

The Possibilities of Organizations

Barry OSHRY

1986

powerandsystems.com

Traduit et diffusé par Xavier ARMAND

nousorganiser.fr

avec l'accord de Barry OSHRY

1

Sommaire

- **Introduction**
- **Possibilité I : lutte interne**
- **Possibilité II : comprendre le monde de l'autre et s'adapter pour changer les choses**
 - Comment la lutte interne se développe
 - Comprendre et s'adapter au monde des Hauts, des Bas, des Milieux et des Clients
 - Prenez ce livre par exemple
 - Ou envisagez la possibilité d'une coopération
 - Agir au centre de la scène ou en coulisse
 - Résumé
- **Possibilité III : transformer les organisations en changeant notre manière d'agir en tant que Haut, que Bas, que Milieu et que Client**
 - Comment nous tombons : dans la surcharge, dans l'oppression, dans le déchirement, dans l'arnaque
 - Porte A (l'habitude) et porte B (les nouvelles approches)
 - Créer des stratégies plus efficaces pour nous, nous en tant que Haut, que Bas, que Milieu et que Client.
 - Le choix est possible
- **Résumé**

2

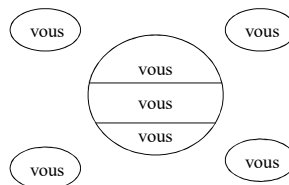
Introduction

- Il est possible que j'ai observé plus d'organisations en action et que j'ai parlé avec plus de personnes dans ces organisations, que n'importe quel être humain.
- Certaines de ces organisations ressemblent à celle où vous travaillez : hôpital, université, usine, société de service, institution religieuse, sociétés de haute technologie, école, institution militaire...
- Ce livre concerne les ORGANISATIONS que j'ai vues et qui m'ont été décrites. Ce livre concerne les ORGANISATIONS : ce qu'elles sont et les possibilités qu'elles renferment.
- Il s'agit d'ORGANISATIONS telles que les vivent tous leurs acteurs : ceux du HAUT, du BAS et du MILIEU.
- Et il s'agit d'ORGANISATIONS telles que les vivent leurs CLIENTS.

3

Introduction (suite)

- Ce livre les concerne EUX : ces HAUTS, ces BAS, ces MILIEUX et ces CLIENTS à qui vous avez à faire.
- Et ce livre vous concerne VOUS : vous en tant que HAUT, que BAS, que MILIEU, que CLIENT et du rôle que vous jouez dans l'ORGANISATION.

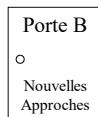
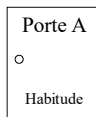


- Ce livre ne traite pas de la concurrence, bien qu'il ouvre des possibilités pour devenir plus concurrentiel.
- Ce livre ne traite pas de production, bien qu'il ouvre des possibilités pour mieux produire.
- Ce livre ne traite pas de finance, bien qu'il ouvre des possibilités pour une meilleure rentabilité.
- Ce livre ne traite pas de turnover, d'absentéisme, de conflits, bien qu'il ouvre des possibilités dans l'amélioration de la gestion des ressources humaines.
- Ce livre traite des possibilités des ORGANISATIONS – de ce qu'elles sont et de ce qu'elles pourraient être. Et plus fondamentalement, de ce qu'il faut faire pour les y emmener.

4

Introduction (suite)

- Ce livre est facile à lire – peut-être trop facile. C'est pourquoi je vous propose de le garder avec vous, de le lire plusieurs fois, d'en parler avec vos amis, vos collègues, de l'utiliser pour approfondir votre compréhension de votre propre expérience des ORGANISATIONS.
- Mon but, via ce livre, est de mieux vous faire voir les ORGANISATIONS : ce qui n'a pas de sens aujourd'hui va en avoir, les mystères vont disparaître, les acteurs de l'organisation vont vous apparaître sous un jour nouveau.
- J'ai aussi un but plus profond : que grâce à cette clairvoyance, de nouvelles possibilités s'ouvrent à vous, nouvelles façons d'être au sein de l'organisation, attitudes plus efficaces, qui vous apporteront des résultats plus satisfaisants pour l'organisation et une plus grande satisfaction personnelle pour vous.

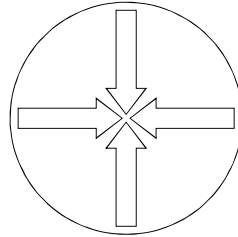


- Je suis sur le point de vous raconter l'histoire des organisations. Le loup va bientôt sortir de sa tanière. Une fois que vous aurez compris cette histoire, votre vie dans les ORGANISATIONS ne sera plus jamais la même. Vous verrez cette histoire s'actualiser devant vos yeux, vous comprendrez pourquoi il en va ainsi, vous comprendrez votre participation à ce scénario et vous verrez les choix à votre disposition : jouer le même scénario où créer un scénario nouveau, plus efficace, plus satisfaisant.
- Il est encore temps de jeter ce livre. Une fois lu, ce sera la fin de l'innocence organisationnelle.

5

- **Introduction**
- **Possibilité I : lutte interne**
- **Possibilité II : comprendre le monde de l'autre et s'adapter pour changer les choses**
- **Possibilité III : se transformer**
- **Résumé**

6



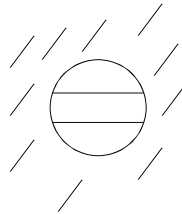
Il y a une histoire qui se reproduit avec beaucoup de régularité dans la vie des organisations.
C'est l'histoire des organisations qui partent en guerre..

...contre elles-mêmes.

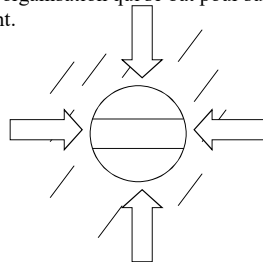
7

Possibilité I : Lutte Interne

- Il y a une histoire qui se développe avec beaucoup de régularité.
- Il s'agit de l'histoire d'une organisation dans son environnement.



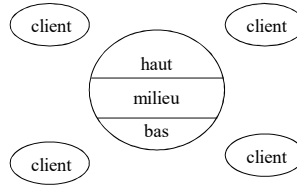
- Il s'agit de l'histoire d'une organisation qui se bat pour survivre dans un environnement complexe et dans un monde changeant.



8

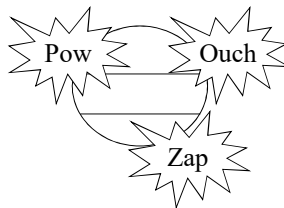
Possibilité I : Lutte Interne

- Dans cette organisation,
 - il y a des Hauts qui ont la responsabilité globale de l'organisation
 - il y a les Bas, qui produisent les biens ou les services de l'organisation
 - et il y a les Milieux qui managent et supervisent le travail des Bas.
- Et dans l'environnement de cette organisation, il y a les Clients qui attendent d'elle les biens ou les services dont ils ont besoin, à un niveau de qualité qui leur va et à un prix qu'ils sont prêt à payer.

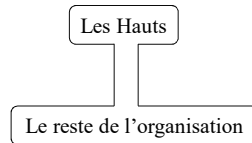


Possibilité I : Lutte Interne

- Pourtant, avec toutes ces difficultés, l'organisation est en guerre contre elle-même.



- Les Hauts sont isolés et coupés d'une grande partie de l'organisation.



- Les Bas se liguent ensemble, solidaires les uns des autres et séparés du reste de l'organisation.

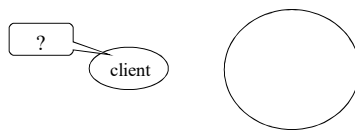


Possibilité I : Lutte Interne

- Et les Milieux sont dispatchés dans toute l'organisation ; ils sont seuls, ne font partie ni des Hauts, ni des Bas et ne sont pas reliés entre eux.

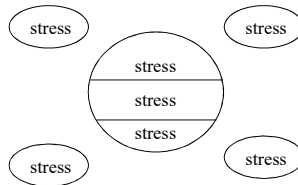


- Enfin, en dehors de l'organisation, il y a les Clients, qui attendent de l'organisation des biens et des services de qualité, au bon moment et à un prix raisonnable.



Possibilité I : Lutte Interne

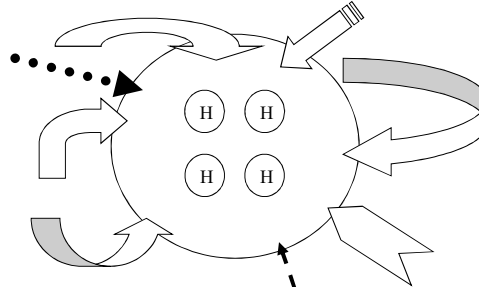
- Dans cette histoire, le stress est partout.



chez les Hauts
chez les Bas
chez les Milieux
et chez les Clients

Possibilité I : Lutte Interne

- Les Hauts sont débordés par des complications sans fins.
 - Des complications leur arrivant en provenance de l'environnement extérieur
 - Des complications leur arrivant en provenance de l'intérieur de l'organisation



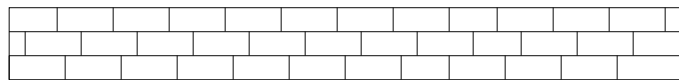
- Il y a trop à faire et pas assez de temps pour le faire
 - Les Hauts se sentent responsables de tout
 - Et s'il y a le moindre échec - où que ce soit dans l'organisation - les Hauts le prennent comme un échec personnel.
- Les Hauts ont beaucoup de stress à cause de : la pression, l'urgence, leur exposition aux yeux de tous, leur vulnérabilité.

13

Possibilité I : Lutte Interne

- Les Bas se sentent invisibles et ignorés

MANAGEMENT

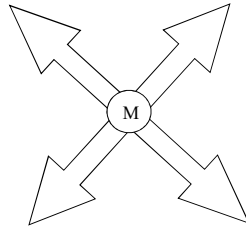


- Les Bas voient beaucoup de problèmes dans le système
 - mauvaise communication
 - peu de direction
 - des situations qui ne devraient pas exister
 - absence de motivation, d'une compréhension globale, d'une vision en provenance du haut
 - actions des Hauts et des Milieux incompréhensibles
 - injustices
 - Les Bas pensent que les Hauts et les Milieux devraient gérer ces problèmes mais qu'ils ne font rien pour.
- Les Bas ont beaucoup de stress à cause de : la frustration, le ressentiment, la colère, la peur.

14

Possibilité I : Lutte Interne

- Les Milieux se sentent écartelés.

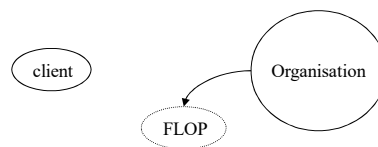


- Ils pensent qu'ils devraient pouvoir donner aux Bas ce que les Bas demandent mais que les Hauts ne leur donnent pas ce dont ils ont besoin pour le faire.
- Ils pensent qu'ils devraient pouvoir donner aux Hauts ce que les Hauts demandent mais que les Bas ne leur donnent pas la coopération dont ils ont besoin pour le faire.
- Et de temps en temps, les Hauts et les Bas ont des attentes conflictuelles concernant les Milieux.
- Les Milieux pensent qu'ils devraient pouvoir satisfaire les Hauts qu'ils devraient pouvoir satisfaire les Bas qu'ils devraient pouvoir résoudre les conflits entre les Hauts et les Bas
- Et les Milieux ont beaucoup de stress à cause de : d'un sentiment de ne pas bien faire et de ne pas être à la hauteur, ni de leur travail, ni des attentes des autres.

15

Possibilité I : Lutte Interne

- Enfin, il y a du stress chez les Clients.



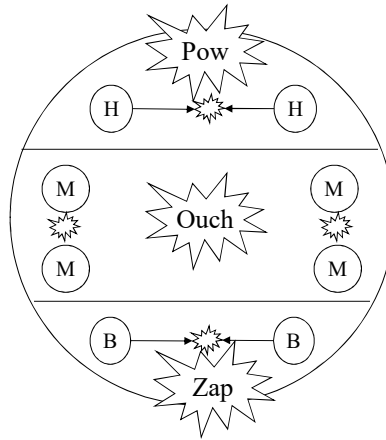
- Les Clients n'arrivent pas à obtenir les produits ou les services dont ils ont besoin au moment où ils en ont besoin, au niveau de qualité dont ils ont besoin et au prix qu'ils sont prêts à payer.
- Les Clients sont perplexes. Ils ne comprennent pourquoi ils sont traités de cette manière.
- Et les Clients se sentent incapables de changer cette situation.
- Et les Clients ont beaucoup de stress à cause de : leurs frustrations, leur colère, leur sentiment d'avoir été trahis.

PENDANT CE TEMPS...

16

Possibilité I : Lutte Interne

- Il y a des problèmes de relations entre collègues :

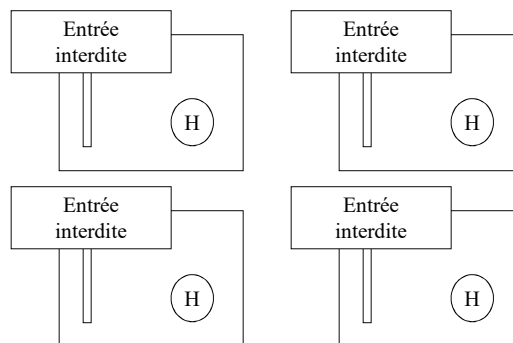


chez les Hauts
chez les Bas
chez les Milieux

17

Possibilité I : Lutte Interne

- Les membres de l'équipe du Haut se battent pour leur territoire.

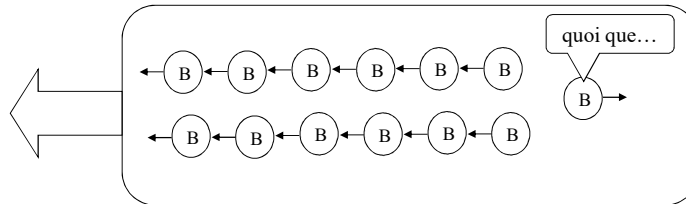


- Les responsabilités sont partagées entre les Hauts
- Les Hauts se sentent plus responsables de leur territoire que de l'organisation en générale
- Parfois, des « Trucs » arrivent à passer au travers des fissures et les Hauts réagissent sur la défensive et s'accusent pour trouver celui qui en est responsable
- Les Hauts pensent qu'ils doivent avoir une influence sur les autres Hauts mais ils se protègent les uns des autres
- Les Hauts défendent leur territoire. Ils ont peur et luttent contre toute intrusion d'un autre Haut.

18

Possibilité I : Lutte Interne

- Il y a des tensions dans les groupes des Bas
- Il y a un sentiment d'appartenance et de solidarité entre les Bas et il y a des tensions entre les Bas pour maintenir ce sentiment et pour lutter contre toute forme d'opposition.



- Ceux qui ne sont pas d'accord avec la majorité se sentent vulnérables
- Et ceux de la majorité se sentent menacés par tout désaccord
- Le moindre désaccord est étouffé.

19

Possibilité I : Lutte Interne

- Et il y a des tensions entre les Milieux
- Il n'y a pas de groupe des Milieux
 - Les Milieux sont des solitaires dans l'organisation
 - Ils sont isolés des Hauts, des Bas mais aussi des autres Milieux
 - Chaque Milieu ressent les pressions du système sans support de la part des autres Milieux
 - Les Milieux ne se sentent pas attirés par les autres Milieux
 - Ils ont tendance à ne pas s'entre-aider
 - De temps en temps, les Milieux se sapent entre eux souvent de manière non intentionnelle ou parfois de manière intentionnelle
 - Ils se critiquent beaucoup
 - Ils pensent généralement qu'ils sont différents des autres Milieux
 - Ils ne ressentent pas le besoin de se lier aux autres Milieux
 - Ils pensent qu'il y a peu d'intérêt à se lier entre Milieux, à s'entraider, à s'épauler.

PENDANT CE TEMPS...

20

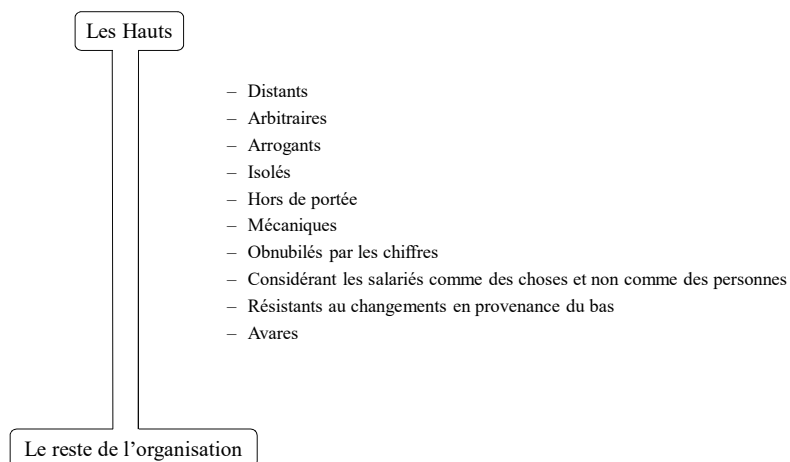
Possibilité I : Lutte Interne

- Chaque partie de l'organisation bloque ou échoue à aider ou à coopérer avec les autres parties de l'organisation.
- Les Hauts n'arrivent pas à donner la vision, l'inspiration, la direction, l'image d'ensemble que les Milieux et les Bas attendent d'eux.
- Les Bas résistent contre les changements fréquents, les ré-arrangements, les changements de direction que les Hauts et les Milieux pensent devoir donner afin de s'adapter à un monde complexe et changeant.
- Les Milieux n'arrivent pas à se sentir suffisamment forts.

