



## Priorités ou nécessités ? Posez-vous les bonnes questions

Voici la première étape de votre parcours vers une organisation durable. Priorités ou nécessités ? Vous trouverez dans cette étape des outils pour vous positionner sur cette question. Une grille de lecture et un exercice vous permettront d'évaluer le cas de votre organisation, seul ou avec notre réflexion. Nous n'allons pas vous suggérer une liste exhaustive de questions préliminaires. Qui serions-nous pour croire qu'une telle liste existe ? Vous n'avez pas le temps pour l'instant ? OK ! Mais alors déterminez le moment où vous l'aurez. Si vous n'y consacrez pas de temps, peut-être confondez-vous vos priorités et vos nécessités. C'est souvent là, un signal de difficultés à venir.

Nous avons tous cette fâcheuse tendance à faire de nos problèmes des priorités. C'est une réaction naturelle. Il y a le feu, alors on intervient. C'est une nécessité. Il n'y a pas de doute. Comme les aléas se produisent à une vitesse sans cesse croissante, les feux s'accroissent et les nécessités s'enchaînent, deviennent éventuellement des urgences. On est le nez dans le guidon, souvent seul, concentré sur les problèmes ou les objectifs à atteindre. Il n'y a plus de questions à se poser sauf de savoir comment éliminer, contourner ou résoudre le problème et le plus rapidement possible pour attaquer le problème suivant. Alors, lire un article sur le sujet OK ! Mais vite ?

### Choisissez vos priorités indépendamment de tous problèmes.

C'est au moment où l'on ressent notre incapacité à résoudre les problèmes qui nous entourent que le corps nous lâche, parfois durement. On se dit alors avec un énorme sentiment de culpabilité : « Je me suis trompé de priorités ». Tout le monde n'atteint pas ce moment de dépression. Les sollicitations et notre résilience sont différentes pour chacun. Définir les priorités nous permet simplement de vivre mieux et plus sereinement les succès et les échecs qui jalonnent notre vie.

Vous connaissez sûrement cette histoire du vase que l'on doit remplir de pierres de différentes tailles. Si vous voulez optimiser le remplissage, commencez par les grosses, puis ajoutez les suivantes en ordre de taille décroissante car elles rouleront entre les plus grosses comblant ainsi les interstices. Vos priorités sont celles qui vous permettent de vous développer constamment dans ce que vous sentez comme des améliorations de vos projets d'être et de vivre. Ce désir d'amélioration, qui prendra de nombreuses formes propres à chaque être, est universel.

### Les priorités et les problèmes se traitent définitivement différemment.

Pour la plupart d'entre nous il est difficile de comprendre la différence concrète entre priorité et nécessité parce que le traitement de cette dernière est prioritaire. La grille de lecture reprise ci-dessous permet de comprendre la différence au travers de nos comportements et quel avantage on retire de traiter nos priorités. On peut distinguer quatre niveaux d'un problème et de sa résolution. À chaque niveau, chacun de nous peut être dans un des trois états : celui de la

connaissance, celui de la méconnaissance réelle et celui de la méconnaissance appelée parfois déni qui lié à notre besoin de rester dans notre référentiel.

### *Les signaux faibles*

Le premier niveau de l'émergence d'un besoin sont des signaux faibles. Dans les organisations, ce peut être les retards systématiques au travail ou aux réunions, les ordinateurs ouverts lors d'une réunion, les échanges verbaux qui s'arrêtent au moment où arrive une personne, toutes formes d'opposition systématique à des suggestions allant de la passivité à la réaction violente en passant par l'excès de zèle. La méconnaissance de ces signaux peut être de deux ordres : la méconnaissance en elle-même (on ignorait l'existence de ces signes) ou le refus conscient ou inconscient de leur signification (par exemple : « Avec les nombreux coups de téléphone, c'est normal qu'ils soient toujours en retard »). Connaître les signaux et accepter des hypothèses sur les problèmes qui peuvent en être l'origine est la meilleure manière d'anticiper les problèmes et de travailler les solutions.

