

Tensions dynamiques

Questionnaire

Ecoute, expression et régulation :

- 1 Que fait-on concrètement pour agir sur l'inhibition naturelle et courante des acteurs ?

Comment donne-t-on le droit à la parole, le droit au "JE", le droit au "non" ?

- 2 Comment se prépare-t-on mentalement et concrètement à vivre les périodes de choix, le lancement de grands projets aux finalités connues mais aux résultats incertains, les grandes bifurcations ?

La libéralisation de la parole dans ces contextes est-elle considérée comme une preuve d'organisation et le dialogue, même tendu, comme une approche souhaitable face à l'incertitude ?

- 3 Comment sont précisément exposées et développées les positions des uns et des autres ?

S'autorise-t-on des lectures différentes ?

Comment les dialogues s'instaurent-ils entre parties, et comment le processus de décision intègre ces divergences ?

- 4 A-t-on la possibilité dans l'entreprise d'exprimer d'autres points de vue que ceux en vigueur ?

Les choix, les projets, les stratégies, les éléments d'organisation sont-ils mis en débat ?

Comment ?

A quelle fréquence ?

Avec quels résultats ?

5 Existe-t-il des débats, des sujets, interdits ou dangereux à aborder ?

6 Y a-t-il des acteurs punis d'expression, diabolisés, mis en quarantaine ?

Si oui, pourquoi ?

7 L'avis des femmes est-il pris en compte avec le même statut d'importance que celui des hommes ?

8 Existe-t-il des mécanismes de ségrégation concernant une partie des acteurs, en fonction d'éléments liés à leur statut, leur formation, leurs activités ?

9 Se pose-t-on toujours la question de la qualité des apports inattendus et des avis émanant de ceux que l'on a tendance à ne pas solliciter ?

10 Existe-t-il un processus d'écoute structurée permettant le recueil d'opinions et la prise en compte des divergences ?

...ou existe-t-il spontanément des blocages pour empêcher les sur-régimes ?

Les mécanismes d'inter-rétro-action sont-ils

...toujours,

...souvent,

...rarement,

...ou jamais bloqués ?

11 Quel est le degré de solitude des dirigeants à même de prendre les décisions ?

12 Peut-on se permettre au sein du Comité de Direction des attitude du type "12 hommes en colère", ou bien c'est la passivité et le silence poli qui prévaut ?

Est-il attendu de la part des membres de l'équipe dirigeante une passivité de bon aloi ?

13 Est-il bon de sortir de l'équivoque ?

... ou est-ce dangereux ?

14 La mauvaise foi est-elle reconnue comme vertueuse quand elle exprime un accord avec les tendances dominantes ?

Turbulences et équilibres :

15 Les équilibres atteints dans l'entreprise sont-ils statiques ou dynamiques c'est-à-dire instables et procédant d'ajustements temporaires et non durables ?

Si oui, comment parvient-on à ce type de situation ?

Quel rôle joue la direction par rapport à ces tensions d'intérêts et de positionnement entre acteurs et/ou services ?

16 Quand les problèmes sont posés, les pose-t-on jusqu'au bout ?

Quand les gens posent des problèmes, les leur fait-on poser jusqu'au bout ?

17 Si l'expression d'antagonismes est possible, relève-t-elle d'une approche plus classique de type "diviser pour régner" ?

Si c'est le cas, le mécanisme d'expression des points de vues aboutit-il à une prise de risque aléatoire et importante de se trouver emporté dans un jeu perdant de type "battez-vous" ?

18 La recherche de solution est-elle frappée des syndromes de type "not invented here" ou "je n'accepte que les solutions que je crois possibles"... ?

19 Les mécanismes de suradaptation sont-ils valorisés ?

20 D'une façon générale la diversité (des points de vues, des embauches, des facteurs de recrutement internes et des promotions...) est-elle considérée comme un plus, un mal nécessaire ou un danger contre l'ordre et la stabilité ?

21 La novation, la turbulence sont-elles acceptées quand elles adviennent ?

Y fait-on face en niant les éléments qui motivent cette perturbation, en tentant de maintenir coûte que coûte le statu quo ante ?

Prend-on soin, au contraire, d'y faire face en poussant l'autre au meilleur ?

22 La volonté de mettre en synergie les ressources passe-t-elle par des phases plus chaotiques où les points de vue semblent irréconciliables ?

23 Tire-t-on expérience des choix erronés, et, adaptés, faits dans le passé ?

Est-ce que ce point exerce une influence sur les décisions à venir ?