21

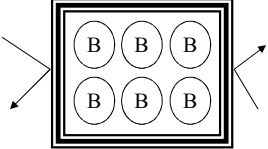
Possibilité I : Lutte Interne

- D'autres, dans l'organisation, voient les Hauts comme :



22

Possibilité I : Lutte Interne

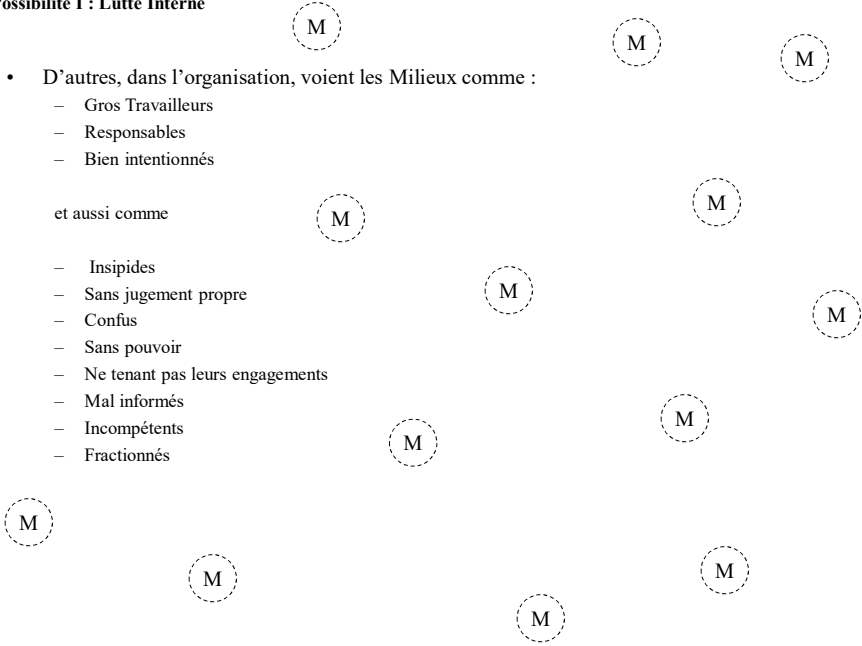


- D'autres, dans l'organisation, voient les Bas comme :
 - Inflexibles
 - Résistants à tout changement
 - Refusant ou incapables de s'adapter à des conditions rapidement changeantes
- Et, en fonction de la manière dont les conflits internes sont résolus, les Bas sont vus soit comme :

<ul style="list-style-type: none"> - Loyaux - Gros travailleurs - Créatifs - De confiance 	ou alors	<ul style="list-style-type: none"> - Égoïstes - Peu concernés par la réussite de l'organisation - Réclamant trop - Impatients - Résistants - Peu raisonnables
et aussi		et parfois
<ul style="list-style-type: none"> - Naïfs - Bon pigeons 		<ul style="list-style-type: none"> - Amorphes - Apathiques - Faibles

23

Possibilité I : Lutte Interne

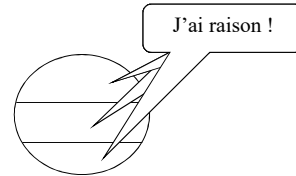


- D'autres, dans l'organisation, voient les Milieux comme :
 - Gros Travailleurs
 - Responsables
 - Bien intentionnés
- et aussi comme
 - Inspides
 - Sans jugement propre
 - Confus
 - Sans pouvoir
 - Ne tenant pas leurs engagements
 - Mal informés
 - Incompétents
 - Fractionnés

24

Possibilité I : Lutte Interne

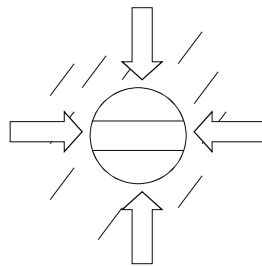
- Les personnes de l'organisation ont l'impression de ne pas être respectées par les autres membres de l'organisation.
- Dans l'ensemble de l'organisation, les personnes se sentent incomprises et peu appréciées.
- Dans tous les recoins de l'organisation, les personnes ont l'impression que les autres agissent d'une manière calculée, froide ou non satisfaisante.
- Et chacun réagit en conséquence :
 - attaquant
 - réclamant
 - se retirant
 - évitant
 - se cachant
- Et chacun se sent légitime d'agir ainsi



25

Possibilité I : Lutte Interne

- Et la guerre continue...
alors que l'organisation se bat pour survivre dans son environnement complexe et changeant.



- Il y a trois possibilités dans la vie des organisations.
- Des trois, la guerre interne est la plus coûteuse.
Mais c'est aussi la plus facile à jouer.
La guerre interne arrive sans qu'on la planifie ou qu'on y pense.
Réunissez-nous et dites-nous que nous sommes une organisation,
et la guerre interne se déclarera rapidement.

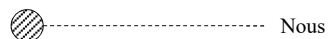
26

- **Introduction**
- **Possibilité I : lutte interne**
- **Possibilité II : comprendre le monde de l'autre et s'adapter pour changer les choses**
 - Comment la lutte interne se développe
 - Comprendre et s'adapter au monde des Hauts, des Bas, des Milieux et des Clients
 - Prenez ce livre par exemple
 - Ou envisagez la possibilité d'une coopération
 - Agir au centre de la scène ou en coulisse
 - Résumé
- **Possibilité III : transformer les organisations en changeant notre manière d'agir en tant que Haut, que Bas, que Milieu et que Client**
- **Résumé**

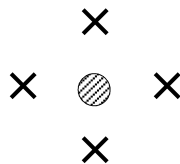
27

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses
Comment la lutte interne se développe

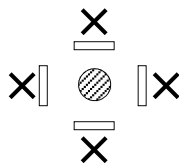
- Voici comment la lutte interne se développe :
- Là, c'est nous :



- Et il y a d'autres personnes.



- Et c'est comme si ces personnes étaient derrière des murs.

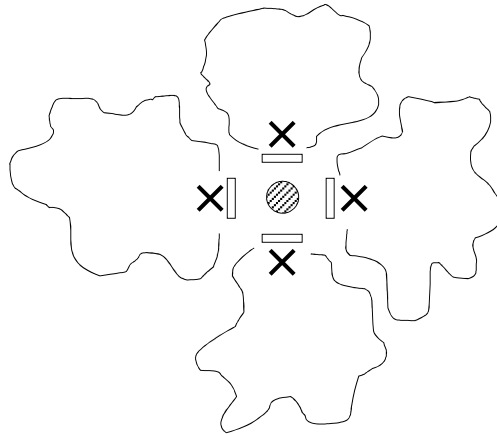


28

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses
Comment la lutte interne se développe

- Nous ne savons pas vraiment ce qu'elles font derrière ces murs

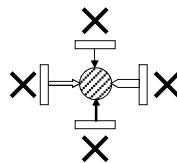
et nous ne savons non plus quelle vie est la leur derrière ces murs.



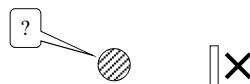
29

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses
Comment la lutte interne se développe

- Quoiqu'il en soit, des Trucs nous arrivent de ces personnes, cachées derrière leur mur.



- Un Truc peut être un ordre, une demande, une annonce ou alors un changement dans l'ordre, la demande ou l'annonce faite auparavant.
- Un Truc peut être la réaction d'une personne à notre égard : amicale, bourrue, indifférente.
- Et parfois, le Truc, c'est rien. Rien ne vient à nous de derrière le mur alors que nous regardons ce mur et que nous attendons une direction, une assistance, une vision, une inspiration.



30

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comment la lutte interne se développe

- Parfois, le Truc n'a aucun sens pour nous. Il nous apparaît idiot. C'est un mystère.
- Que ce passe-t-il derrière ce mur ? A quoi peuvent-il bien penser ?
- En l'absence d'information, ce que l'on fait d'habitude est...

d'inventer quelque chose.



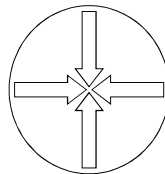
- On invente une histoire qui explique le Truc.
- On invente une histoire sur ces personnes et sur ce qu'elles font et pourquoi elles le font.
- Et quand le Truc n'a plus aucun sens pour nous, l'histoire que nous inventons ressemble à quelque chose comme : la personne derrière le mur doit forcément être
 - Ignorante
 - Malveillante
 - Insensible
 - Incompétente

31

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comment la lutte interne se développe

- Comment pourrait-il en être autrement au regard de ce qu'elles font ?
- Alors, nous réagissons en conséquence :
 - attaquant
 - réclamant
 - se retirant
 - évitant
 - se cachant
- Et notre attitude devient un Truc pour ces personnes.
- Et elles réagissent en conséquence.
- Et, en un rien de temps, nous sommes tous à nous considérer comme ignorants, malveillants, insensibles et incompétents.
- Et la guerre continue.



32

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comment la lutte interne se développe

- Les Hauts, les Bas, les Milieux et les Clients vivent derrière leur mur et dans leur monde.
- Chacun vit dans un monde très différent de celui des autres et chacun échoue à comprendre le monde des autres.
- C'est à cause de cela qu'incompréhension et lutte interne se développent.

- La question est maintenant :

- Peut-on voir dans le monde des autres ?
- Peut-on comprendre ce qu'est la vie d'un Haut, d'un Bas, d'un Milieu et d'un Client ?
- Peut-on utiliser cette compréhension pour éviter cette guerre et pour qu'arrive enfin ce que nous souhaitons vraiment vivre dans l'organisation ?

33

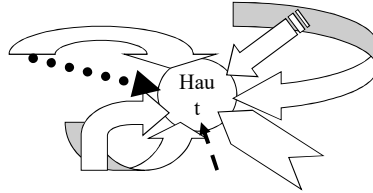
- **Introduction**
- **Possibilité I : lutte interne**
- **Possibilité II : comprendre le monde de l'autre et s'adapter pour changer les choses**
 - Comment la lutte interne se développe
 - [Comprendre et s'adapter au monde des Hauts](#), des Bas, des Milieux et des Clients
 - Prenez ce livre par exemple
 - Ou envisagez la possibilité d'une coopération
 - Agir au centre de la scène ou en coulisse
 - Résumé
- **Possibilité III : transformer les organisations en changeant notre manière d'agir en tant que Haut, que Bas, que Milieu et que Client**
- **Résumé**

34

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Hauts

- Le monde des Hauts est un monde fait de COMPLICATIONS.



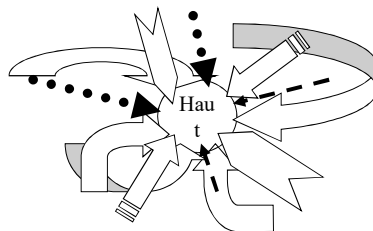
- C'est un monde où il y a trop à faire et pas assez de temps pour le faire.
 - où il y a un flux incessant de choses à voir,
 - de questions à gérer,
 - de problèmes à résoudre,
 - d'éléments en provenance de l'extérieur de l'organisation qui viennent à vous :
 - des clients
 - de la communauté
 - du gouvernement
 - des concurrents
 - de la technologie
 - ...

35

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Hauts

- d'éléments en provenance de l'intérieur de l'organisation qui viennent à vous :
 - des éléments conflictuels qui vous tirent dans des directions différentes
 - des problèmes complexes
 - des problèmes difficiles qui n'ont pas été bien gérés ailleurs dans l'organisation
 - des problèmes chroniques qui ne sont toujours pas résolus
 - des problèmes nouveaux
 - des problèmes inattendus
- Et les Hauts se sentent responsables de traiter tous ces problèmes.
- Et, dans des périodes turbulentes, quand l'organisation doit répondre à de nombreuses exigences et doit s'adapter à des conditions changeantes, le monde des Hauts devient encore plus compliqué.



36

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Hauts

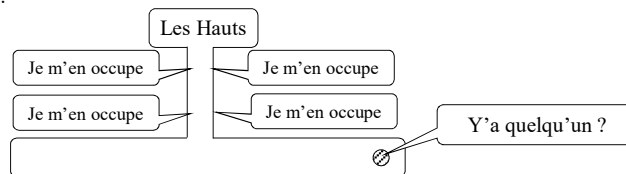
- Et les Hauts en viennent à adopter un comportement de survie dans un monde de grande complexité, en se protégeant des complications, en les évitant, en les simplifiant.
- Parfois, le comportement des Hauts nous semble étrange ; parfois, nous n'aimons pas ce qu'ils font ; mais, au regard du monde très compliqué des Hauts, cela est tout à fait compréhensible.
- C'est le comportement normal de personnes réagissant, faisant avec et se battant pour survivre dans un monde fait de nombreuses complications.

37

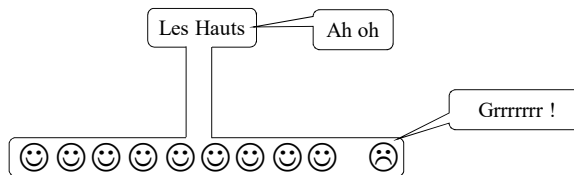
Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Hauts

- Les Hauts peuvent créer des tampons entre eux et les autres afin de se protéger de ces complications :



- Conséquence : les Hauts deviennent isolés, hors de portée. Et ils continuent de se sentir responsables de ces choses dont ils sont hors de portée.
- Dans leur isolement, les Hauts deviennent parfois paranos concernant ce qui se passe « là-bas ». Les mauvaises nouvelles remontent, mais pas les bonnes. Les Hauts imaginent que des complots se trament ou qu'une rébellion se prépare dans ce monde dont ils sont isolés.

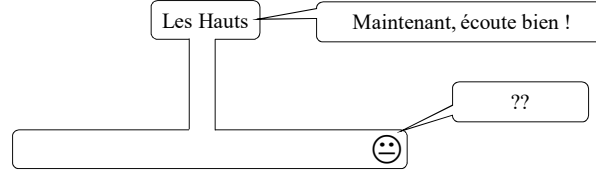


38

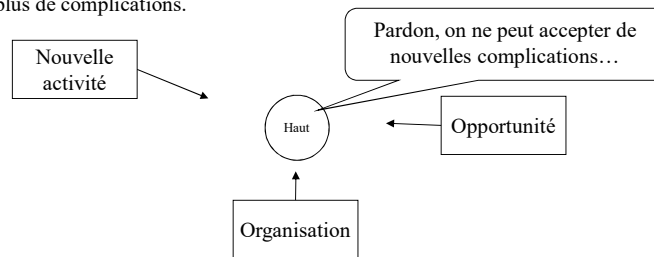
Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Hauts

- Dans leur isolement, les Hauts prennent parfois des décisions qui, pour les autres, apparaissent totalement 'à côté de la plaque' : « D'où ont-ils pu bien sortir cela ? ».



- Et, le plus rigolo, c'est que les Hauts peuvent passer à côté d'opportunités (nouvelles possibilités, nouvelles activités, nouvelles expériences...), opportunités laissées de côté car vues comme...
...encore plus de complications.

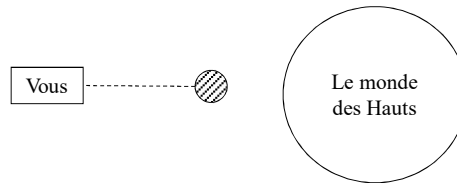


Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Hauts

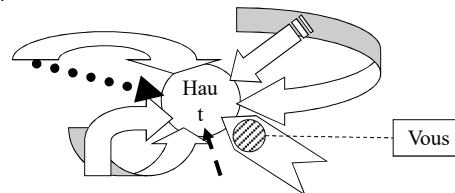
- Conclusion

quand vous entrez dans le monde d'un Haut pour traiter avec lui



il y a de grandes chances pour que vous soyez perçu comme...

encore plus de complication.



Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Hauts

- Vous êtes peut-être en train :
 - de proposer une idée qui peut renforcer l'organisation,
 - de proposer un changement dans la structure qui aiderait l'organisation à mieux faire ce qu'elle est censée faire,
 - de répondre à une note en attente,
 - de donner un retour d'information (feedback) à un Haut concernant une de ses actions et de ce qu'il pourrait faire la prochaine fois afin que son action soit plus efficace,
 - de demander à être mieux guidé,
 - de proposer de l'aide car vous savez que le Haut est débordé,
 - de chercher à avoir une discussion amicale,
 - de proposer pour l'organisation une nouvelle orientation vers un secteur jamais exploré et plein de promesses,
 - de dire à un Haut ce que le Haut doit faire afin que l'organisation ne perde pas une activité en difficulté,
 - de proposer au Haut une nouvelle activité très prometteuse.

