



Les maladies des CODIR AUTODIAGNOSTIC

1- Le renforcement de la fidélité au groupe au détriment de la pensée: critique utile au projet.

Les latins sont ainsi faits, ils confondent souvent l'objet et la personne. Que quelqu'un vienne faire une remarque à propos de telle ou telle présentation et c'est l'auteur de la présentation qui se sent personnellement agressé. S'en suit alors souvent des sourdes querelles, des inimitiés des désirs de vengeance sournois. A ce moment là, on a depuis longtemps oublié le projet de l'entreprise et la finalité commune à tous ces acteurs !!! Non, le seul et unique objectif c'est l'autre celui qui a osé... Devant un tel risque les comportements des acteurs, même les plus brillants se modèlent assez rapidement

On préfère s'abstenir plutôt que de prononcer une remarque qui risquerait de blesser. C'est la raison pour laquelle le climat des Comités de Direction reste le plus souvent poli, à défaut d'être policé. L'exigence de performance n'est plus une préoccupation majeure. Ils sont souvent vécus dès lors comme des « pincums » dont on attend impatiemment la fin. Bizarrement on apprend que fort peu souvent à ceux qui nous dirigent à tirer le meilleur parti d'eux-mêmes lorsqu'ils fonctionnent en collectif. Et pourtant il existe des process pédagogiques simples (pouvant fonctionner d'ailleurs à tous les niveaux de l'entreprise) qui sont capables de donner à un comité de direction une vraie dimension réflexive (à moins qu'il ne soit conçu que pour être une simple chambre d'enregistrement !)



2 - L'optimisme inconsidéré fabriqué par les succès d'hier

Quel bonheur de se sentir invulnérable! Ce sentiment apparaît après des années de travail acharné et beaucoup de succès accumulés.

Rien de tel pour effriter la vigilance des plus talentueux. La notion de « risque » est au moins atténuée, parfois même elle est tout simplement ignorée.

La prétention de vouloir pactiser avec lui s'installe: « Faisons d'abord, on verra après de toute façon ça a toujours marché ! ».

Pire, il est de bon ton dans toutes les présentations de projet de donner le sentiment à ses collègues d'y croire vraiment. L'objectif n'est-il pas d'abord d'obtenir une validation au plus haut niveau ! Quelle gratification pour le porteur du projet ! Quelle fierté et quelle assurance cela ne donne t'il pas !

L'inverse, c'est se faire « retoquer ». Quelle honte, comment la copie n'était pas bonne ?!!! Dit -on l'air ingénu. Les comportements scolaires sont plus fréquents qu'on ne croit au sein des comités de direction.

Le syndrome de la bonne copie sévit. Que va dire le professeur? Et pour que la copie paraisse meilleure encore, on évite d'y insérer une classique matrice de risques dont la vocation n'est pas d'empêcher que la décision soit prise, mais au contraire d'assurer le degré de maturité avec lequel celle-ci est prise.



3 - La rationalisation à postériori de n'importe quelle décision

C'est évidemment la conséquence de la maladie précédente.

Les explications ne manquent jamais pour expliquer pourquoi on a fait ceci et pourquoi on a fait cela. C'est même souvent un exercice où les cadres supérieurs excellent. Portés par les succès, ils se sont longuement entraînés.

Au secours tout va bien !!! Le succès, comme la croissance ont pour effet de gommer toutes les imperfections. Notons au passage que tant qu'une organisation gagne de l'argent, elle dit qu'elle est bonne !

Être « bon » n'est pourtant pas antinomique avec « être perfectible ». S'interroger en permanence sur le « comment faire mieux ensemble » fait partie de l'hygiène de toutes organisations. Peter Sengé en fit même un des piliers des organisations intelligentes. Attention il n s'agit pas ici de se priver des décisions intuitives qui font le talent des grands managers, mais simplement d'attirer l'attention sur un travers fréquent qui témoigne du manque de préparation de beaucoup de décisions opérationnelles dont la vocation est de faire vivre dans le temps ce qui a été initié par un trait de génie.



4 - La dévalorisation du doute

Le doute est un art qui nous renvoie à l'école sceptique grecque. Ce n'est plus un art à la mode, dommage. Pire, il est totalement dévalorisé.

