

LA BOÎTE À OUTILS

DE LA

RÉSOLUTION DE PROBLÈMES COMPLEXES

Anna Elviro

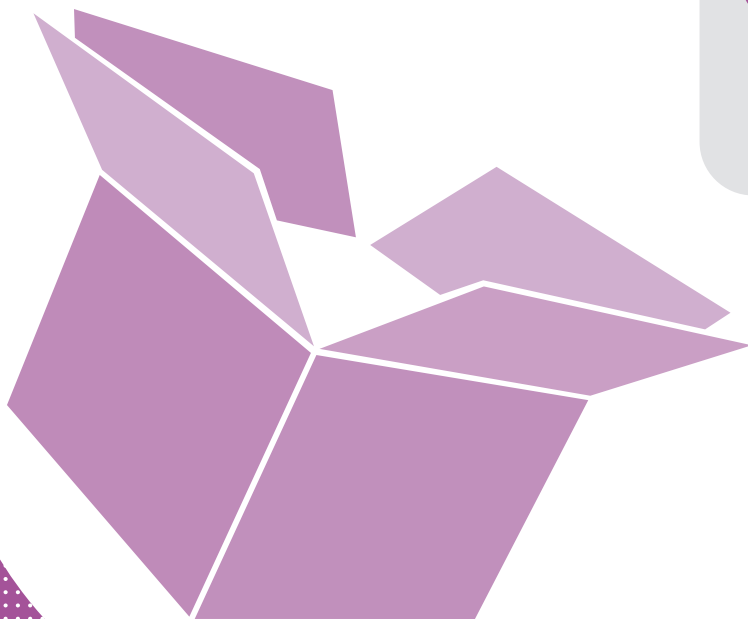
65

outils
clés en main

+

2

jeux
à télécharger



DUNOD

Éditorial : Innocentia Agbe et Margaux Lidon
Fabrication : Marine Stephan
Conception de maquette : mokmok.acengy
Couverture : Elizabeth Riba
Mise en page : Belle Page

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

VOUS AUSSI, AYEZ LE RÉFLEXE

Boîte à outils

Des outils classés par dossiers thématiques

5 DOSSIER

IMAGE DE MARQUE ET NOTORIÉTÉ

“ Être le meilleur est bien, car tu es le premier. Être unique est encore mieux car tu es le seul. ”
Wilson Kanadi

Une présentation visuelle de chaque outil

Exercices



EXERCICE 1 : PHÉNOMÈNE DE CONCENTRATION

- Formez les yeux, représentant le chiffre 1.
- Lorsque vous le voyez clairement en pensée, effacez de votre esprit l'image du chiffre 1.
- Représentez-vous le chiffre 2. Continuez ainsi jusqu'à 10.

EXERCICE 2 : LA MÉTHODE DE « L'ÉCOUTE AVEC LE CŒUR »

La technique se résume en cinq questions

- Qu'est-ce que c'est ?

Quelle émotion avez-vous ressentie ?

Qu'est-ce qui est le plus difficile pour vous ?

Outil 33 Le Personal Branding

“ Aujourd'hui, à l'ère de l'individu, vous devez être votre propre marque. ”
Tom Peters

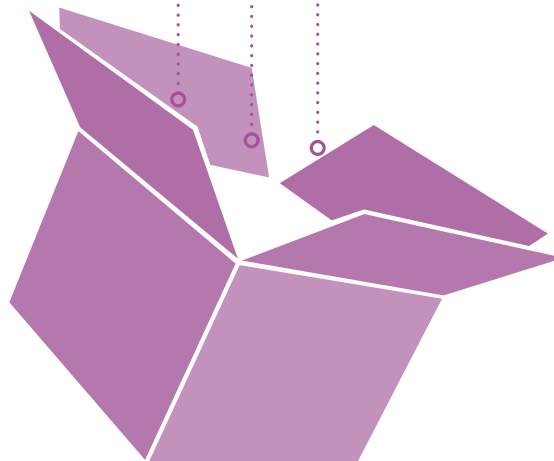
En quelques mots

Le Personal Branding ou la gestion de sa marque personnelle est un outil de réflexion et de mise en œuvre d'actions définies visant à contribuer à la construction de son image personnelle. En marketing de soi, le Personal Branding est l'ensemble des moyens, techniques et canaux que l'on va utiliser afin de construire son identité, se rendre visible et se promouvoir de façon pertinente et efficace. À l'issue des entreprises qui créent ces marques, les rendent visibles, développent leur notoriété et travaillent leur image, il est possible et utile de construire et mettre en avant sa propre « marque ».