41

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Hauts

- De votre point de vue,
vos propositions, recommandations, demandes ou actions
peuvent être
simples
directes
logiques
et raisonnables.

- Mais, pour le Haut, tout cela peut être vécu comme...

42

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Hauts

- Encore plus de complications.

Ce qui veut dire 50% de business en plus... une amélioration des profits de 80%... et une diminution du turnover...

Qui a du temps pour ça ?

43

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Hauts

- C'est pourquoi, lorsque vous traitez avec un Haut, attention :
- Vous ne parlez pas uniquement de personne à personne ;
- Vous parlez à un monde spécifique, aux caractéristiques bien particulières ;
- Vous parlez à un monde fait de complexité

et il y a de grandes chances

pour que ce que vous soyez en train de faire,

– peu importe vos intentions –

soit vécu par le Haut comme

encore plus de COMPLICATIONS.

44

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Hauts

- C'est peut-être ainsi que vous allez apparaître à un Haut
 - au premier abord –comme plus de COMPLICATIONS.
- Le challenge est d'accepter cela et d'aller au delà.
- Le challenge est :
 - d'être attentif au monde des Hauts
 - de s'adapter à ce monde
 - de ne pas apporter encore plus de complications
 - de faire ce que vous pouvez pour diminuer leurs complications.
- Le challenge est :
 - d'assister les Hauts dans leur monde
 - d'être derrière eux
 - de les faire avancer vers l'avant.
- Alors qu'en même temps :
 - il vous faut rester attentif à votre poste
 - et rester attentif à ce dont vous avez besoin de la part des Hauts pour avancer dans votre travail.

45

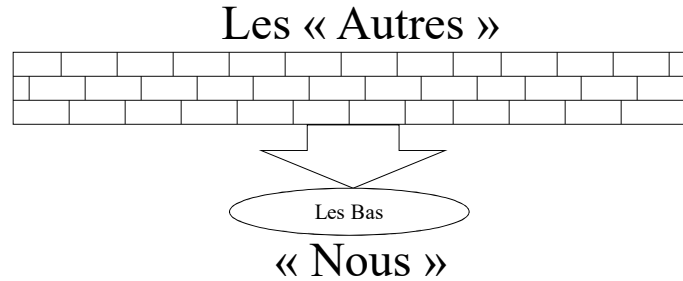
- **Introduction**
- **Possibilité I : lutte interne**
- **Possibilité II : comprendre le monde de l'autre et s'adapter pour changer les choses**
 - Comment la lutte interne se développe
 - Comprendre et s'adapter au monde des Hauts, des Bas, des Milieux et des Clients
 - Prenez ce livre par exemple
 - Ou envisagez la possibilité d'une coopération
 - Agir au centre de la scène ou en coulisse
 - Résumé
- **Possibilité III : transformer les organisations en changeant notre manière d'agir en tant que Haut, que Bas, que Milieu et que Client**
- **Résumé**

46

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Bas

- Le monde des Bas est un monde de vulnérabilité.



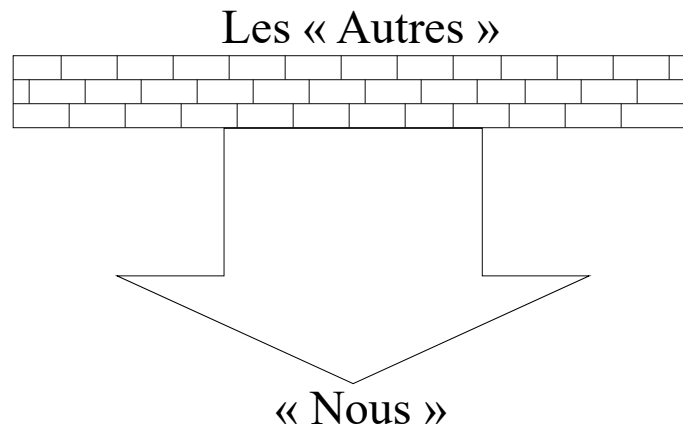
- C'est un monde dans lequel vous sentez le besoin de vous protéger des « Autres »
- C'est un monde dans lequel « Ils » vous font des Trucs
- C'est un monde dans lequel vous êtes en bout de chaîne des décisions qui affectent votre vie
- C'est un monde dans lequel vous vous sentez invisibles pour « Eux », eux qui ont du pouvoir sur vous
- C'est un monde dans lequel des choses vous arrivent – sorties de nulle part, sans votre participation et sans votre accord
- C'est un monde dans lequel vous sentez que, durant les périodes de crise, « Ils » prendront soin d'eux mais pas de vous
- C'est un monde dans lequel vous sentez qu'« Ils » veulent tirer le meilleur de vous, au moindre coût

47

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Bas

- Et, dans des périodes turbulentes, quand l'organisation doit répondre à de nombreuses exigences et doit s'adapter à des conditions changeantes, le monde des Bas devient encore plus insécurisant.



48

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Bas

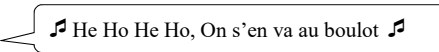
- Et les Bas en viennent à adopter un comportement de survie dans un monde très insécurisant,
 - en cherchant plus de sécurité dans le système,
 - en se protégeant des entourloupes, des abus ou de ceux qui cherchent à tirer profit de leur situation.
- Parfois, le comportement des Bas nous semble étrange ; parfois, nous n'aimons pas ce qu'ils font ; mais, au regard du monde de vulnérabilité des Bas, cela est tout à fait compréhensible.
- C'est le comportement normal de personnes réagissant, faisant avec et se battant pour survivre dans un monde très insécurisant.

49

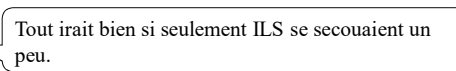
Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Bas

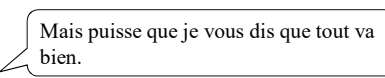
- Certains Bas gèrent leur vulnérabilité en devenant de bons soldats, de super-travailleurs investissant toute leur énergie à abattre le travail du système. Ils se battent pour devenir une ressource vitale de l'organisation, ressource qui sera reconnue et donc protégée.





B

- Certains Bas gèrent leur vulnérabilité en devenant des victimes du système. Ils vivent le système – les autres, les procédures – comme les empêchant de travailler comme ils le souhaiteraient. Ils se plaignent du système. Ils affirment qu'ils pourraient travailler si seulement les autres arrêtaient de les en empêcher en rendant tout difficile ou impossible.


B

- Certains Bas s'immergent dans leur travail comme s'ils n'étaient pas vulnérables alors que, dans les faits, ils le sont.


B



50

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

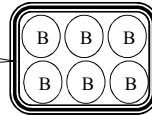
Comprendre et s'adapter au monde des Bas

- Certains Bas gèrent leur vulnérabilité en quittant le système.

J'ai donné !

- Certains Bas gèrent leur vulnérabilité en organisant et en développant un pouvoir collectif.

NOUS !



- Et certains Bas gèrent leur vulnérabilité en se retirant du système, en se mettant à distance émotionnelle du lui.

Le truc, c'est de s'en foutre !

B

51

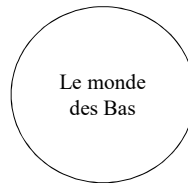
Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Bas

- Alors

quand vous entrez dans le monde des Bas pour travailler avec eux,

Vous

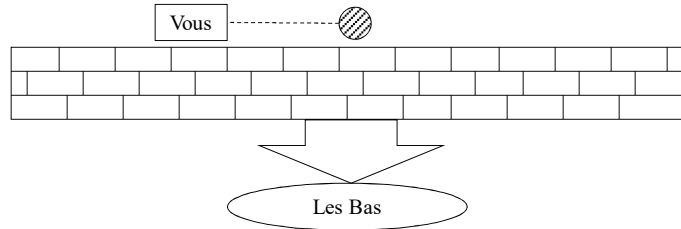


il y a de grandes chances que vous soyez perçu comme...

52

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses
Comprendre et s'adapter au monde des Bas

Les « Autres »



- ...l'un d'entre « Eux »
- ...un danger dont il faut se méfier.

53

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses
Comprendre et s'adapter au monde des Bas

- Vous êtes peut-être seulement en train de faire votre travail.
- Vous êtes peut-être en train d'essayer de rendre la situation plus démocratique.
- Vous êtes peut-être en train d'introduire un changement qui va améliorer la compétitivité et les chances de survie de l'organisation.
- Vous aidez peut-être les Bas à prendre plus de place dans l'organisation.
- Vous êtes peut-être seulement en train de transmettre les instructions du boss.
- Vous êtes peut-être en train de réorganiser les équipes de production pour les rendre plus efficaces.
- Vous êtes peut-être en train de mettre en place une technologie plus adaptée.
- Vous êtes peut-être en train de demander aux Bas leur opinion concernant ce qu'il faudrait faire pour améliorer les choses.
- Vous êtes peut-être en train d'offrir un programme de formation destiné à introduire de nouvelles compétences.
- Vous êtes peut-être en train d'améliorer la qualité de vie au travail.

54

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Bas

- De votre point de vue,
vos propositions, recommandations, demandes ou actions
peuvent être
simples
directes
logiques
et raisonnables.
- Mais, pour un Bas, tout cela peut être vécu comme...

55

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Bas

- Plus de VULNERABILITE
- car les « Autres » cherchent à leur faire faire des « Trucs ».

Qu'en pensez-vous si je vous apporte
une super nouvelle technologie, un
boulot plus facile, plus de contrôle
sur votre travail, un environnement
plus sain, plus de prise de décision,
de l'apprentissage, de l'autonomie, de
la dignité...

Ce que j'entends : un boulot qu'un
singe pourrait faire... une réduction
de 50% des effectifs dans les 6
prochains mois... une délocalisation
en Chine...

56

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Bas

- C'est pourquoi, lorsque vous traitez avec un Bas, attention :
 - Vous ne parlez pas uniquement de personne à personne ;
 - Vous parlez à un monde spécifique, aux caractéristiques bien particulières ;
 - Vous parlez à un monde fait de vulnérabilité
- et il y a de grandes chances
- pour que ce que vous soyez en train de faire
- peu importe vos intentions –
- soit vécu par le Bas comme
- encore plus de VULNERABILITE.

57

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Bas

- C'est ainsi que vous allez apparaître à un Bas
 - au premier abord –comme plus de VULNERABILITE.
- Le challenge est d'accepter cela et d'aller au-delà.
- Le challenge est :
 - d'être attentif au monde des Bas
 - de s'adapter à ce monde
 - de ne pas apporter encore plus de vulnérabilité
 - de faire ce que vous pouvez pour diminuer cette vulnérabilité.
- Le challenge est :
 - d'aider les Bas dans leur monde
 - d'être derrière eux
 - de les faire avancer vers l'avant.
- Alors qu'en même temps :
 - il vous faut rester attentif à votre poste
 - et rester attentif à ce dont vous avez besoin de la part des Bas pour avancer dans votre travail.

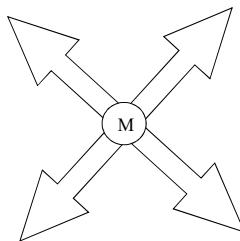
58

- **Introduction**
- **Possibilité I : lutte interne**
- **Possibilité II : comprendre le monde de l'autre et s'adapter pour changer les choses**
 - Comment la lutte interne se développe
 - Comprendre et s'adapter au monde des Hauts, des Bas, des Milieux et des Clients
 - Prenez ce livre par exemple
 - Ou envisagez la possibilité d'une coopération
 - Agir au centre de la scène ou en coulisse
 - Résumé
- **Possibilité III : transformer les organisations en changeant notre manière d'agir en tant que Haut, que Bas, que Milieu et que Client**
- **Résumé**

59

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses
Comprendre et s'adapter au monde des Milieux

- Le monde des Milieux est un monde d'ÉCARTÈLEMENT.



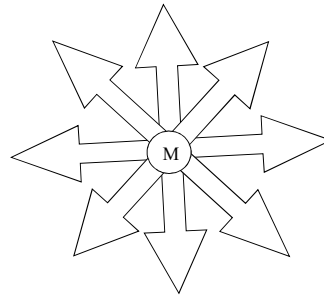
- C'est un monde dans lequel les autres vous tirent dans des directions opposées.
- Les Hauts ont leurs priorités et ils attendent de vous que vous les respectiez.
- Les Bas ont leurs priorités – qui sont généralement différentes de celles des Hauts – et ils attendent de vous que vous les respectiez.
- Les Hauts attendent que vous tiriez des résultats de production des Bas mais vous ne pouvez le faire sans la coopération des Bas.
- Les Bas attendent que vous satisfaisiez leurs besoins et leurs désirs mais vous ne pouvez le faire sans la coopération des Hauts.
- Quand les Hauts et les Bas sont en conflit, les deux vont chercher à vous attirer dans leur camp.

60

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Milieux

- En satisfaire un, cela veut dire déplaire à l'autre.
- Et cela fini même parfois par ne satisfaire personne.
- Et, dans des périodes turbulentes, quand l'organisation doit répondre à de nombreuses exigences et doit s'adapter à des conditions changeantes, le monde des Milieux devient encore plus écartelé.



61

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Milieux

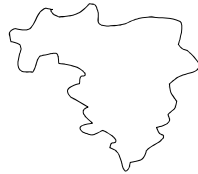
- Et les Milieux en viennent à adopter un comportement de survie dans un monde d'écartèlement :
 - en choisissant leur camp afin d'être le moins écartelé possible,
 - en étant équitable avec chacun afin d'être écartelé de manière égale,
 - en évitant chacun afin de ne pas être écartelé.
- Parfois, le comportement des Milieux nous semble étrange ; parfois, nous n'aimons pas ce qu'ils font ; mais, au regard du monde d'écartèlement des Milieux, cela est tout à fait compréhensible.
- C'est le comportement normal de personnes réagissant, faisant avec et se battant pour survivre dans un monde très écartelé.

62

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Milieux

- Certains Milieux réagissent à cet écartèlement en étant justes. Ils cherchent à être impartiaux, équitables. Ils cherchent à satisfaire chaque partie en présence.
 - Ils travaillent dur.
 - Ils se sentent responsables de résoudre les conflits.
 - Ils n'en font jamais assez pour satisfaire chacun.
 - Ils reçoivent beaucoup de critiques (ou rarement de félicitations).
 - Ils ne sont pas soutenus.
 - Ils sont sous pression.
 - Ils doutent d'eux-mêmes.
 - Parfois, ils pètent un plomb en cherchant à satisfaire tout le monde.



Est-ce que quelqu'un a vu un Milieu ?

63

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Milieux

- Certains Milieux gèrent leur écartèlement en s'alignant sur les Hauts.
 - Ils prennent la position des Hauts.
 - Ils sont encore plus Hauts que les Hauts.
 - Ils sont vus par les Bas comme injustes, sans parole, vendus, faibles, n'ayant aucun point de vue personnel.
- Certains Milieux gèrent leur écartèlement en s'alignant sur les Bas.
 - Ils prennent la position des Bas.
 - Ils défendent les Bas et les protègent des Hauts.
 - Ils sont vus par les Hauts (encore faut-il qu'ils soient vus) comme étant faibles, déloyaux, pas vraiment dignes de manager.

H

M



B

H



M

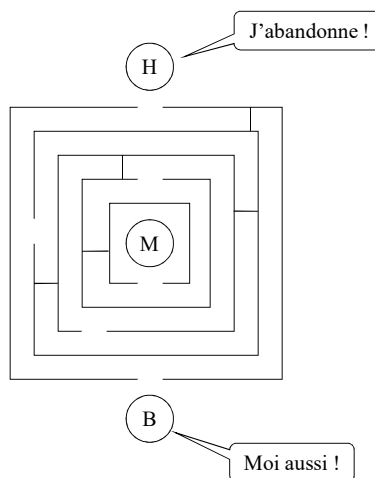
B

64

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Milieux

- Certains Milieux gèrent leur écartèlement en devenant de vrais bureaucrates, dressant des murs autour d'eux afin que ni les Hauts, ni les Bas ne puissent les atteindre.

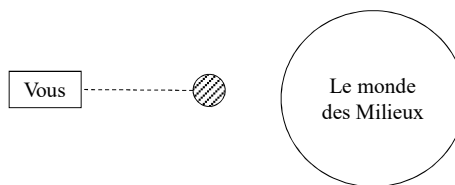


65

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Milieux

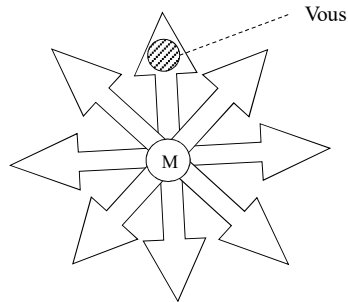
- Alors
quand vous entrez dans le monde des Milieux pour travailler avec eux,



il y a de grandes chances que vous soyez perçu comme...

