

Le pilotage dynamique par tensions - Romain Vignes

Prenons une métaphore, un voyage en bateau. Pour aller d'un point A à un point B, l'équipage d'un bateau ne va pas perdre de temps à décider dans le détail à quel moment ils vont mettre un coup de gouvernail à droite pour changer de cap, tendre ou détendre leur grand voile... Ils peuvent se préparer en étudiant des cartes, dessinant des trajectoires optimum, en clarifiant leurs rôles, en s'entraînant ensemble,... bref se préparer pour qu'une fois partis, le maximum de leur énergie soit focalisé sur l'observation du vent et de la mer, de leurs changements, sur la lecture de leurs instruments de bords... des prévisions météo des jours à venir, des trajectoires des autres bateaux... et sur la communication entre eux afin de pouvoir synchroniser leurs actions et s'adapter ensemble et en permanence à ce qu'il se passe et.... pas à ce qu'il aurait dû se passer, car quel en serait l'intérêt ? Pourquoi s'entêter à naviguer en vent-arrière comme c'était prévu, alors que le vent a tourné ? Ils font un choix de direction, de gréements adaptés à la situation, jusqu'à ce que cette situation leur demande un nouveau changement.

C'est que nous appelons le pilotage dynamique, qui consiste à passer du mode prédiction & contrôle, au mode ressentir & ajuster.

Pour faire cela, nous allons introduire une nouvelle notion, inspirée du monde vivant : la tension.

Dans la plupart des cultures, le mot « tension » a une connotation plutôt – voire exclusivement – négative. Une tendance humaine consiste à refouler les tensions, à mettre la poussière sous le tapis et rendre invisible ce qui dérange. Pourtant dans le monde vivant, la vie est indissociable de la notion de tension. Un organisme qui n'a pas de tension est un organisme mort. Vivre c'est ressentir des sensations, comme la faim, le froid, le chaud... qui sont autant de signaux d'une tension existante à l'intérieur de moi ou entre moi et mon environnement. Et c'est agir en réponse à ses tensions pour tenter de les apaiser.

Dans cette croyance qu'une organisation est un organisme vivant, nous vous proposons donc de considérer une tension comme un cadeau fait à l'organisation. Elle représente un potentiel transformateur à utiliser pour faire évoluer l'organisation vers sa Raison d'être. Une tension permet de rendre conscient l'écart entre ce qui est et ce qui aspire à être.

Il s'agira donc de capter les tensions, de les identifier puis de les traiter.

CAPTER LES TENSIONS

Une tension est l'expression d'un besoin non satisfait de l'organisation. L'être humain est un fantastique capteur de tensions. Quand il y a une tension, la mise en oeuvre peine, l'individu n'est plus efficient, le projet peut flancher, s'arrêter...

Bien souvent les individus compensent, c'est-à-dire qu'ils agissent pour alléger la tension ressentie, en dehors de leur cadre d'action et de manière officieuse. Ils agissent ainsi pour répondre à la situation... mais si cette compensation s'installe dans l'implicite, ils ne permettent pas à l'organisation d'évoluer. A ce titre, la première responsabilité d'un membre d'une organisation consiste donc à exprimer ses tensions.

TRAITER LES TENSIONS

Chaque tension est à traiter dans l'espace qui lui est approprié, avec un processus spécifique. En effet, elles signalent des dysfonctionnement de différentes natures qui, pour être résolues, feront évoluer l'organisation à des endroits très différents. C'est pourquoi nous distinguons les tensions opérationnelles, les tensions de gouvernance et les tensions stratégiques.

Dans l'approche de l'Université du Nous nous intégrons également la notion de tensions interpersonnelles, qui elles aussi sont à traiter dans un espace adapté de régulation.

Examinons ces différents types de tension.

Une tension opérationnelle est ressentie quand il me manque quelque chose de concret pour avancer dans mon rôle et que je sais quel rôle est en charge de le fournir. Pour la traiter, il s'agira peut-être de convenir avec le rôle concerné d'une action ou d'un projet, un projet étant un ensemble d'actions.

Les tensions opérationnelles nous permettent de nous synchroniser dans nos actions. Elles se traitent dans les réunions dite de triage opérationnel. Comme vous

le verrez dans le processus, dans ces espaces il ne s'agit pas de décider ensemble, juste de se synchroniser.

Une tension de gouvernance apparaît lorsque cette action dont j'aurais besoin est récurrente, et que je ne sais pas vers quel rôle ou quel cercle me retourner pour en demander la réalisation. Soit parce qu'il n'y a aucun rôle qui réalise ce type d'action, nous avons dans ce cas, comme on le dit parfois, "un trou dans la raquette", soit parce qu'il y a une confusion, un flou ou une interférence entre plusieurs rôles qui ont des périmètre proches. Le traitement de cette tension viendra modifier la structure de l'organisation, en créant un nouveau rôle ou un nouveau cercle, ou en ajustant les périmètres des rôles existants. Cela se produit dans les réunions appelés réunions de gouvernance, avec un processus qui permet de décider ensemble de la modification, de la création ou de la suppression des rôles.

Enfin, si j'ai des difficultés à prioriser mon travail, ou si j'ai la sensation que les différents rôles de l'organisation poussent dans des directions différentes, ou que la direction que nous prenons n'est plus adaptée aux besoins de notre environnement, alors sans doute j'ai une tension stratégique à traiter.

Pour chacun de ces types de tensions, il y aura donc un type de réunion, avec une régularité et un processus adapté.

Quelques recommandations dans cet exercice difficile de la gestion par tension :

- Mettre mes capteurs en éveil uniquement par rapport à mon ou mes rôles. C'est-à-dire qu'est-ce qui me freine dans ce que j'ai à faire ici et maintenant pour servir la raison d'être, et pas qu'est-ce que je pense de ce que font les autres, ou qu'est-ce que je pense de ce qu'il va se passer plus tard si jamais blablabla.....
- Noter régulièrement, durant l'activité c'est-à-dire en dehors des réunions, les tensions que je rencontre dans l'exercice de mon rôle, et faire ce travail de triage entre les différents types de tension, en dehors des réunions, pour les fluidifier.
- Toujours garder en tête des réflexes de bon sens. Les réunions et les processus de réunion ne sont là que pour nous aider, ils apportent une structure, un rythme, mais il ne sont que le moyen au service de ce que nous



avons à faire. Si je vois une façon de traiter ma tension simple et efficace ici et maintenant, je le fais. Je garde juste en tête cette question de la gouvernance : est-ce qu'une modification de la structure de l'organisation est nécessaire pour traiter durablement ma tension?