Certes les « cassandres » se sont toujours fait couper la tête, certes rien n'est plus positif que d'avoir une attitude positive à l'égard des choses, mais de là à considérer le doute comme un virus qu'il faut à tout prix éliminer de l'entreprise, il y a une marge. Marge qu'ont franchi allégrement un nombre non négligeable de Comités de Direction. Il s'agit bien sûr du doute constructif, du doute créatif, du doute qui autorise la déviance, celle qui justement va renouveler la façon de penser un problème ou une situation.

C'est là un des dégâts collatéraux de la pensée positive qui a imposée son dictat à travers toute l'entreprise à l'aide de formations diverses et variées plus ou moins bien intentionnées.

Malheur à celui qui se voit étiqueté de « négatif », sa carrière est foutue.

Si les grecs avaient élevé le doute au rang d'art, c'est bien entendu que comme dans le dessin, la peinture, la sculpture, la musique, l'expression théâtrale, etc., il y a là aussi un apprentissage. Une initiation d'abord, un perfectionnement ensuite et pour quelques uns la maîtrise, enfin.

Il y a urgence à réactualiser ce type de savoir pratique, oh combien utile pour enrichir la pensée.



5 - Le silence qui signifie souvent fausse unanimité

« Qui ne dit mot consent » dit le dicton populaire.

Est-ce bien sûr? Le silence des collègues réunis autour de la table de travail signifie t'il qu'ils adhèrent au projet qui vient d'être présenté ? Signifie t'il qu'ils vont se l'approprier et faire de la partie de la coalition nécessaire afin que tout projet parvienne à son terme ?

Naturellement pourtant le silence inquiète, en comité de direction on a bizarrement tendance à considérer le silence comme rassurant, fausement.

Comme on préfère rester silencieux pour des raisons qu'on a vues plus haut, le silence est dangereux et ne doit jamais faire croire que l'unanimité existe derrière le projet.

Une bonne attitude est de se méfier des silences.



6 - La production de stéréotypes à l'égard de l'environnement

Au fur et à mesure que l'homme accumule des expériences de vie, il se forge ses propres grilles de lecture de l'environnement auquel il est confronté.

Les cartes mentales ainsi constituées produisent des habitudes de pensée. Si pour les aspects anodins de la vie quotidienne elles sont très utiles, elles peuvent aussi être dangereuses lorsqu'elles s'organisent en stéréotypes qui figent l'analyse objective et produisent des jugements à priori de l'environnement.

Ceci ne pose pas de difficultés particulières dans un monde à évolution lente. Est-ce le cas aujourd'hui?

Les stéréotypes sont dangereux pour deux raisons:

La première, c'est qu'ils contiennent toujours une certaine part de vérité.

La seconde, c'est que notre cerveau est ainsi fait, qu'il va capter beaucoup plus facilement les signaux qui valident les thèses contenus dans les stéréotypes.

Qui n'a jamais été victime du phénomène suivant: après moulte réflexion le choix de la nouvelle voiture familiale est arrêté : ce sera une décapotable verte! Les jours suivants, en attendant le nouveau véhicule, c'est fou le nombre de décapotables vertes que vous voyez circuler ! Simplement parce que votre cerveau capte les signaux qui viennent conforter votre choix et non parce que brutalement il y a beaucoup plus de décapotables vertes en circulation ! Dans un monde où brièveté, complexité et rapidité se conjuguent, mieux vaut réactualiser régulièrement ses schémas mentaux..

Cela est aussi le fruit d'un apprentissage et d'un entraînement.



Notez de 0 à 10 selon les propositions

QUESTIONS

1 - Toutes les conditions sont requises pour que les membres du CODIR se challengent, la contreverse positive et créative fait partie de nos habitudes de pensée.

2 - Toutes les décisions sont accompagnées :

- Des critères la justifiant
- Des critères permettant de mesurer son efficacité et son efficience.

3 - Le doute est utilisé de manière usuelle
Comme un outil d'approfondissement

4 - Les discussions vont bon train en exploitant
La contribution possible de chacun quelque soit
Le métier

5 - On s'autorise régulièrement à penser
différemment et nous ne sommes pas toujours
politiquement corrects.

Non, pas du tout	Oui, tout a fait
0	10
0	10
0	10
0	10
0	10
0	10



1. Justifiez vos choix par des faits concrets.

2. Indiquez les chemins de progrès possibles.