66

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses
Comprendre et s'adapter au monde des Milieux



- ...une source d'écartèlement.

67

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses
Comprendre et s'adapter au monde des Milieux

- En tant que Haut, vous pouvez demander à un Milieu :
 - de mettre en place une nouvelle procédure,
 - d'obtenir de l'information dont vous avez besoin,
 - de soutenir et de défendre une nouvelle politique,
 - de se préparer à soutenir une confrontation éventuelle avec les Bas.
- En tant que Bas, vous pouvez demander à un Milieu :
 - des outils dont vous avez besoin,
 - de changer des conditions de travail insatisfaisantes,
 - de remonter et de défendre les réclamations des Bas,
 - de se préparer à soutenir une confrontation éventuelle avec les Hauts.

68

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Milieux

- De votre point de vue,
en tant que Haut ou que Bas,
vos propositions, recommandations, demandes ou actions
peuvent être
simples
directes
logiques
et raisonnables.
- Mais, pour un Milieu, tout cela peut être vécu comme...

69

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Milieux

- Plus d'écartèlement.

Je ne fais que demander une malheureuse augmentation de 3%. Quel genre de patron ne peut donner une malheureuse augmentation de 3% ?

Écoute, je me fiche de savoir à quel point ils sont merveilleux... à quel point ils ont travaillé dur... ou quel genre de promesses tu leur a faites. Il n'y a pas d'argent. Rien du tout. Regarde mes lèvres. Rien !

A l'aide !!

M

70

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses
Comprendre et s'adapter au monde des Milieux

- Et si le Milieu ne réagit pas
aussi vite que vous le souhaitez
ou aussi efficacement que vous le souhaitez
vous augmentez la pression



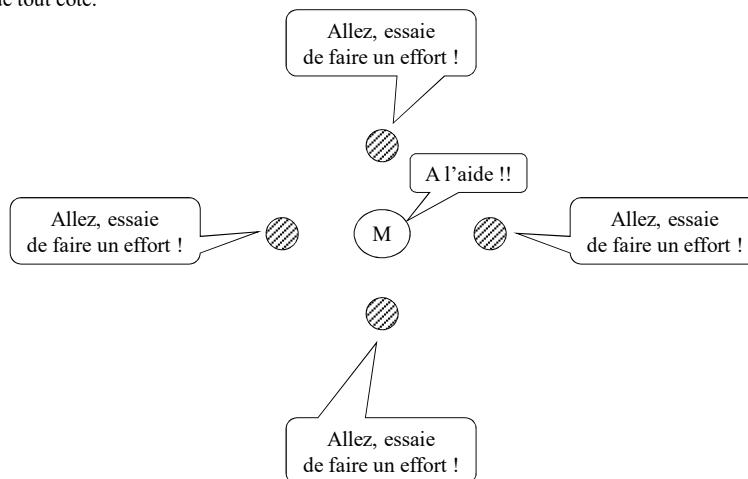
ce qui, de votre point de vue,
vous apparaît comme la bonne chose à faire.

- Mais qui aboutit à...

71

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses
Comprendre et s'adapter au monde des Milieux

- augmenter l'écartèlement des Milieux
de tout côté.



72

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Milieux

- C'est pourquoi, lorsque vous traitez avec un Milieu, attention :
- Vous ne parlez pas uniquement de personne à personne ;
- Vous parlez à un monde spécifique, aux caractéristiques bien particulières ;
- Vous parlez à un monde fait d'écartèlement,
et il y a de grandes chances
pour que ce que vous soyez en train de faire
– peu importe vos intentions –
soit vécu par le Milieu comme
encore plus d'ÉCARTÈLEMENT.

73

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Milieux

- C'est ainsi que vous allez apparaître à un Milieu
– au premier abord –
comme plus d'ÉCARTÈLEMENT.
- Le challenge est d'accepter cela et d'aller au-delà.
- Le challenge est :
 - d'être attentif au monde des Milieux
 - de s'adapter à ce monde
 - de ne pas apporter encore plus d'écartèlement
 - de faire ce que vous pouvez pour diminuer cet écartèlement.
- Le challenge est :
 - d'aider les Milieux dans leur monde
 - d'être derrière eux
 - de les faire avancer vers l'avant.
- Alors qu'en même temps :
 - il vous faut rester attentif à votre poste
 - et rester attentif à ce dont vous avez besoin de la part des Milieux pour avancer dans votre travail.

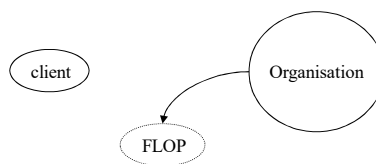
74

- **Introduction**
- **Possibilité I : lutte interne**
- **Possibilité II : comprendre le monde de l'autre et s'adapter pour changer les choses**
 - Comment la lutte interne se développe
 - Comprendre et s'adapter au monde des Hauts, des Bas, des Milieux [et des Clients](#)
 - Prenez ce livre par exemple
 - Ou envisagez la possibilité d'une coopération
 - Agir au centre de la scène ou en coulisse
 - Résumé
- **Possibilité III : transformer les organisations en changeant notre manière d'agir en tant que Haut, que Bas, que Milieu et que Client**
- **Résumé**

75

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses
Comprendre et s'adapter au monde des Clients

- Le monde des Clients est un monde de DÉLAISSEMENT.



- C'est un monde fait de déceptions
- De produits ou services non livrés
- Ou alors livrés
pas quand vous le souhaitiez
pas au niveau de qualité que vous souhaitiez
pas au prix que vous souhaitiez
- C'est un monde où les promesses sont faites
puis défaites.
- C'est un monde où, en tant que Client, vous êtes trop petit pour avoir un impact sur la GROSSE organisation.

76

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Clients

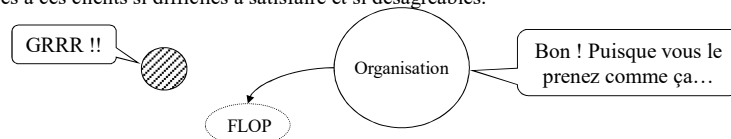
- Et les Clients en viennent à adopter un comportement de survie dans un monde de délaissement en faisant avec leur frustration, leur colère et leur impuissance.
- Parfois, le comportement des Clients nous semble étrange ; parfois, nous n'aimons pas ce qu'ils font ; mais, au regard du monde de délaissement des Clients, cela est tout à fait compréhensible.
- C'est le comportement normal de personnes réagissant, faisant avec et se battant pour survivre dans un monde de délaisés.

77

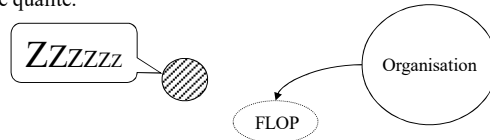
Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Clients

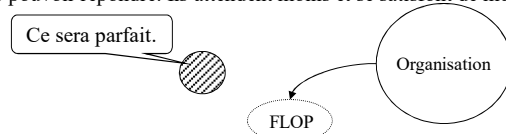
- Certains Clients expriment leur colère. Parfois, ces emportements aboutissent et parfois l'organisation préfère ne plus fournir de produits ou de services à ces clients si difficiles à satisfaire et si désagréables.



- Certains Clients réagissent avec patience et confiance et leur frustration, leur anxiété s'accumulent tandis que l'organisation continue de fournir des produits ou des services de mauvaise qualité.



- Certains Clients réajustent leurs attentes à des niveaux plus faibles mais auxquels l'organisation semble pouvoir répondre. Ils attendent moins et se satisfont de moins.

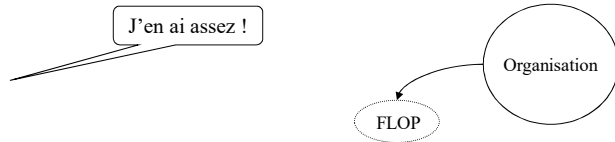


78

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Clients

- Certains Clients partent pour trouver d'autres fournisseurs.



- Et certains Clients rencontrent les mêmes problèmes partout et s'enfoncent dans la résignation. Ainsi vont les choses et ainsi vont-elles rester. Il n'y a pas d'espoir et rien ne sert de chercher mieux ailleurs.

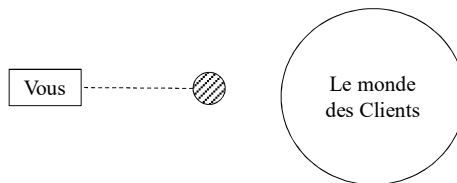


79

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Clients

- C'est pourquoi,
lorsque vous entrez dans le monde des Clients pour faire des affaires avec eux,

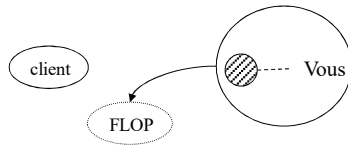


il y a de grandes chances que vous soyez perçu comme...

80

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses
Comprendre et s'adapter au monde des Clients

- ...une source de délaissement



81

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses
Comprendre et s'adapter au monde des Clients

- Vous pouvez être en train d'expliquer à vos Clients l'origine de vos problèmes ;
- Vous pouvez vous excuser pour les mauvais taux de service que vos Clients doivent endurer ;
- Vous pouvez expliquer à vos Clients ce qu'ils doivent faire afin d'être mieux servis ;
- Vous pouvez demander à vos Clients de rester patients ;
- Vous pouvez être en train de faire de belles promesses concernant les livraisons futures ;
- Vous pouvez demander à vos Clients quels sont les problèmes qu'ils rencontrent avec vous ;
- Vous pouvez demander à vos Clients de vous faire confiance car vous allez remédier à tous ces problèmes.

82

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Clients

- De votre point de vue,
vos propositions, recommandations, demandes ou actions
peuvent être
simples
directes
logiques
et raisonnables.
- Mais, pour un Client, tout cela peut être vécu comme...

83

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Clients

- Plus de délaissement.

Détendez-vous... Appelez ce numéro... Lundi... A 9h00...
Demandez Roger... Donnez lui mon nom... Votre problème sera résolu.

Bien sûr... Ce numéro est faux...
Roger sera malade... Personne ne vous connaît... et lundi est férié !

84

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Clients

- C'est pourquoi, lorsque vous traitez avec un Client, attention :
 - Vous ne parlez pas uniquement de personne à personne ;
 - Vous parlez à un monde spécifique, aux caractéristiques bien particulières ;
 - Vous parlez à un monde fait de délaissement
- et il y a de grandes chances
- pour que ce que vous soyez en train de faire
- peu importe vos intentions –
- soit vécu par le Client comme
- encore plus de DÉLAISSEMENT.

85

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Comprendre et s'adapter au monde des Clients

- C'est ainsi que vous allez apparaître à des Clients constamment délaissés... au premier abord... comme une source supplémentaire de délaissement.
- Le challenge est d'accepter cela et d'aller au-delà.
- Le challenge est :
 - d'être attentif au monde des Clients
 - de s'adapter à ce monde
 - de ne pas apporter encore plus de délaissement
 - de faire ce que vous pouvez pour diminuer ce délaissement.
- Le challenge est :
 - d'aider les Clients dans leur monde
 - d'être derrière eux
 - de les faire aller vers l'avant.
- Alors qu'en même temps :
 - il vous faut rester attentif à votre poste
 - et rester attentif à ce dont vous avez besoin de la part des Clients pour avancer dans votre travail.

86

- **Introduction**
- **Possibilité I : lutte interne**
- **Possibilité II : comprendre le monde de l'autre et s'adapter pour changer les choses**
 - Comment la lutte interne se développe
 - Comprendre et s'adapter au monde des Hauts, des Bas, des Milieux et des Clients
 - Prenez ce livre par exemple
 - Ou envisagez la possibilité d'une coopération
 - Agir au centre de la scène ou en coulisse
 - Résumé
- **Possibilité III : transformer les organisations en changeant notre manière d'agir en tant que Haut, que Bas, que Milieu et que Client**
- **Résumé**

87

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses
Prenez ce livre par exemple

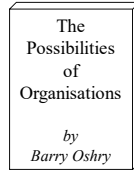
- Donc...
 - les Hauts
 - les Bas
 - les Milieux
 - et les Clients vivent dans des mondes différents.

- Et le même sujet...
 - le même événement
 - la même idée
 - la même proposition
 - la même rumeur
 - peuvent être vécus très différemment selon chaque monde.

88

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses
Prenez ce livre par exemple

- Prenez ce livre par exemple :



- En écrivant ce livre, mon but est d'ouvrir de nouvelles possibilités pour
les Hauts
les Bas
les Milieux
les Clients
- D'apporter de la CLARTÉ et de L'AUTONOMIE
- Mais mon livre peut être perçu autrement dans le monde
d'un Haut
d'un Bas
d'un Milieu
d'un Client

Je cherche à rendre service !

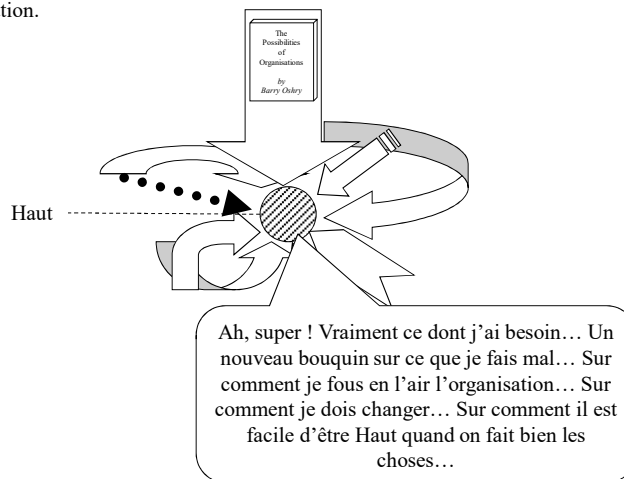
Barry ----- 

89

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses
Prenez ce livre par exemple

- Pour les Hauts

qui sont déjà surchargés par leur sentiment de responsabilité et la complexité de leur environnement, ce livre peut paraître comme une attaque personnelle et comme encore plus de complication.

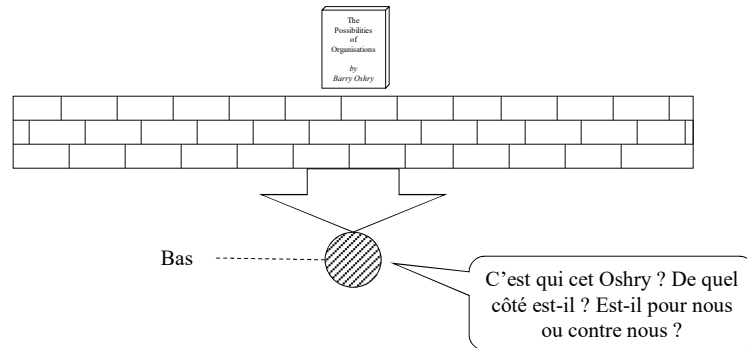


90

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses
Prenez ce livre par exemple

- Pour les Bas

qui se sentent déjà très vulnérables au sein du système,
mon livre peut apparaître comme dangereux.
Je fais parti de « Eux », « Eux » dont il faut se protéger afin de ne pas être encore plus vulnérable.

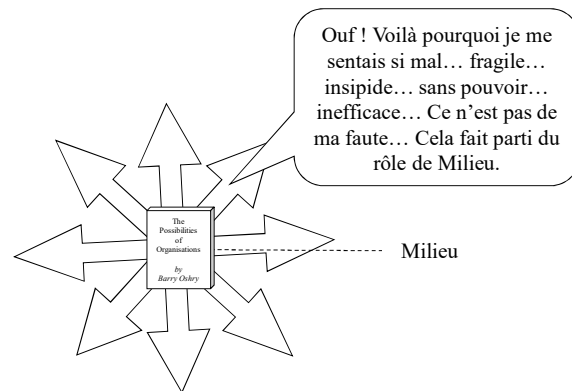


91

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses
Prenez ce livre par exemple

- Pour les Milieux

qui se sentent écartelés par les autres,
le livre peut diminuer cette impression d'écartèlement.

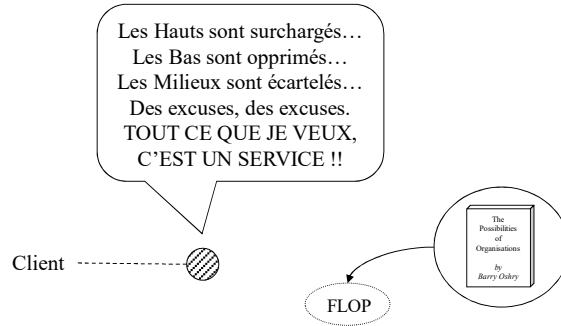


92

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses
Prenez ce livre par exemple

- Et pour les Clients

qui se sentent délaissés,
le livre peut apparaître comme une source supplémentaire de délaissement.