LES COMPOSANTES DE LA VALEUR DE L'EXPÉRIENCE POUR LE CLIENT

Composante de la valeur perçue par l'opérateur	Résultats apportés par l'expérience à l'opérateur et au client
Économiser Économiser du temps ou de l'argent	Des offres spéciales, des ventes Flash, des réductions, des programmes de fidélité ou des algorithmes personnalisés...
Économiser Économiser du temps ou respecter l'opinion soumise par le client	Une expertise accrue, une expertise personnalisée, des services personnalisés...

Des exemples, cas ou exercices pour approfondir



La Boîte à outils

DES OUTILS OPÉRATIONNELS TOUT DE SUITE

MANAGEMENT / LEADERSHIP

Agilité

Dir. N. Van Laethem

Chef de projet, 3^e éd.

J. Maes, F. Debois

Conduite du changement et de la transformation, 2^e éd.

D. Autissier, J.M. Moutot, K. Johnson, *et al.*

Innovation managériale

D. Autissier, E. Métais-Wiersch, J.-M. Peretti

Intelligence collective, 2^e éd.

B. Arnaud, S. Caruso Cahn

Leadership, 2^e éd.

J.-P. Testa, J. Lafargue, V. Tilhet-Coartet

Management

V. Dicecca, P. Guillou

Management à distance

S. Levillain Desmarchelier

Management transversal, 2^e éd.

J.-P. Testa, B. Déroulède

Manager de managers

A. Hamayon, J. Isoré, J.-P. Testa

Manager leader, 2^e éd.

P. Bêlorgey, N. Van Laethem

Organisation, 3^e éd.

B. Pommeret

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Acheteur, 3^e éd.

S. Canonne, P. Petit

Analyse des données

C. Coron

Consultant, 2^e éd.

P. Stern, J.-M. Schoettl

Design thinking, 2^e éd.

E. Brunet

Développement durable et RSE

V. Maymo, G. Murat

Digital en entreprise

Dir. C. Lejealle

Gamification

A. Duarté, S. Bru

Innovation, 2^e éd.

G. Benoit-Cervantes

Lean, 3^e éd.

R. Demetrescoux

Méthode OKR

L. Morisseau

Négociation, 2^e éd.

P. Stern, J. Mouton

Preuve de concept (POC)

C. Corvasce, J.-C. Rolland

Stratégie, 4^e éd.

B. Giboin

Supply chain, 2^e éd.

A. Perrot, P. Villemus

GESTION / FINANCE / COMPTABILITÉ

Auditeur financier, 3^e éd.

S. Boccon-Gibod, E. Vilmin

Comptabilité, 3^e éd.

B. Bachy

Contrôle de gestion, 2^e éd.

C. Selmer

Qualité, 5^e éd.

F. Gillet-Goinard, B. Seno

Finance d'entreprise

C. Selmer

Investissement immobilier

T. Letriliart

Santé - Sécurité - Environnement, 4^e éd.

F. Gillet-Goinard, C. Monar

RESSOURCES HUMAINES / FORMATION

Bilan de compétences

N. Van Laethem

Chief Happiness Officer

A. Motte, S. Larabi, S. Boutet

Coaching, 3^e éd.

B. Ammiar, O. Kohneh-Chahri

CSE, 2^e éd.

A.-L. Smaguine

Dialogue en entreprise

A. Stimec, A. Benitah

Facilitation

E. Brunet, A. Monot

Formateurs, 4^e éd.

F. Bouchut, F. Cuisiniez, I. Cauden, *et al.*

Gestion des conflits, 2^e éd.

J. Salzer, A. Stimec

Onboarding

S. Loureiro

QVCT

S. Boutet, S. Larabi, A. Motte

Ressources Humaines, 3^e éd.

A. Haegel

Télétravail

G. Epitalon, F. Gault, C. Rabineau

MARKETING / COMMUNICATION

Communication, 5^e éd.

B. Jézéquel, P. Gérard

Community manager, 2^e éd.

C. Pellerin

Conférencier, 2^e éd.

C. Morlet, B. Deloupy

Développer son activité sur le Web

P. Gastaud, S. Truphème

Écrire pour le web, 2^e éd.