### *Le problème*

Le niveau qui suit les signaux est l'existence du problème. Les participants arrivent toujours en retard ou gardent leurs ordinateurs ouverts pour rester connectés à leur boîte mail. Ils sont en fait peu préparés et motivés à se rencontrer, et les réunions sont inefficaces voire inefficaces. Le problème est bien réel mais là encore on peut le méconnaître. Réellement par exemple, si quand le leader participe à la réunion, tout le monde est à temps et attentif. On peut aussi refuser de le considérer comme un problème : « Oui c'est vrai les réunions sont inefficaces mais ce n'est pas le problème ». On le considère comme une fatalité statistique « C'est normal. Cela s'observe partout » (comme les épuisements ou la volatilité du personnel). "On a des choses plus urgentes."

### *Les solutions possibles*

Le troisième niveau est celui de la connaissance des solutions. Là encore, on peut ne pas être informé des solutions qui existent. C'est à ce stade que l'extérieur intervient pour vous les présenter si vous vous réservez du temps pour les découvrir. En situation de problème, on consacre toujours du temps à la recherche. En fonction de l'urgence ce temps de recherche peut-être très court avec le risque que la solution soit chère et finalement pas efficace. Au pire, on peut aussi repousser la mise en place de solutions parce qu'on ne prend pas le temps de les examiner et que de toute façon : « Cela ne fonctionnera pas, notre organisation est très spécifique ». À l'opposé, lorsque l'on traite une priorité, le temps réservé à chercher des solutions est celui de la curiosité et de la formation, souvent en amont des problèmes et parfois des signaux. On rapporte que les grands leaders consacrent au moins 25 % (1 jour par semaine) à leur formation par la lecture et les rencontres.

### *La capacité à les appliquer*

Enfin le dernier stade de la méconnaissance est celui de se croire ou de croire les autres incapables de mettre en place une solution. À un instant précis, cette conviction peut être légitime. Au-delà de cet instant, il n'y a aucune raison de rester dans cette conviction. C'est là une nouvelle différence entre la priorité et la nécessité. Il est possible, voire probable, d'être incapable de répondre à une nécessité faute de moyens ou de temps. La priorité étant un choix, elle est intemporelle et l'objet d'apprentissages disponibles. On ne devient pas champion d'un coup et on ne le reste pas sans rien faire. C'est un processus continu.

Quand on choisit l'organisation comme priorité, notre confiance et notre capacité à résoudre les problèmes est étonnante parce qu'elle se renforce par le collectif. C'est là le bénéfice d'un modèle puisqu'il permet de visualiser et de comprendre ensemble le but commun et comment y arriver.

Résumons les quatre étapes de la résolution des problèmes pour chaque niveau possible de la connaissance. À chaque case du tableau on trouve les questions que l'on se pose naturellement. Ainsi, si on connaît les signaux, on se posera la question des problèmes qui en sont l'origine. Si on connaît le problème, on se pose la question des solutions possibles et ainsi de suite.

	La connaissance	La méconnaissance réelle	Le rejet de la connaissance
Signaux	Quels sont les problèmes potentiels qui causent ses signaux ?	Quels sont les signaux qu'il faut observer ? Les dispositifs d'écoute sont-ils en place ?	Ce n'est pas une priorité. J'attends que cela devienne un problème.
Problèmes	Quelles sont les solutions ? Quel temps et quelle ouverture sont-ils consacrés à la recherche et la découverte de solutions possibles ?	Quelle est la culture de l'organisation en termes de transparence ? Quelle place laisse-t-on à l'erreur et à l'apprentissage ?	Ce n'est pas le problème le plus important. On a d'autres problèmes prioritaires.
Solutions	Comment (la) ou les solutions abordent-elles le problème ? Quels sont les avantages des solutions ? Quels signaux nous l'indiqueront ?  La solution peut-elle prise en main par une équipe ?  Qui peut nous aider	Où trouver au plus vite une solution ? Sera-t-elle efficace ? Ne créera-t-elle pas de nouveaux problèmes ?  Ne vaut-il pas mieux choisir la solution sur base de la réputation plutôt que sur base de notre conviction ?	Si c'est nécessaire on s'en occupera quand cela sera le problème le plus urgent. Quitte à créer un nouveau problème
Action	Nous mettons en place sereinement. Nous sommes ensemble et travaillons étape par étape.	Quel est le risque ? Quelles sont les conséquences en cas d'échec ? Cela en vaut-il la chandelle ? Qui va-t-on nommer responsable ?	On accepte les dégâts collatéraux et leurs coûts. Cela tiendra comme cela. Espérons-le.
	<b>Les priorités</b>	<b>Les nécessités</b>	<b>Les urgences</b>