93

- **Introduction**
- **Possibilité I : lutte interne**
- **Possibilité II : comprendre le monde de l'autre et s'adapter pour changer les choses**
 - Comment la lutte interne se développe
 - Comprendre et s'adapter au monde des Hauts, des Bas, des Milieux et des Clients
 - Prenez ce livre par exemple
 - Ou envisagez la possibilité d'une coopération
 - Agir au centre de la scène ou en coulisse
 - Résumé
- **Possibilité III : transformer les organisations en changeant notre manière d'agir en tant que Haut, que Bas, que Milieu et que Client**
- **Résumé**

94

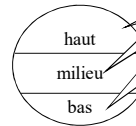
Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses
Ou envisagez la possibilité d'une coopération

- Mais au lieu de tout cela, envisagez la possibilité d'une coopération au sein de l'organisation.

Et si, au lieu de la lutte interne,
nous essayions le partenariat ?



Qu'est-ce que cela
implique pour moi ?



95

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses
Ou envisagez la possibilité d'une coopération

- Collaborer les uns avec les autres pourrait ouvrir de nouvelles possibilités pour
les Hauts
les Bas
les Milieux
- Des possibilités pour un plus grand épanouissement, une plus grande satisfaction personnelle, des relations plus efficaces, une satisfaction du Client plus importante.
- Mais comment faire collaborer ces différents mondes ?

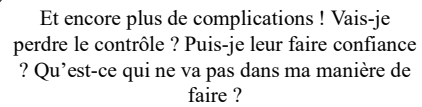
96

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Ou envisagez la possibilité d'une coopération

- Pour les Hauts, qui se sentent responsables de tout ce qui se passe dans l'organisation, la possibilité d'une collaboration peut être vécue comme dangereuse.
- Cette collaboration soulève un problème de confiance. Puis-je leur faire confiance et puis-je les laisser être responsables de ce qui sera, en dernier recours, de ma propre responsabilité ?
- Cette collaboration soulève le problème du contrôle. Pourrais-je influencer ce qu'ils font ?

Haut



Et encore plus de complications ! Vais-je perdre le contrôle ? Puis-je leur faire confiance ? Qu'est-ce qui ne va pas dans ma manière de faire ?

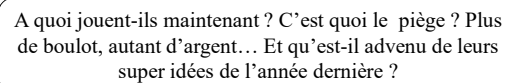
97

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Ou envisagez la possibilité d'une coopération

- Pour les Bas, cette collaboration peut être vécue comme :
 - « Eux » se déchargeant de leur responsabilité sur « Nous »
 - « Eux » cherchant à nous faire travailler plus.

Bas



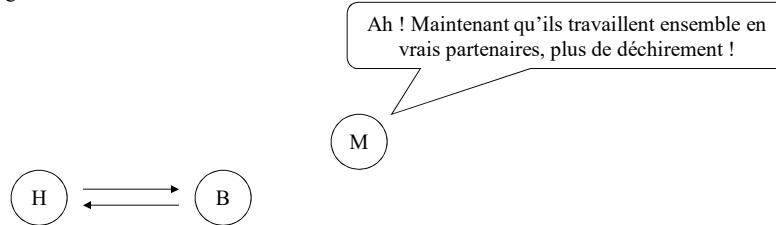
A quoi jouent-ils maintenant ? C'est quoi le piège ? Plus de boulot, autant d'argent... Et qu'est-il advenu de leurs super idées de l'année dernière ?

98

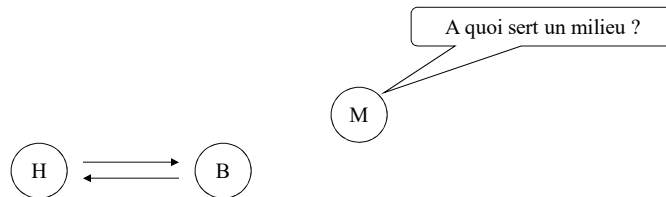
Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Ou envisagez la possibilité d'une coopération

- Pour les Milieux, cette coopération peut être vécue, dans un premier temps, comme un soulagement.



- Mais, au bout d'un certain temps, cette coopération peut poser problème.

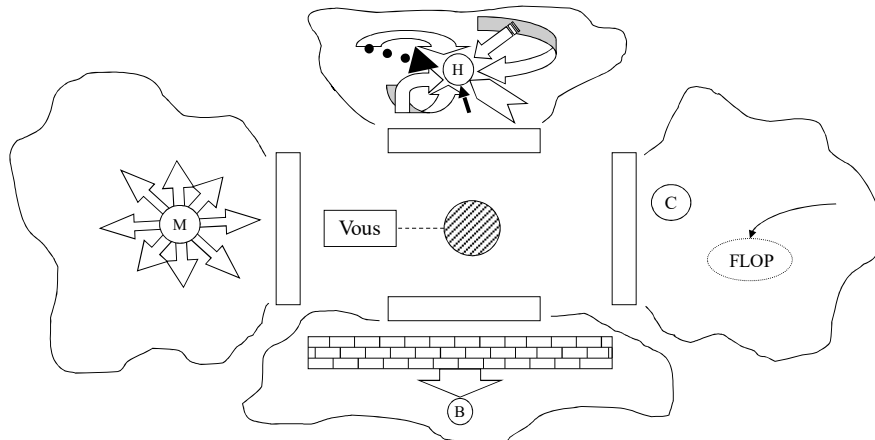


99

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Ou envisagez la possibilité d'une coopération

- Reconnaître les différences entre chacun de ces mondes et réussir à communiquer de manière appropriée avec chacun d'entre eux peut être un challenge constant pour nous.



- La plupart du temps, nous parlons aux autres de ce qui fait sens dans notre monde et non dans le leur et nous nous étonnons d'être si incompris.

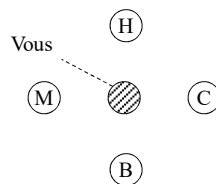
100

- **Introduction**
- **Possibilité I : lutte interne**
- **Possibilité II : comprendre le monde de l'autre et s'adapter pour changer les choses**
 - Comment la lutte interne se développe
 - Comprendre et s'adapter au monde des Hauts, des Bas, des Milieux et des Clients
 - Prenez ce livre par exemple
 - Ou envisagez la possibilité d'une coopération
 - Agir au centre de la scène ou en coulisse
 - Résumé
- **Possibilité III : transformer les organisations en changeant notre manière d'agir en tant que Haut, que Bas, que Milieu et que Client**
- **Résumé**

101

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses
Sur scène ou en coulisse

- Dans l'organisation, nous sommes potentiellement sur la scène.



- Nous traitons avec les Hauts, les Bas, les Milieux et les Clients.
- Notre tâche est d'interagir avec chacun afin de rendre possible – voire de rendre facile – pour eux de faire ce que l'on attend d'eux et pour nous, de faire ce qu'ils attendent de nous.

102

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Sur scène ou en coulisse

- SUR LA SCÈNE
NOTRE TÂCHE EST D'INTERAGIR
AVEC CHACUN
D'UNE MANIÈRE QUI PERMETTE,
VOIRE QUI RENDE FACILE,
POUR EUX DE FAIRE
CE QUE L'ON ATTEND D'EUX
AFIN DE NOUS PERMETTRE
D'AVANCER DANS NOTRE TRAVAIL.

103

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Sur scène ou en coulisse

- Sur la scène
notre tâche est de rester concentré sur tout cela :
 - faire se réaliser ce que l'on souhaite voir se réaliser
 - faire se réaliser ce dont le système a besoin
 - avoir de l'empathie et comprendre les autres qui font des efforts pour survivre dans leur monde
 - rester stratégique
 - prendre leur monde en considération
 - ne pas être attrapé par le premier « Truc » qui nous tombe dessus
 - ne pas rendre impossible pour les autres de faire ce que l'on attend d'eux
 - ne pas rendre facile pour les autres de ne pas faire ce que l'on attend d'eux
- Ce qui nous amène en coulisse...

104

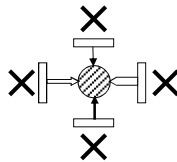
Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses
Sur scène ou en coulisse

LA PLUS GRANDE PARTIE DE CE QUI SE PASSE DANS LES
ORGANISATIONS N'A PAS LIEU SUR LA SCÈNE MAIS DANS LES
COULISSES.

105

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses
Sur scène ou en coulisse

- Nous voici donc, plongés dans le monde, cherchant à faire se réaliser
ce que l'on souhaite voir se réaliser
et ce dont le système a besoin.
- Nos buts sont clairs
nos intentions sont nobles.
- Nous interagissons avec des Hauts
des Bas
des Milieux
et des Clients.
- Et c'est alors que des « Trucs » franchissent les murs des autres pour nous tomber dessus.



106

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Sur scène ou en coulisse

- Un Haut ne répond pas à nos deux appels téléphoniques.
- Un Bas se fâche et s'en va lorsqu'on lui propose un changement d'organisation.
- Un Client menace de se retirer parce qu'on lui annonce un léger retard dans la livraison.
- Un Milieu change d'avis.
- Un Haut nous ignore alors que nous le saluons dans le couloir.
- Un Milieu ne tient pas sa promesse.
- Un Bas se plaint du peu que nous faisons et se demande combien on peut bien être payé.
- On se retrouve face à une opposition alors que l'on attendait une coopération.
- On se retrouve face à un masque alors que l'on attendait de l'enthousiasme.
- Ces « Trucs », ainsi que d'autres « Trucs », nous arrivent par dessus le mur des autres.

107

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Sur scène ou en coulisse

- Et nous entrons dans les coulisses lorsque l'on devient prisonnier de ces « Trucs » au lieu de rester concentré sur la qualité de notre relation avec les autres, qualité devant permettre –voire devant rendre simple – d'obtenir d'eux ce dont on a besoin.
- Dans les coulisses, ce qui nous importe est ce que les autres nous ont fait et les intentions que nous prêtons à leurs actions.
- Ils nous ont :
 - snobés
 - attaqués
 - insultés
 - rabaissés
 - ignorés.
- Ils nous ont fait cela parce qu'ils sont :
 - calculateurs
 - ignorants
 - insensibles
 - incompétents.

108

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Sur scène ou en coulisse

- Ils nous ont fait cela peut-être parce que nous sommes :
 - insignifiant
 - indigne
 - incompétent,
 - loser,
 - une menace pour eux.

- Et nous réagissons :
 - par des représailles
 - en les dévalorisant
 - en ruminant de l'intérieur
 - en devenant déprimé
 - en préparant notre revanche
 - en cherchant un autre boulot.

- Le monde des coulisses est fait de moments intenses et dramatiques.
- Il fournit matière à des conversations enflammées et tumultueuses à la cantine, au restaurant, au café, à la maison.
- Il ajoute une dimension dramatique à notre vie organisationnelle : les batailles que nous livrons et les succès que nous remportons.
- Le monde des coulisses est riche de tout... ou presque.

109

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Sur scène ou en coulisse

- Il y a :
 - des bons et des méchants
 - des crises
 - du suspens
 - des victoires
 - et des échecs.

- Il nous offre ce que l'on ne peut avoir en restant sur scène.

- Il nous offre des drames
et la possibilité d'y jouer un rôle
dans lequel nous serons
 - juste
 - vertueux
 - sans défense
 - irréprochable
 - victime

- De tels rôles ne sont pas disponibles sur scène.

110

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Sur scène ou en coulisse

- Sur scène :
 - notre tâche est de faire se réaliser ce que l'on souhaite voir se réaliser et ce dont le système a besoin,

 - notre tâche est d'interagir avec les autres d'une manière qui rende possible – voire facile – pour eux de faire ce que l'on attend d'eux afin d'avancer dans notre travail.

- Ce processus ne pourra avoir lieu tant que nous resterons accrochés aux « Trucs » des autres. Dans la vie organisationnelle, ces « Trucs » continueront de nous arriver par dessus le mur des Hauts, des Bas, des Milieux et des Clients. Rien n'empêchera les « Trucs » de nous tomber dessus. La question est donc : « comment réagir quand un truc nous tombe dessus » ?
- Considérons-nous les « Trucs » comme quelque chose de prémédité par des personnes malveillantes ou ignorantes ou insensibles ou incompetentes ?
- Considérons-nous les « Trucs » comme des attaques personnelles ?
- Ou considérons-nous les « Trucs » comme la conséquence du combat mené par ceux évoluant dans un monde autre que le nôtre ?
- Allons-nous rester dépendants des « Trucs » ?
- Ou allons-nous réussir à les dépasser ?

111

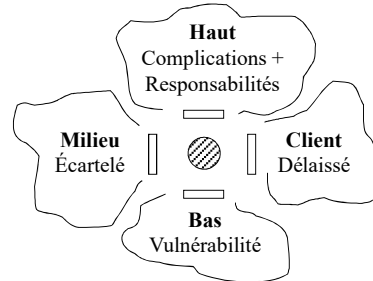
- **Introduction**
- **Possibilité I : lutte interne**
- **Possibilité II : comprendre le monde de l'autre et s'adapter pour changer les choses**
 - Comment la lutte interne se développe
 - Comprendre et s'adapter au monde des Hauts, des Bas, des Milieux et des Clients
 - Prenez ce livre par exemple
 - Ou envisagez la possibilité d'une coopération
 - Agir au centre de la scène ou en coulisse
 - **Résumé**
- **Possibilité III : transformer les organisations en changeant notre manière d'agir en tant que Haut, que Bas, que Milieu et que Client**
- **Résumé**

112

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Résumé

- **COMPRÉHENSION MUTUELLE** et **ADAPTATION** sont les secondes possibilités des organisations.



- Nous pouvons chercher à voir, comprendre, accepter et s'ajuster au monde des autres.
- Nous pouvons trouver des compromis et agir d'une manière qui rende possible – voire facile – pour les autres de faire ce que l'on attend d'eux afin d'avancer dans notre travail.
- Nous pouvons voir les « Trucs » qui nous arrivent dessus comme la conséquence du combat mené par ceux évoluant dans un monde autre que le nôtre.
- Nous pouvons choisir de ne pas nous accrocher à ces « Trucs ».

113

Possibilité II : comprendre le monde des autres et s'adapter pour changer les choses

Résumé

- **S'ADAPTER** aux autres – les Hauts, les Bas, les Milieux, les Clients et à ce qu'il faut faire pour interagir efficacement avec eux.
- **SE TRANSFORMER**, la troisième possibilité des organisations, nous concerne nous – nous en tant que Haut, que Bas, que Milieu ou que Client.

114

- **Introduction**
- **Possibilité I : lutte interne**
- **Possibilité II : comprendre le monde de l'autre et s'adapter pour changer les choses**
- **Possibilité III : transformer les organisations en changeant notre manière d'agir en tant que Haut, que Bas, que Milieu et que Client**
 - **Comment nous tombons** : dans la surcharge, dans l'oppression, dans le déchirement, dans l'arnaque
 - Porte A (l'habitude) et porte B (les nouvelles approches)
 - Créer des stratégies plus efficaces pour nous, nous en tant que Haut, que Bas, que Milieu et que Client.
 - Le choix est possible
- **Résumé**

115

Possibilité III : se transformer
Comment nous tombons

- Les Hauts se sentent écrasés par le poids des responsabilités
- Les Bas se sentent opprimés par les « Autres »
- Les Milieux se sentent écartelés
- Et les Clients se sentent délaissés par un système qui ne tient pas ses promesses

- Ceci est une histoire qui revient avec beaucoup de régularité
- C'est une histoire qui fragilise
qui nous fragilise
qui fragilise nos relations aux autres
qui fragilise nos organisations.

- C'est une histoire prévisible
mais qui peut être évitée.

- C'est une histoire dans laquelle nous tombons.

- Et voici comment nous tombons.

116

Possibilité III : se transformer

Comment nous tombons

- Il y a des situations ordinaires que l'on retrouve de manière systématique dans la vie des organisations.
- Ces situations font partie de la vie des organisations.

SITUATION
ORDINAIRE

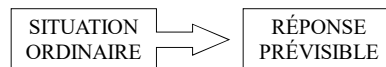
- Elles ne vont pas disparaître. Tant qu'il y aura des organisations, elles resteront.

117

Possibilité III : se transformer

Comment nous tombons

- Dans ces situations, nous réagissons de manière prévisible.

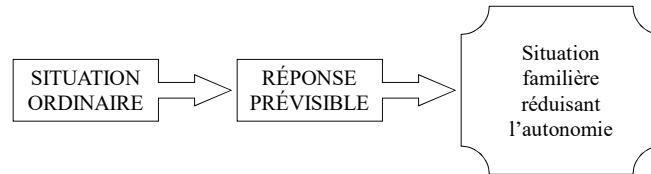


- Nos réactions sont tellement automatiques que nous ne les vivons pas comme des choix.
- Ce sont des réactions intuitives, sans réflexion ni choix.
- Créez les situations et nous réagissons – en grande partie – d'une manière prévisible.

118

Possibilité III : se transformer
Comment nous tombons

- Et une fois que nous réagissons de manière prévisible, nous devons faire face à certaines réalités. Ces réalités dans lesquelles nous tombons sont les réalités quotidiennes de la vie des organisations.



- C'est ici que les Hauts, les Bas, les Milieux et les Clients tombent dans ces réalités.

