre les innombrables bases de données et le maintien du doute quant à notre capacité à maîtriser le futur.

L'intelligence humaine mise au service du progrès scientifique et technique ne doit pas pour autant occulter les autres facteurs de la décision : la recherche de sens, la part logique et émotionnelle de l'individu.

- **Affinements**

L'évolution de la prise de décision au Xxème siècle permet de distinguer trois grands mouvements de recherche :

- **L'approche scientifique**, rendre plus fiable le processus de décision en améliorant la définition du problème et les liens logiques de déduction qui mènent à la meilleure solutions.
- **L'approche psychologique** ou la diversité des façons de décider : freins et motivations, cohérences et incohérences, part de projection personnelle et d'aveuglement, prédominance d'une fonction du cerveau sur une autre...
- Interrogation actuelle sur le double rôle de **l'émotion comme moteur et frein dans la prise de décision**. L'entreprise d'aujourd'hui se penche sur la qualité de la pensée et les processus de décision.

- **Dilution du pouvoir**

Le consensus n'est pourtant pas la panacée et certains Managers en sont même allergiques. Donner au consensus un cadre méthodologique précis afin de tirer parti de tous ses avantages sans perdre de vue l'esprit qui fait sa raison d'être.

- **Consensus, mode d'emploi**

La meilleure décision restera mauvaise si elle n'est pas appliquée.

Ce souci de la mise en œuvre et le temps que prend celle-ci participent donc de la qualité de la prise de décision.

Le consensus développe l'intelligence de l'action : une fois seul dans sa responsabilité et sa compétence, chacun sera capable de choisir et d'analyser avec la même cohérence que les autres membres de l'équipe parce qu'il aura participé au processus qui a débouché sur la décision finale.

gagnant/gagnant		
Attitude de travail en commun	5/ Vous décidez, à l'intérieur de limites déterminées (ou en fonction des contraintes que j'ai établies)	
	4/ CONSENSUS, nous décidons ensemble	
	3/ Je vous consulte, puis je décide	
	2/ Je décide, je vous présente ma décision et je réponds à vos questions	
	1/ Je décide et j'annonce ma décision	
faible	Niveau de participation	Elevé

S'il est normal que toutes les décisions ne relèvent pas de la même catégorie et que pour certaines, un niveau de secret soit nécessaire, les changements aléatoires de règles du jeu ne sont plus tolérés.

Les règles du jeu du consensus

Le consensus se construit par étapes : inutile de se presser. Le temps consacré à sa construction sera autant de temps gagné sur l'application de la décision, car tous auront été mêlés au processus : ils auront eu le loisir de donner leur avis comme de connaître celui des autres et de comprendre le sens de la décision finale puisqu'ils l'auront construite eux-même avec les autres

Le consensus dans l'entreprise est une méthode de prise de décision pour petites unités d'une vingtaine de personnes.

Participer au consensus signifie que l'on est d'accord pour évoluer au cours du processus pour changer d'avis, pour être « modifié » par le point de vue de l'autre.

Pratique du consensus

Le consensus est un état d'esprit qui admet que les processus interactifs sont plus riches et plus efficaces que les décisions unilatérales. Il repose sur l'intuition forte qu'une méthode de travail qui ne développe pas l'apprentissage individuel et collectif n'est pas adaptée au XXIème siècle.

Pour le Dirigeant, la pratique du consensus est un excellent moyen d'aider son entreprise à savoir apprendre et à développer une véritable intelligence collective.

Dialogue socratique

Le consensus tire sa puissance de l'échange interactif et de l'acceptation que l'une des parties en présence n'est pas seule détentrice de la vérité et n'a donc pas davantage raison qu'une autre a priori.

David Bohm a choisi le « dialogue » pour faire progresser sa pensée avec ses auditeurs : « Ainsi s'établit peu à peu un nouvel esprit fondé sur le développement d'une signification commune, que le processus de dialogue construit tout en le transformant constamment. Les gens ne sont plus a priori en opposition, on ne peut pas dire non plus qu'ils soient en interaction, mais plutôt, ils participent à cette mise en commun d'un sens qui peut évoluer et se transformer sans cesse. Le groupe s'engage alors dans une relation dynamique nouvelle d'où personne n'est exclu, ni aucun sujet particulier » (extrait de D.Bohm, La danse de l'esprit)

Décisions au consensus

Michael Doyle suggère de respecter les trois étapes principales :

1. S'accorder sur le comment.

On parle de méthode au début de la réunion et ensuite de contenu : le jeu n'en sera que facilité.

Tour de table pour recueillir les différentes perceptions du problème (30')

Discussions à bâtons rompus pour élargir le cadre, examiner les aspects qui n'avaient pas été mis en lumière jusqu'à présent et mieux cerner la définition du problème (20')

Recadrage des priorités pour délimiter le champ sur lequel on va concentrer les efforts : chacun sélectionne 5 priorités et l'on procède à une mise en commun suivie d'une décision collective (15')

Choix des critères d'évaluation des solutions : discussion avec vote final sur les critères les plus importants (15')

Recherche des éléments constitutifs du problème ainsi délimité : causes, conséquences, liens, interactions, etc. cette fois en sous-groupes de trois (10')

On décide à l'avance du déroulement du processus, des règles du jeu à respecter par tous, des méthodes à utiliser à chaque étape et du temps à impartir.

2. Une fois le comment arrêté, deuxième étape :

vérifier l'accord des participants sur le système de recours qui sera adopté si le consensus ne fonctionne pas (vote à la majorité ? décision unilatérale du responsable hiérarchique ?) + qu'une menace, c'est une stimulation encourageant les personnes à se montrer immédiatement constructives.

2. Troisième étape : s'accorder sur le fond,

en reprenant chaque phase du déroulement et en respectant les méthodes jusqu'à la décision collective finale.

Si le consensus ne fonctionne pas à l'un ou l'autre des stades de la discussion, on revient au stade précédent, ou même en amont : c'est peut-être que la méthode avait été mal choisie ou que le consensus sur les règles du jeu s'est avéré trop fragile.

Importance de la rigueur dans la progression d'une séance de consensus. L'animateur doit distinguer sans cesse processus et contenus. La méthode qui prône l'autodiscipline sur le processus en garantit l'efficacité.

nnn