À la lecture du tableau, on comprend que de bien choisir nos priorités nous permet d'anticiper.

Parce que nous sommes par nature limités en temps et mentalement, les deux mécanismes de méconnaissance nous affectent tous d'une manière ou d'une autre et selon les sujets. Si cela semble évident pour la non-connaissance, le rejet de la connaissance nous affecte tout autant. Il fait appel à notre besoin de stabilité, de rester dans notre cadre de référence. C'est le cas en ce qui concerne nos organisations. Elles sont le reflet d'un cadre de référence fort parce que nous y avons été plongés dès notre enfance.

## Votre organisation professionnelle est-elle une priorité ?

Ou bien attendez-vous qu'il y ait des problèmes pour en faire une priorité ?

Cette question est essentielle et si vous êtes un des responsables d'une organisation, acceptez qu'elle soit une priorité. Si vous êtes un des propriétaires de votre organisation, a fortiori si vous en êtes un des fondateurs ou le descendant de ceux-ci, nous n'avons pas besoin de vous l'écrire. L'investissement mental, physique et financier que vous y mettez est à la hauteur de cette priorité mais de vos collaborateurs qu'en est-il ?

Si vous êtes un manager engagé par les propriétaires, vous pourriez avoir d'autres priorités professionnelles que l'organisation dont vous avez la responsabilité. Cependant, si votre organisation professionnelle n'est pas votre priorité, vous ne serez pas sa priorité non plus. Il ne s'agit pas seulement de votre personne. Si votre organisation n'est pas votre

priorité, vos ambitions pour elle ne seront pas ses ambitions à elle. Tout ne s'écroule pas pour autant. Vous irez, votre organisation et vous, de compromis en compromis, de nécessité en nécessité, ou pire de nécessités en problèmes.

Votre organisation est une priorité parce que c'est elle qui est porteuse de la performance et pas l'inverse. Mitra Power Systems, l'entreprise où j'ai initié une organisation Ovale, commercialisait des transformateurs électroniques de puissance électrique qu'elle produisait à Wavre en Belgique alors que tous ses concurrents les produisaient en Chine ou en Thaïlande. Pourtant nous avons crevé tous les plafonds de croissance, des prises de parts de marché, de satisfaction des clients et du personnel. Lorsque mes interlocuteurs me questionnaient sur notre stratégie, je leur répondais : « Toutes les stratégies auraient fonctionné car nous avons l'organisation avec nous. L'art est d'aligner la structure organisationnelle sur la stratégie ».

Faites une priorité de votre organisation avant que les nombreux signaux deviennent des problèmes

L'innovation managériale est une nécessité, peut-être même déjà une urgence ! Les raisons sont liées aux évolutions de notre société occidentale. Elles agissent autant comme menaces qui pèsent sur les organisations<sup>[1]</sup> que comme révélatrices des faiblesses inhérentes à nos structures et à nos habitudes sur lesquelles nous reviendrons.

### Exercice pratique

Comme exercice sur cette première étape, nous vous invitons à situer votre organisation professionnelle dans le tableau (que vous soyez son leader ou pas). Est-on attentif aux signaux faibles, aux problèmes ? Quels signaux faibles devraient vous interpeller ? Quel temps consacre-t-on à la découverte de solutions et à leur mise en place ?

Partagez-nous les résultats ou vos questions si vous le souhaitez et gardez vos résultats pour vos prochaines étapes.

<sup>[1]</sup> Voir notre article sur les menaces qui pèsent sur l'organisation