119

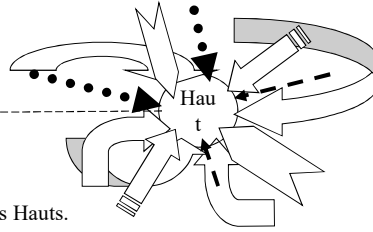
- **Introduction**
- **Possibilité I : lutte interne**
- **Possibilité II : comprendre le monde de l'autre et s'adapter pour changer les choses**
- **Possibilité III : transformer les organisations en changeant notre manière d'agir en tant que Haut, que Bas, que Milieu et que Client**
 - Comment nous tombons : dans la surcharge, dans l'oppression, dans le déchirement, dans l'arnaque
 - Porte A (l'habitude) et porte B (les nouvelles approches)
 - Créer des stratégies plus efficaces pour nous, nous en tant que Haut, que Bas, que Milieu et que Client.
 - Le choix est possible
- **Résumé**

120

Possibilité III : se transformer
Tomber dans la surcharge

- Les Hauts tombent dans la surcharge.

Un Haut (ou vous ou moi ou
n'importe lequel d'entre nous)



- Des Hauts surchargés, c'est une situation courante chez les Hauts.

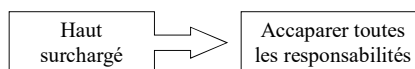
Haut
surchargé

- Mais cela n'est pas limité à cette position.
- Nous nous retrouvons « Haut Surchargé » chaque fois que nous sommes responsable de la totalité d'une opération (organisation générale de l'opération ou d'une partie, organisation d'une équipe projet, d'un groupe de travail, d'une classe...)
et que la situation dont nous sommes responsable est très complexe.

121

Possibilité III : se transformer
Tomber dans la surcharge

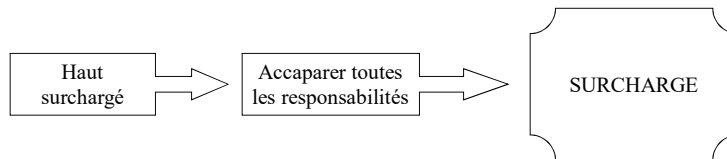
- Lorsque nous rencontrons les conditions d'un « Haut surchargé », notre réaction prévisible est d'accaparer toutes les responsabilités et de n'en laisser aucune aux autres.
- Nous ne cherchons pas à accaparer toutes les responsabilités. Cela nous tombe dessus.
- Ce n'est pas un choix que nous faisons. Nous le faisons sans réfléchir.
- C'est un peu comme un hameçon auquel on viendrait mordre.
- En tant qu'être humain, c'est ainsi que nous réagissons quand nous sommes Haut Surchargé – pas tous, pas tout le temps mais avec beaucoup de régularité.
- Mettez en place les conditions du Haut Surchargé et nous réagirons, sans le vouloir, en accaparant toutes les responsabilités.



122

Possibilité III : se transformer
Tomber dans la surcharge

- Et, en réagissant de la sorte, nous tombons sans le savoir dans une réalité propre aux Hauts



123

Possibilité III : se transformer
Tomber dans la surcharge

- C'est une réalité courante chez les Hauts. Une réalité :
 - Où l'on se retrouve englouti sous des complications ingérables
 - Où l'on se sent seul et peu soutenu
 - Où l'on se fait du souci pour tout ce que l'on devrait faire et que l'on n'a pas le temps de faire
 - Où l'on se fait du souci pour tout ce que l'on fait... mais de manière insatisfaisante
 - Où l'on est anxieux devant notre agenda qui grossit constamment
 - Où l'on a peur de laisser tomber tous ceux qui dépendent de nous
 - Où l'on lutte contre des incendies et où l'on gère des crises
 - Où l'on prend des décisions parce qu'il faut bien que quelqu'un le fasse ; mais nous le faisons sans savoir si nous prenons les bonnes décisions
 - Où notre marge d'action dépend de notre capacité à gérer la surcharge – travailler plus longtemps, travailler plus intensément, chercher d'autres appuis, démissionner.
- Cela nous semble bien réel.
- C'est ainsi que vont les choses.
- Nous sommes surchargés et nous pensons que cela est le fait de conditions qui sont en dehors de notre pouvoir.
- C'est une réalité dans laquelle nous tombons sans le vouloir.
- Et une fois dedans, la surcharge est inévitable.

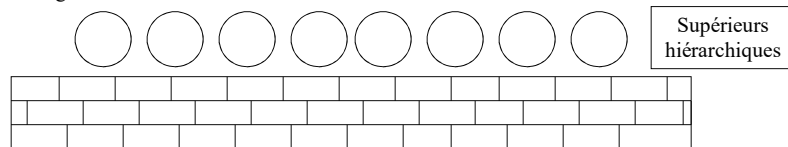
124

- **Introduction**
- **Possibilité I : lutte interne**
- **Possibilité II : comprendre le monde de l'autre et s'adapter pour changer les choses**
- **Possibilité III : transformer les organisations en changeant notre manière d'agir en tant que Haut, que Bas, que Milieu et que Client**
 - Comment nous tombons : dans la surcharge, dans l'oppression, dans le déchirement, dans l'arnaque
 - Porte A (l'habitude) et porte B (les nouvelles approches)
 - Créer des stratégies plus efficaces pour nous, nous en tant que Haut, que Bas, que Milieu et que Client.
 - Le choix est possible
- **Résumé**

125

Possibilité III : se transformer
Tomber dans l'oppression

- Être un Bas ignoré est une situation courante chez les Bas.



Un Bas (ou vous ou moi ou n'importe lequel d'entre nous) -----



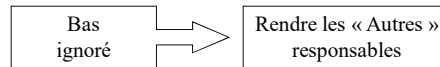
- Mais cette situation n'est pas limitée à la position de Bas. Nous sommes un Bas ignoré chaque fois que :
 - nous voyons des situations négatives dans l'organisation
 - que ces situations nous affectent directement ou que nous en soyons seulement le témoin
 - que nous pensons que des personnes dans l'organisation – plus haut placées – pourraient arranger les choses si elles le voulaient mais qu'elles ne le font pas.

Bas ignoré

126

Possibilité III : se transformer
Tomber dans l'oppression

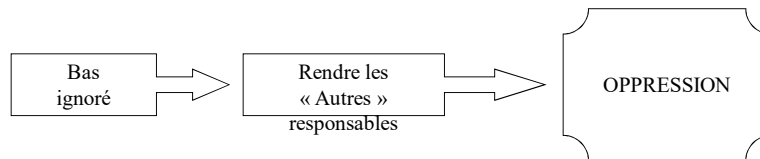
- Lorsque nous rencontrons les conditions d'un « Bas opprimé », notre réaction prévisible est de rendre les supérieurs hiérarchiques responsables de ce qui va de travers.
- Nous les chargeons de corriger tout ce qui va de travers que ce soit pour une situation qui nous concerne ou non.
- Nous ne cherchons pas à leur donner cette responsabilité
- Ce n'est pas un choix que nous faisons. Nous le faisons sans réfléchir.
- C'est un peu comme un hameçon auquel on viendrait mordre.
- En tant qu'être humain, c'est ainsi que nous réagissons quand nous sommes Bas ignoré – pas tous, pas tout le temps mais avec beaucoup de régularité.
- Mettez en place les conditions d'un Bas ignoré et nous réagissons, sans le vouloir, en rendant nos supérieurs responsables de notre situation et de celle du système.



127

Possibilité III : se transformer
Tomber dans l'oppression

- Et, en réagissant de la sorte, nous tombons sans le savoir dans une réalité propre aux Bas



128

Possibilité III : se transformer

Tomber dans l'oppression

- C'est une réalité courante chez les Bas. Une réalité :
 - Où notre vie dans l'organisation ainsi que la vie de l'organisation est entre les mains d'autres personnes – plus haut placées – et qui en font un beau gâchis
 - Où l'on est dépendant d'« Eux », de ce qu'ils font, de ce qu'ils ne font pas et de nos sentiments à leur égard
 - Où l'on est en colère après eux, déçus, trahis
 - Où l'on se sent opprimé (ignoré, non reconnu, mal traité)
 - Où nos options sont limitées
 - Où notre marge d'action dépend de notre capacité à gérer l'oppression – l'accepter comme un dû, souffrir en silence, se plaindre, résister, se rebeller.

- Cela nous semble bien réel.
- C'est ainsi que vont les choses.
- Nous pensons que cela est le fait de conditions qui sont en dehors de notre pouvoir.
- C'est une réalité dans laquelle nous tombons sans le vouloir.
- Et une fois dedans, le sentiment d'oppression par « Eux » est inévitable.

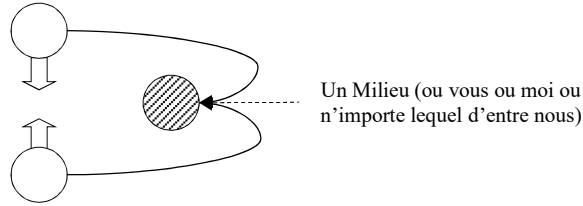
129

- **Introduction**
- **Possibilité I : lutte interne**
- **Possibilité II : comprendre le monde de l'autre et s'adapter pour changer les choses**
- **Possibilité III : transformer les organisations en changeant notre manière d'agir en tant que Haut, que Bas, que Milieu et que Client**
 - Comment nous tombons : dans la surcharge, dans l'oppression, dans le déchirement, dans l'arnaque
 - Porte A (l'habitude) et porte B (les nouvelles approches)
 - Créer des stratégies plus efficaces pour nous, nous en tant que Haut, que Bas, que Milieu et que Client.
 - Le choix est possible
- **Résumé**

130

Possibilité III : se transformer
Tomber dans le déchirement

- Être un Milieu écrasé est une situation courante chez les Milieux.



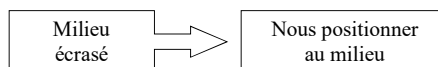
- Mais cette situation n'est pas limitée à la position de Milieu. Nous sommes un Milieu écrasé chaque fois que :
 - nous nous retrouvons coincé entre deux ou plusieurs personnes de l'organisation qui sont en désaccord
 - ou qui ont des priorités ou des opinions différentes
 - et que l'un des partis en présence cherche à nous mettre au milieu afin que nous défendions sa position, que nous le comprenions, que nous l'aidions, que nous travaillions pour lui.

Milieu
écrasé

131

Possibilité III : se transformer
Tomber dans le déchirement

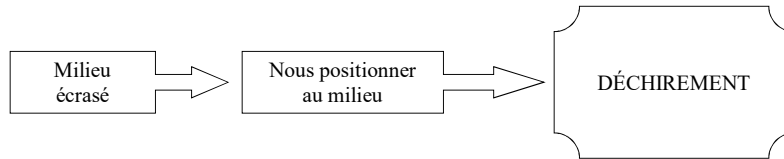
- Lorsque nous rencontrons les conditions d'un « Milieu écrasé », notre réaction prévisible est de nous positionner au milieu des problèmes et des conflits des autres et de faire nôtres ces problèmes et conflits.
- Nous ne cherchons pas à nous positionner au Milieu.
- Ce n'est pas un choix que nous faisons. Nous le faisons sans réfléchir.
- C'est un peu comme un hameçon auquel on viendrait mordre.
- En tant qu'être humain, c'est ainsi que nous réagissons quand nous sommes Milieu écrasé – pas tous, pas tout le temps mais avec beaucoup de régularité.
- Mettez en place les conditions d'un Milieu écrasé et nous réagirons, sans le vouloir, en nous positionnant au milieu du conflit et en le faisant nôtre.



132

Possibilité III : se transformer
Tomber dans le déchirement

- Et, en réagissant de la sorte, nous tombons sans le savoir dans une réalité propre aux Milieux



133

Possibilité III : se transformer
Tomber dans le déchirement

- C'est une réalité courante chez les Milieux. Une réalité :
 - Où nous sommes déchirés par les autres, poussés et tirés par eux.
 - Où chaque camp questionne la fidélité et le soutien que nous leur manifestons.
 - Où l'on perd notre autonomie de pensée et d'action, l'important étant ce que les autres pensent et souhaitent. Nous, en tant que personne autonome, disparaissions.
 - Où l'on se sent responsable de leurs problèmes et où l'on a l'impression de ne jamais en faire assez.
 - Où l'on se sent perdu, faible, incertain – où l'on reçoit peu de compliments en retour.
 - Où, parfois, on en vient à douter de ses propres compétences.
 - Où nos options sont limitées à celle de survivre dans un environnement qui nous déchire. Nous pouvons nous aligner sur les Hauts ou sur les Bas, nous pouvons nous protéger en devenant un vrai bureaucrate ou nous pouvons chercher à être équitable avec chaque parti, au risque de nous perdre à ce jeu.
- Cela nous semble bien réel.
- C'est ainsi que vont les choses.
- Nous pensons que cela est le fait de conditions qui sont en dehors de notre pouvoir.
- C'est une réalité dans laquelle nous tombons sans le vouloir.
- Et une fois dedans, le sentiment de déchirement par « Eux » est inévitable.


134

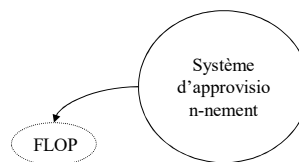
- **Introduction**
- **Possibilité I : lutte interne**
- **Possibilité II : comprendre le monde de l'autre et s'adapter pour changer les choses**
- **Possibilité III : transformer les organisations en changeant notre manière d'agir en tant que Haut, que Bas, que Milieu et que Client**
 - Comment nous tombons : dans la surcharge, dans l'oppression, dans le déchirement, dans l'arnaque
 - Porte A (l'habitude) et porte B (les nouvelles approches)
 - Créer des stratégies plus efficaces pour nous, nous en tant que Haut, que Bas, que Milieu et que Client.
 - Le choix est possible
- **Résumé**

135

Possibilité III : se transformer
Tomber dans l'arnaque

- Être un Client négligé est une situation courante chez les Clients.

Un Client (ou vous ou moi ou n'importe lequel d'entre nous) 



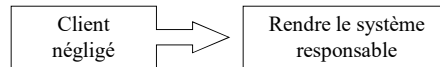
- Mais cette situation n'est pas limitée à la position de Client. Nous sommes un Client négligé chaque fois que :
 - nous nous retrouvons dépendant d'un fournisseur (une organisation, un groupe, un individu) censé nous fournir un bien ou un service
 - mais qui ne le fait pas
 - il ne le fait pas au moment où nous le voulons, au prix que nous voulons et avec la qualité que nous attendons.

Client
négligé

136

Possibilité III : se transformer
Tomber dans l'arnaque

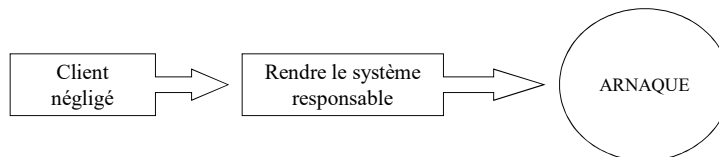
- Lorsque nous rencontrons les conditions d'un « Client négligé », notre réaction prévisible est de rester à distance du processus de distribution et d'imputer au système chargé de la livraison l'entière responsabilité des événements.
- Nous ne cherchons pas à rester à distance.
- Ce n'est pas un choix que nous faisons. Nous le faisons sans réfléchir.
- C'est un peu comme un hameçon auquel on viendrait mordre.
- En tant qu'être humain, c'est ainsi que nous réagissons quand nous sommes Client négligé – pas tous, pas tout le temps mais avec beaucoup de régularité.
- Mettez en place les conditions d'un Client négligé et nous réagissons, sans le vouloir, en nous positionnant à distance du processus de distribution et en imputant au système chargé de la livraison l'entière responsabilité des événements.



137

Possibilité III : se transformer
Tomber dans l'arnaque

- Et, en réagissant de la sorte, nous tombons sans le savoir dans une réalité propre aux Clients



138

Possibilité III : se transformer

Tomber dans l'arnaque

- C'est une réalité courante chez les Clients. Une réalité :
 - Où nous pensons être dans notre bon droit – nous sommes les clients et c'est notre droit de recevoir des biens ou des services de qualité
 - Où nous sommes fréquemment frustrés et déçus – promesses faites mais non tenues
 - Où nous sommes les victimes vertueuses et irréprochables d'un système incapable de réagir
 - Où nos options sont limitées à celles de nos réactions face à un environnement qui nous arnaque – souffrir en silence, chercher un autre système de distribution, se plaindre, se satisfaire de moins.

- Cela nous semble bien réel.
- C'est ainsi que vont les choses.
- Nous pensons que cela est le fait de conditions qui sont en dehors de notre pouvoir.
- C'est une réalité dans laquelle nous tombons sans le vouloir.
- Et une fois dedans, le sentiment de se faire arnaquer par le système est inévitable.

139

- **Introduction**
- **Possibilité I : lutte interne**
- **Possibilité II : comprendre le monde de l'autre et s'adapter pour changer les choses**
- **Possibilité III : transformer les organisations en changeant notre manière d'agir en tant que Haut, que Bas, que Milieu et que Client**
 - Comment nous tombons : dans la surcharge, dans l'oppression, dans le déchirement, dans l'arnaque
 - Porte A (l'habitude) et porte B (les nouvelles approches)
 - Créer des stratégies plus efficaces pour nous, nous en tant que Haut, que Bas, que Milieu et que Client.
 - Le choix est possible
- **Résumé**

140

Possibilité III : se transformer

Une histoire dans laquelle nous tombons

- Donc, il y a une histoire qui se reproduit régulièrement.
- C'est une histoire dans laquelle nous tombons.
- C'est une histoire dans laquelle, en tant que Haut, nous tombons en accaparant toutes les responsabilités pour nous retrouver dans un monde fait de surcharge.
- C'est une histoire dans laquelle, en tant que Bas, nous tombons en remettant à ceux plus haut placés – « Eux » – la responsabilité de notre condition et de celle de l'organisation. Et nous nous retrouvons dans un monde où « Ils » rendent impossible notre vie et celle de l'organisation.
- C'est une histoire dans laquelle, en tant que Milieu, nous tombons en nous retrouvant coincé au milieu des problèmes et des conflits des autres – perdant ainsi notre autonomie. Et nous nous retrouvons dans un monde qui nous déchire.
- C'est une histoire dans laquelle, en tant que Client, nous tombons en rendant totalement responsable le système de distribution de nous fournir ce que nous voulons. Et nous nous retrouvons dans un monde où nous sommes les vertueux clients arnaqués par un système dysfonctionnant.

141

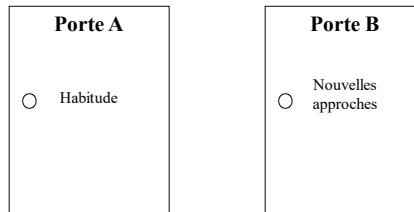
Possibilité III : se transformer

Porte A et porte B

- Et en plus, il est possible que rien ne change car...
la réalité des organisations ne va pas changer.
- Pour les Hauts, il y aura toujours des situations complexes dont il faudra assumer la responsabilité.
- Pour les Bas, il y aura toujours des situations difficiles, que des « plus hauts gradés » auraient pu améliorer. Mais ils ne l'auront pas fait.
- Pour les Milieux, il y aura toujours des situations dans lesquelles les autres chercheront à les impliquer.
- Pour les Clients, il y aura toujours des situations où le système d'approvisionnement ne tiendra pas ses promesses.
- Aucune de ces situations ne va disparaître.
- La question est alors : quel choix avons-nous ?

142

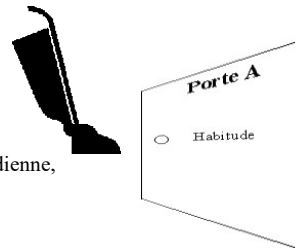
Possibilité III : se transformer
Porte A et porte B



- C'est un peu comme si nous étions face à deux portes – Porte A et Porte B.
- Lorsque nous sommes confrontés aux réalités quotidiennes des organisations, nous pouvons choisir de passer par la porte A qui nous mènera aux situations familières qui réduisent notre autonomie :
 - Surcharge
 - Oppression
 - Déchirement
 - Arnaque
- Ou nous pouvons passer par la porte B qui nous mènera vers des situations nous rendant plus autonomes.
- Mais il y a un problème...

143

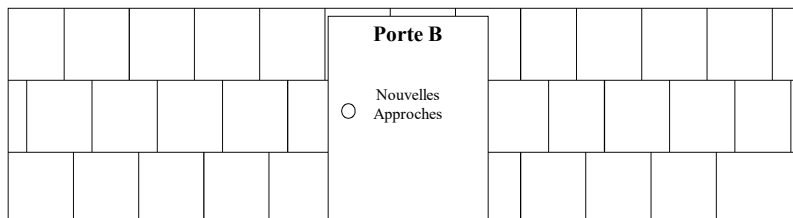
Possibilité III : se transformer
Porte A et porte B



- La porte A est comme un super-aspirateur.
- Il suffit d'être en présence d'une situation quotidienne, et nous sommes aspirés par la porte A.
 - Accaparant les responsabilités
 - Accusant les « Autres »
 - Disparaissant au milieu
 - Rendant le système responsable de la livraison
- C'est automatique comme un réflexe sans réflexion ou choix de notre part.
- WHOOOOOSH!
Et nous voilà passant par la porte A.

144

Possibilité III : se transformer
Porte A et porte B



- Quant à la porte B, ce n'est pas vraiment une porte.
- Quelqu'un a peint la porte sur un mur de brique puis est parti.
- Il nous faudrait un bulldozer pour passer.
- Alors comment créer la porte B ?

145

Possibilité III : se transformer
Porte A et porte B

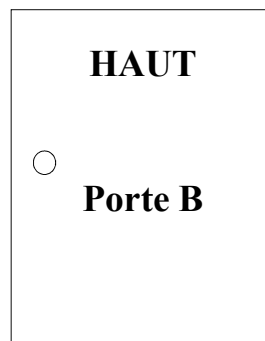
- Il nous faut créer la porte B.
- Nous la créons en décidant, par nous même, de l'attitude que nous allons adopter en tant que Haut, que Bas, que Milieu et que Client.
- En adoptant une attitude différente, nous créons des possibilités nouvelles pour faire face aux situations quotidiennes de la vie organisationnelle.
- Si vous ne voulez pas être un Haut surchargé, quelles attitudes allez vous adopter pour devenir le Haut que vous souhaitez ?
- Si vous ne voulez pas être un Bas oppressé, quelles attitudes allez vous adopter pour devenir le Bas que vous souhaitez ?
- Si vous ne voulez pas être un Milieu écartelé, quelles attitudes allez vous adopter pour devenir le Milieu que vous souhaitez ?
- Si vous ne voulez pas être un Client arnaqué, quelles attitudes allez vous adopter pour devenir le Client que vous souhaitez ?

146

- **Introduction**
- **Possibilité I : lutte interne**
- **Possibilité II : comprendre le monde de l'autre et s'adapter pour changer les choses**
- **Possibilité III : transformer les organisations en changeant notre manière d'agir en tant que Haut, que Bas, que Milieu et que Client**
 - Comment nous tombons : dans la surcharge, dans l'oppression, dans le déchirement, dans l'arnaque
 - Porte A (l'habitude) et porte B (les nouvelles approches)
 - Créer des stratégies plus efficaces pour nous, nous en tant que Haut, que Bas, que Milieu et que Client.
 - Le choix est possible
- **Résumé**

147

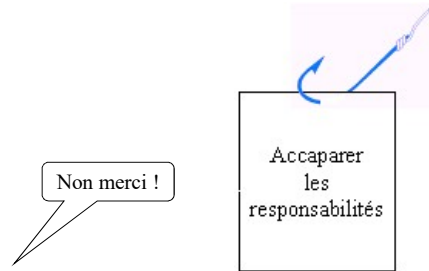
Créer la porte B pour nous en tant que Haut



148

Possibilité III : se transformer
Porte B pour les Hauts

- Et si, en tant que Haut, nous étions plus attentif à notre tendance à accaparer toutes les responsabilités ?
- Et si nous disions NON à cette tendance ?
- Quelles nouvelles opportunités cela pourrait-il donner ?



149

Possibilité III : se transformer
Porte B pour les Hauts

- Et si, en tant que Haut, au lieu d'accaparer toutes les responsabilités, nous décidions d'adopter une attitude différente pour devenir le Haut que nous souhaiterions être ?
- En situation de Haut surchargé, mon devoir est de ne pas accaparer toutes la responsabilité des opérations.
- MON DEVOIR, EN TANT QUE HAUT, EST DE DÉVELOPPER LA RESPONSABILITÉ.

A MOI DE FAIRE TOUT MON POSSIBLE POUR QUE LES PERSONNES DE
L'ORGANISATION

SE SENTENT PERSONNELLEMENT RESPONSABLES

NON SEULEMENT DE LEUR SITUATION DANS L'ORGANISATION

MAIS QU'ELLES SE SENTENT AUSSI RESPONSABLE DE L'ÉTAT DE L'ORGANISATION.

- Maintenant, comment faire cela ?
Comment puis-je développer la responsabilité chez les autres ?

150

Possibilité III : se transformer

Porte B pour les Hauts

- La mauvaise nouvelle est que l'on ne peut pas créer la responsabilité chez les autres.
- On ne peut les rendre responsables.
- La seule solution est de créer les CONDITIONS qui peuvent favoriser la prise de responsabilité et qui peuvent les encourager et les aider à devenir plus responsables.
- Comment faire cela ?
- Premièrement : l'engagement.
- Est-ce le genre de Haut que vous souhaitez devenir ?
- Si la réponse est oui, alors vous pouvez adopter différentes stratégies dont...

151

Possibilité III : se transformer

Porte B pour les Hauts

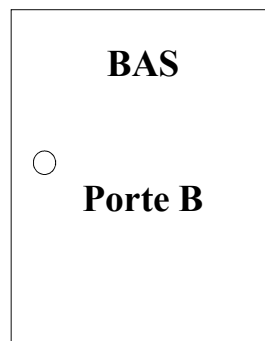
- Impliquez les autres dans des GRANDS problèmes que vous rencontrez (de manière générale, plus le problème est important, plus nous avons tendance à l'accaparer)
- Demandez de l'aide
- Partagez l'information vitale (moins les personnes comprennent le système, moins elles seront prêtes à assumer des responsabilités)
- Investissez dans la formation et le développement des autres (si vous accaparez parce que vous pensez être le seul à pouvoir le faire, alors formez les autres afin qu'ils puissent le faire à votre place)
- Créez une vision motivante du système qui puisse canaliser l'énergie des personnes en leur offrant quelque chose dont elles souhaitent faire partie, quelque chose à quoi il est bon de contribuer
- Investissez dans le développement de relations humaines de qualité. Soyez le genre de personne que l'on souhaite aider
- Offrez aux autres des opportunités d'action dans lesquelles ils ou elles pourront s'investir. Laissez les devenir Haut pendant que vous serez Coach
- Créez et utilisez des équipes. Elles sont source de créativité. Créez-les, puis restez à distance (au pire, soyez Coach)
- Diminuez les écarts entre les Hauts et les Bas (il est dur pour les autres de s'investir dans le système quand ils voient des méga-différences entre eux et les Hauts en terme de : salaires, primes, respect, soutien...)
- Enfin, si votre engagement réel est de devenir un Haut qui responsabilise, vous trouverez d'autres manières de le faire

152

- **Introduction**
- **Possibilité I : lutte interne**
- **Possibilité II : comprendre le monde de l'autre et s'adapter pour changer les choses**
- **Possibilité III : transformer les organisations en changeant notre manière d'agir en tant que Haut, que Bas, que Milieu et que Client**
 - Comment nous tombons : dans la surcharge, dans l'oppression, dans le déchirement, dans l'arnaque
 - Porte A (l'habitude) et porte B (les nouvelles approches)
 - Créer des stratégies plus efficaces pour nous, nous en tant que Haut, que Bas, que Milieu et que Client.
 - Le choix est possible
- **Résumé**

153

Créer la porte B pour nous en tant que Bas

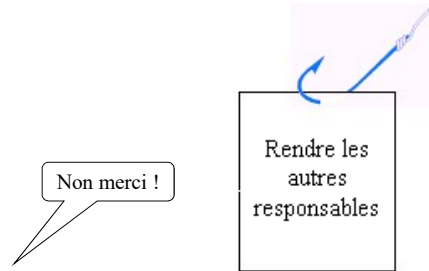


154

Possibilité III : se transformer

Porte B pour les Bas

- Et si, en tant que Bas, nous étions plus attentif à notre tendance à rendre les autres responsables ?
- Et si nous disions NON à cette tendance ?
- Quelles nouvelles opportunités cela pourrait-il donner ?



155

Possibilité III : se transformer

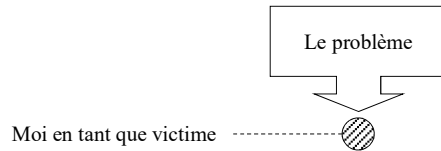
Porte B pour les Bas

- Et si, en tant que Bas, au lieu de rendre les autres responsables, nous décidions d'adopter une attitude différente pour devenir le Bas que nous souhaiterions être ?
- En situation de Bas ignoré, mon devoir est de ne pas laisser aux autres la responsabilité de ma situation dans l'organisation ou de la situation de l'organisation en général.
- MON DEVOIR, EN TANT QUE BAS, EST D'ÊTRE RESPONSABLE DE MA SITUATION DANS L'ORGANISATION ET D'ÊTRE RESPONSABLE DE L'ÉTAT DE L'ORGANISATION EN GÉNÉRAL.
- À MOI DE FAIRE TOUT MON POSSIBLE POUR
QUE MA SITUATION DANS L'ORGANISATION SOIT SOLIDE, SATISFAISANTE ET PRODUCTIVE
ET POUR QUE LA SITUATION DE L'ORGANISATION DANS SON ENVIRONNEMENT SOIT SOLIDE ET PRODUCTIVE.
- Maintenant, comment faire cela ?
Comment vais-je accepter cette responsabilité pour moi et pour le système ?

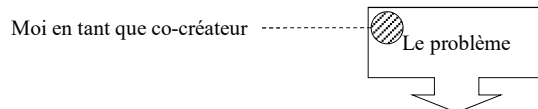
156

Possibilité III : se transformer
Porte B pour les Bas

- Quand nous nous vivons comme Bas – quel que soit notre niveau hiérarchique – nous nous sentons à la merci des problèmes.
C'est comme si les problèmes étaient là mais que nous n'avions aucun rôle.
Ils nous tombent dessus et nous en sommes de pauvres et malheureuses victimes.



- En tant que Bas, une fois que nous aurons franchi la porte B, nous nous considérerons non plus comme victime, mais comme co-créateur des problèmes.
Nous considérerons que nous jouons un rôle dans le maintien de ces problèmes.
Nous penserons que les problèmes perdurent parce qu'il y a des choses que nous faisons ou que nous ne faisons pas et qu'en changeant ce que l'on fait ou ce que l'on ne fait pas, les problèmes pourront être résolus.



157

Possibilité III : se transformer
Porte B pour les Bas

- Comment faire cela ?
- Premièrement : l'engagement.
- Est-ce le genre de Bas que vous souhaitez devenir ?
- Si la réponse est oui, alors vous pouvez adopter différentes stratégies dont...

158

Possibilité III : se transformer

Porte B pour les Bas

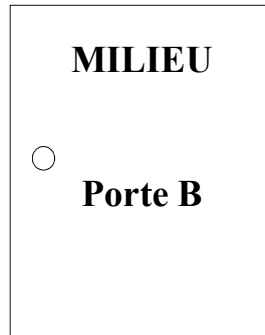
- Ne perdez pas votre énergie à accuser les autres.
- Si quelque chose ne tourne pas rond, réparez-le ou sinon... faites tout votre possible pour qu'il soit réparé.
- N'attendez pas vos supérieurs hiérarchiques pour améliorer les choses.
- Rappelez vous que des « Trucs » vont arriver, qu'il y aura toujours quelqu'un pour mettre du désordre. Ça, vous pouvez en être certain. Alors, ne vous accrochez pas à ces « Trucs ». Restez concentré sur ce qui est important et ce qui doit être fait.
- Restez persévérant.
- Respectez-vous et ne laissez pas les autres vous manquer de respect.
- Ne jouez pas au au cow-boy solitaire. Travailler en solo va amener des drames et peu de changements positifs. Recherchez vos alliés potentiels. Constituez un réseau puissant.
- Restez stratégique. Prenez en compte le monde des autres. Réalisez ce que vous avez à réaliser en facilitant la situation des autres.
- Enfin, si votre engagement réel est de devenir un Bas responsable, vous trouverez d'autres manières de le faire.

159

- **Introduction**
- **Possibilité I : lutte interne**
- **Possibilité II : comprendre le monde de l'autre et s'adapter pour changer les choses**
- **Possibilité III : transformer les organisations en changeant notre manière d'agir en tant que Haut, que Bas, que Milieu et que Client**
 - Comment nous tombons : dans la surcharge, dans l'oppression, dans le déchirement, dans l'arnaque
 - Porte A (l'habitude) et porte B (les nouvelles approches)
 - Créer des stratégies plus efficaces pour nous, nous en tant que Haut, que Bas, que Milieu et que Client.
 - Le choix est possible
- **Résumé**

160

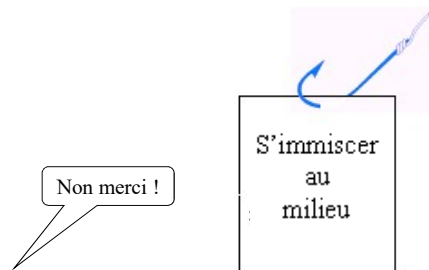
Créer la porte B pour nous en tant que Milieu



161

Possibilité III : se transformer **Porte B pour les Milieux**

- Et si, en tant que Milieu, nous étions plus attentif à notre tendance à s'immiscer au milieu des problèmes et des conflits des autres ?
- Et si nous disions NON à cette tendance ?
- Quelles nouvelles opportunités cela pourrait-il donner ?



162

Possibilité III : se transformer
Porte B pour les Milieux

- Et si, en tant que Milieu, au lieu de disparaître au milieu, nous osions nous mettre debout pour devenir le Milieu que nous souhaiterions être ?
- En situation de Milieu écartelé, mon devoir est de ne pas disparaître au milieu des problèmes et des conflits des autres au risque de perdre mon indépendance de pensée et d'action.
- MON DEVOIR, EN TANT QUE MILIEU
EST DE MAINTENIR MON INDÉPENDANCE DE PENSÉE ET D'ACTION,
ET D'AMÉLIORER MON AUTONOMIE ET CELLE DES AUTRES..
- Maintenant, comment faire cela ?
Comment vais-je maintenir mon indépendance de pensée et d'action et comment vais-je améliorer mon autonomie et celle des autres ?

163

Possibilité III : se transformer
Porte B pour les Milieux

- Comment faire cela ?
- Premièrement : l'engagement.
- Est-ce le genre de Milieu que vous souhaitez devenir ?
- Si la réponse est oui,
alors vous pouvez adopter différentes stratégies dont...

164

Possibilité III : se transformer

Porte B pour les Milieux

- Soyez LEADER

Soyez le Haut quand vous le pouvez et assumez-en la responsabilité (observez combien de fois vous vous retrouvez Milieu alors que vous auriez pu être Haut).

- Deux Milieux sortent du bureau d'un Haut.

Le Milieu de la porte A dit : « Nous ne lui avons pas demandée si nous pouvions faire ceci ou cela. Il nous faut retourner pour lui demander ».

Le Milieu de la porte B dit : « Nous ne lui avons pas demandée et elle ne nous a rien dit. Décidons seuls, non pas par acte de rébellion mais parce que nous sommes plus proche de la situation et parce que nous pouvons mieux sentir ce qui marchera le mieux ».

Le Milieu de la porte A n'aime pas cette idée : « Et si nous nous trompons ? ». Ce Milieu veut demander la permission (et donc rester Milieu).

Le Milieu de la porte B veut prendre la direction (et en assumer la responsabilité) et si le Haut n'aime pas cela, le Milieu demandera à être pardonné.

165

Possibilité III : se transformer

Porte B pour les Milieux

- Soyez VÉRIFICATEUR DE RÉALITÉ.

Soyez le Bas quand cela est nécessaire.

Certains Milieux se décrivent comme des nettoyeurs de tuyaux.

- « Les Hauts nous donnent parfois des débris et nous demandent de les passer à ceux d'en dessous. Lorsqu'on le fait sans réfléchir, cela nous revient ensuite en pleine figure ».
- « Les Hauts ne savent pas qu'ils nous donnent des débris. Ils pensent que c'est de l'or. Mais nous qui sommes plus proche de la situation, si on prend le temps de regarder, on sait ce que c'est ».

Soyez le vérificateur de réalité pour les Hauts.

Si cela ressemble à des débris, ne les passez pas à ceux du bas.

Travaillez cela avec les Hauts. Donnez-leur votre point de vue.

Soyez un Milieu qui ne se perde pas au milieu – un milieu qui maintienne son indépendance de pensée et d'action, qui se rende et qui rende les autres plus autonomes.

Soyez le Bas quand il le faut, le Bas vérificateur de réalité.

166

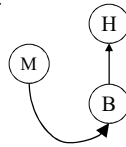
Possibilité III : se transformer
Porte B pour les Milieux

- Soyez COACH.

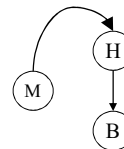
Notez combien de fois vous faites quelque chose à la place des autres alors qu'ils ou elles pourraient le faire.

- Parfois, vous coachez les autres parce que vous n'avez pas ce qu'ils demandent.
 - Ayez de l'empathie : « Je comprends que cela soit important pour toi ».
 - Soyez impliqué : « Je souhaite vraiment que tu arrives à l'obtenir »
 - Soyez ferme : « Mais je ne vais pas le faire à ta place ».
 - Soyez coach : « Ce que je peux faire, c'est chercher avec toi les meilleures stratégies pouvant te permettre d'atteindre ton objectif ».

- Parfois, vous aidez un Bas à traiter avec un Haut.



- Parfois, vous aidez un Haut à traiter avec un Bas.



- Soyez un Milieu qui ne se perde pas au Milieu – un milieu qui maintienne son indépendance de pensée et d'action, qui se rend et qui rende les autres plus autonomes. Ne faites pas à la place des autres mais apprenez leur à le faire eux-mêmes.

167

Possibilité III : se transformer
Porte B pour les Milieux

- Soyez FACILITATEUR.

Notez combien de fois vous vous interférez entre des personnes qui devraient être ensemble. Voici un Milieu entre un Client et le Fabricant (F).



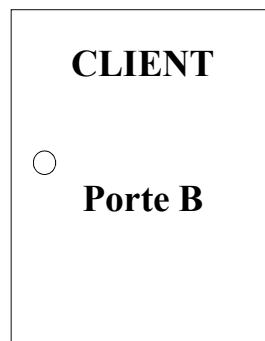
- Le Client dit au Milieu ce qu'il veut
 Le Milieu dit au Fabricant ce que le Client veut
 Le Fabricant pose une question concernant ce que le Client veut
 Le Milieu pose la question au Client
 Le Milieu apporte la réponse au Fabricant
 Le Fabricant dit que ce n'était pas ce qu'il voulait savoir et reformule sa demande
 Le Milieu va redemander au Client
 Le Client répond et informe en même temps le Milieu que son besoin a changé
 ...
- Faire tout cela peut être perçu comme un job important – être au téléphone, en réunion, être demandé de tout côté.
- Mais soyez un milieu qui reste en dehors du milieu. Soyez un facilitateur.
- Rapprochez ceux qui doivent travailler ensemble et faites tout votre possible pour rendre leurs interactions les plus productives possibles.

168

- **Introduction**
- **Possibilité I : lutte interne**
- **Possibilité II : comprendre le monde de l'autre et s'adapter pour changer les choses**
- **Possibilité III : transformer les organisations en changeant notre manière d'agir en tant que Haut, que Bas, que Milieu et que Client**
 - Comment nous tombons : dans la surcharge, dans l'oppression, dans le déchirement, dans l'arnaque
 - Porte A (l'habitude) et porte B (les nouvelles approches)
 - Créer des stratégies plus efficaces pour nous, nous en tant que Haut, que Bas, que Milieu **et que Client**
 - Le choix est possible
- **Résumé**

169

Créer la porte B pour nous en tant que Client



170

Possibilité III : se transformer

Porte B pour les Clients

- Tout d'abord, l'engagement.
- Est-ce le genre de Client que vous souhaitez devenir, un Client qui accepte sa part de responsabilité dans le processus de livraison ?
- Si la réponse est oui,
alors vous pouvez adopter différentes stratégies dont...

171

Possibilité III : se transformer

Porte B pour les Clients

- Ne restez pas à l'écart du processus de livraison. Cherchez à comprendre comment il fonctionne afin d'identifier les leviers à votre disposition.
- Définissez de manière claire vos besoins, vos normes et vos attentes.
- Ne soyez pas inflexible. La position de Client est facile et favorise l'intransigeance – ils sont tordus, je suis innocent. Restez concentré sur comment obtenir ce que vous désirez.
- Gardez cette question à l'esprit : « Si je n'arrive pas à obtenir ce que je veux, qu'est-ce que je fais mal ? ».
- Investissez-vous dans le processus de livraison suffisamment tôt en tant que partenaire plutôt qu'à la fin en tant que juge.
- Restez proche du producteur et évitez les intermédiaires.
- Faites savoir au système le type de Client que vous souhaitez être. S'il ne peut s'adapter à vous, allez voir ailleurs.
- Enfin, si votre engagement réel est de devenir un Client engagé, vous trouverez d'autres manières de le faire.

172

- **Introduction**
- **Possibilité I : lutte interne**
- **Possibilité II : comprendre le monde de l'autre et s'adapter pour changer les choses**
- **Possibilité III : transformer les organisations en changeant notre manière d'agir en tant que Haut, que Bas, que Milieu et que Client**
 - Comment nous tombons : dans la surcharge, dans l'oppression, dans le déchirement, dans l'arnaque
 - Porte A (l'habitude) et porte B (les nouvelles approches)
 - Créer des stratégies plus efficaces pour nous, nous en tant que Haut, que Bas, que Milieu et que Client.
 - **Le choix est possible**
- **Résumé**

173

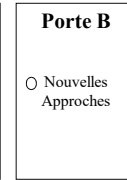
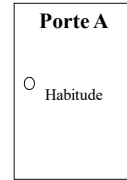
Possibilité III : se transformer
Le choix est possible

- Il est évident qu'un choix est possible

174

Possibilité III : se transformer
Le choix est possible

- Il y a la porte A et la porte B.
- Nous pouvons chuter dans la réalité quotidienne des situations qui nous fragilisent,
ou nous pouvons créer des situations qui nous rendent plus autonomes.
- Nous pouvons répondre de manière automatique aux situations ordinaires des organisations
ou nous pouvons décider d'agir autrement par nous-mêmes.
- Nous pouvons faire avec le monde organisationnel qui est le nôtre
ou nous pouvons créer un monde organisationnel que nous désirons.
- Ces choix nous font passer par des portes différentes
et peuvent nous amener dans des mondes différents.
- Mais la porte B exige de nous plus qu'une légère modification de nos habitudes.



175

Possibilité III : se transformer
Le choix est possible

- La porte B exige de nous un changement complet de notre manière d'être dans l'organisation.

176

Possibilité III : se transformer
Le choix est possible

Porte B

Nouvelles approches

- Un Haut qui se sert de la complexité de son monde comme opportunité pour responsabiliser les autres

est fondamentalement différent

Porte A

Habitude

- d'un Haut qui réagit à ces mêmes conditions en accaparant toutes les responsabilités.

177

Possibilité III : se transformer
Le choix est possible

Porte B

Nouvelles approches

- Un Bas qui, face aux problèmes de l'organisation, fait tout son possible pour s'assurer que ces problèmes soient traités

est fondamentalement différent

Porte A

Habitude

- d'un Bas qui réagit à ces mêmes problèmes en accusant les autres.

178

Possibilité III : se transformer
Le choix est possible

Porte B

Nouvelles approches

- Un Milieu qui maintient son indépendance de pensée et d'action

est fondamentalement différent

Porte A

Habitude

- d'un Milieu qui se perd au milieu des problèmes et des conflits des autres.

179

Possibilité III : se transformer
Le choix est possible

Porte B

Nouvelles Approches

- Un Client qui s'investit dans le processus de livraison afin de s'assurer que le processus fonctionne le mieux possible

est fondamentalement différent

Porte A

Habitude

- d'un Client qui se tient à distance du processus – espérant, blâmant, se plaignant ou se résignant.

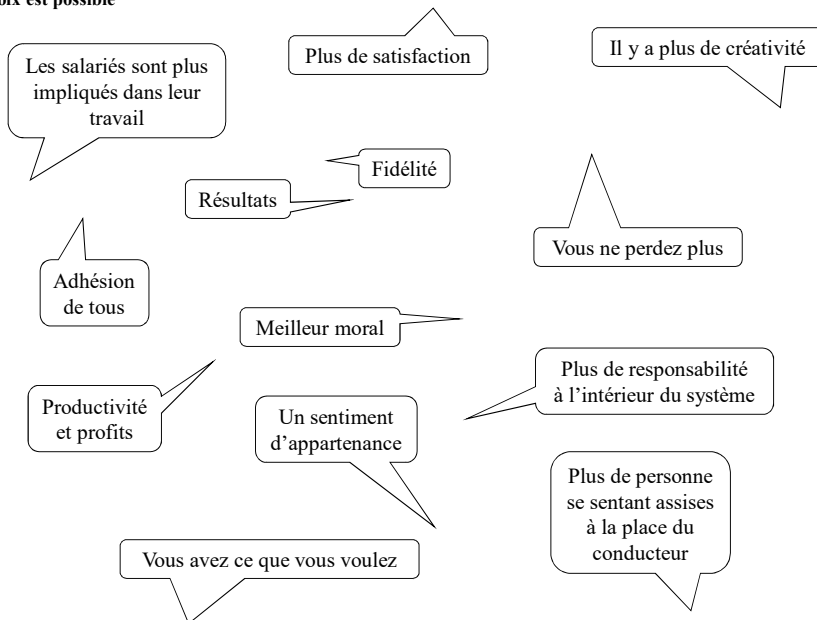
180

Possibilité III : se transformer
Le choix est possible

- Ce que nous faisons n'est pas seulement transformer l'organisation.
- Nous faisons des situations quotidiennes de l'entreprise une opportunité de transformer notre manière d'être au monde.
- Ce changement peut nous faire gagner en autonomie, en productivité et en challenge humain.
- Connaître ces possibilités de transformation met fin à notre innocence :
NOUS AVONS MAINTENANT LE CHOIX LÀ OU NOUS PENSIONS NE PAS EN AVOIR
- Ceci n'est pas un bienfait à double tranchant.
- C'est un pouvoir énorme que celui de créer les réalités que nous souhaitons...

181

Possibilité III : se transformer
Le choix est possible



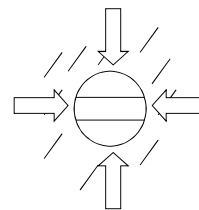
182

- **Introduction**
- **Possibilité I : lutte interne**
- **Possibilité II : comprendre le monde de l'autre et s'adapter pour changer les choses**
 - Comment la lutte interne se développe
 - Comprendre et s'adapter au monde des Hauts, des Bas, des Milieux et des Clients
 - Prenez ce livre par exemple
 - Ou envisagez la possibilité d'une coopération
 - Agir au centre de la scène ou en coulisse
 - Résumé
- **Possibilité III : transformer les organisations en changeant notre manière d'agir en tant que Haut, que Bas, que Milieu et que Client**
 - Comment nous tombons : dans la surcharge, dans l'oppression, dans le déchirement, dans l'arnaque
 - Porte A (l'habitude) et porte B (les nouvelles approches)
 - Créer des stratégies plus efficaces pour nous, nous en tant que Haut, que Bas, que Milieu et que Client.
 - Le choix est possible
- **Résumé**

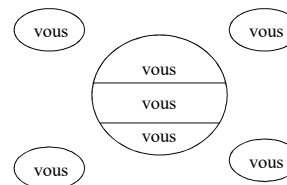
183

Résumé

- Il y a une histoire qui se développe avec beaucoup de régularité.
- Il s'agit de l'histoire d'une organisation dans son environnement.
- Il s'agit de l'histoire d'une organisation qui se bat pour survivre dans un environnement complexe et dans un monde changeant.



- Dans cette organisation, il y a des Hauts, des Bas, des Milieux. Et dans l'environnement de cette organisation, il y a des Clients.



- Cette organisation a 3 possibilités à sa disposition...

184

Résumé

- **Possibilité I : la lutte interne.**

Nous pouvons être indifférent au monde des autres. Nous pouvons interpréter leurs comportements. Nous pouvons voir de la malveillance, de l'indifférence ou de l'incompétence dans leurs actions. Nous pouvons nous considérer comme étant bien intentionné, exempt de toute faute, victime sans défense face aux autres et aux événements.

Nous pouvons alors agir en conséquence et partir en guerre contre les autres.

185

Résumé

- **Possibilité II : comprendre et s'adapter.**

Nous pouvons voir, comprendre, accepter et nous ajuster au monde des autres. Nous pouvons faire avec leur réalité, agir d'une manière qui permette, voir qui rende facile pour eux, de faire ce que l'on attend d'eux afin d'avancer dans notre travail.

Nous pouvons voir les « Trucs » qui nous arrivent des autres comme le comportement de personnes qui cherchent à survivre dans leur monde. Nous pouvons choisir de ne pas mordre dans ces « Trucs » afin de rester au centre de la scène et de ne pas aller jouer en coulisse.

Nous pouvons chercher à atteindre nos buts en facilitant la situation des autres.

186

Résumé

- **Possibilité III : la transformation.**

Nous pouvons refuser d'accepter et de subir ces situations quotidiennes.

Nous pouvons dire NON à nos réponses prévisibles quand nous sommes dans une situation ordinaire de la vie des organisations.

Nous pouvons développer de nouvelles attitudes et créer des situations plus enrichissantes dans lesquelles, en tant que Hauts nous ne serons pas surchargés, en tant que Bas nous ne serons pas opprimés, en tant que Milieux nous ne serons pas écartelés et, en tant que Clients nous ne serons pas délaissés.

Nous pouvons créer cette vie organisationnelle que nous désirons.

187

Résumé

- Il y a ces 3 possibilités.
- Et nous avons le choix.

188