M. Gani

Facebook Ads et Instagram Ads

C. Pellerin

Génération de Leads

P. Gastaud

Google Ads

C. Pellerin

IA génératives pour créer du contenu

J. Pibourret, S. Beaujault

Inbound marketing et growth hacking

S. Truphème, P. Gastaud

Instagram

C. Pellerin

LinkedIn, 2^e éd.

J. Pibourret

Marketing, 4^e éd.

N. Van Laethem, B. Durand-Mégret

Marketing digital, 2^e éd.

S. Truphème, P. Gastaud

Marketing vidéo

T. Gasio

Podcast

V. Béjot

Réseaux sociaux

C. Pellerin

SEO

B. Thiers

Stratégie digitale, 2^e éd.

C. Headley, C. Lejealle

COMMERCIAL / RELATION CLIENT

Commercial, 4^e éd.

P. Bêlorgey, S. Mercier

E-commerce, 2^e éd.

C. Delabre

Expérience client, 3^e éd.

L. Chabry, F. Gillet-Goinard, R. Jourdan

Librairie, 2^e éd.

C. Meneghetti, J.-C. Millois

Négociation commerciale

F. Vendeuvre, B. Lefèvre

ENTREPRENEURIAT

Business plan

M. Douchy

Création d'entreprise, éd. 2024

C. Léger-Jarniou, G. Kalouiss

Crowdfunding

N. Dehorter, F. Clodic-Tanguy, M. Dubois

Freelance

S. Moran

Levée de fonds

D. Bernard, C. Tremblais, A. Magnin, *et al.*

Micro-entrepreneur, 3^e éd.

C. Selmer, J. Hellart

EFFICACITÉ / BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Améliorer sa mémoire et sa concentration

X. Delengaigne, C. Maitre

Animer vos réunions, 2^e éd.

F. Gillet-Goinard, L. Maimi

Bien-être au travail, 2^e éd.

C. Huet, G. Rohou, L. Thomas

Confiance en soi, 2^e éd.

A. Leibovitz

Créativité, 3^e éd.

F. Debois, A. Groff, E. Chenevier

Développement personnel

L. Lagarde

Écrits professionnels

V. Le Broussais

Efficacité professionnelle, 2^e éd.

P. Bêlorgey

Gestion du stress, 2^e éd.

G. du Penhoat

Gestion du temps, 2^e éd.

P. Bêlorgey

Intelligence émotionnelle, 2^e éd.

C. Peres-Court, M.-E. Launet

Mind mapping, 3^e éd.

X. Delengaigne, M.-R. Delengaigne

Orthographe

A. Ponsónnet

Pensée visuelle

C. Tsiang, B. Lhuillier

Personal Branding

S. Moran, N. Van Laethem

Prendre la parole en public

A. Leibovitz

Préparer sa retraite

Kleinbauer *et al.*

Process Communication Model®

P. Bêlorgey

Psychologie positive au travail

B. Arnaud, E. Mellet

Relaxation

L. Histel-Barontini

Résolution de problèmes complexes

A. Elviro

Santé au travail

C. Vasey

Soft skills

N. Van Laethem, J.-M. Josset

Avant-propos

Les problèmes complexes font partie intégrante de notre quotidien. Dans un monde en transformation permanente, nous sommes confrontés à des organisations complexes et des situations difficiles à déchiffrer. Nous nous demandons comment les aborder, par où commencer et souvent nous peinons à trouver des solutions valables. La raison en est que les problèmes complexes ne se résolvent pas, du moins pas avec des méthodes rationnelles qui fonctionnent dans d'autres types de situations. Dans la complexité, le lien de cause à effet ne fonctionne pas.

On pourrait considérer cela comme une véritable fatalité. Rien de plus faux ! Pour faire face à la complexité, nous devons changer notre perspective, remettre en question nos croyances et faire preuve de créativité dans la recherche de solutions. Cela nécessite d'adopter une posture alignée dans les trois dimensions de l'être humain : la tête, le cœur et le corps.

Vous avez dit complexité ?

Cet ouvrage vous aidera à mieux décrypter la complexité et à comprendre comment elle se manifeste dans les situations de la vie quotidienne. Vous y trouverez des outils concrets qui permettent une lecture éclairée des transformations de l'environnement et de leurs impacts sur vos relations, votre travail et votre vie. L'objectif poursuivi est de mieux se repérer dans le monde complexe qui nous entoure.

Vous avez dit problème complexe ?

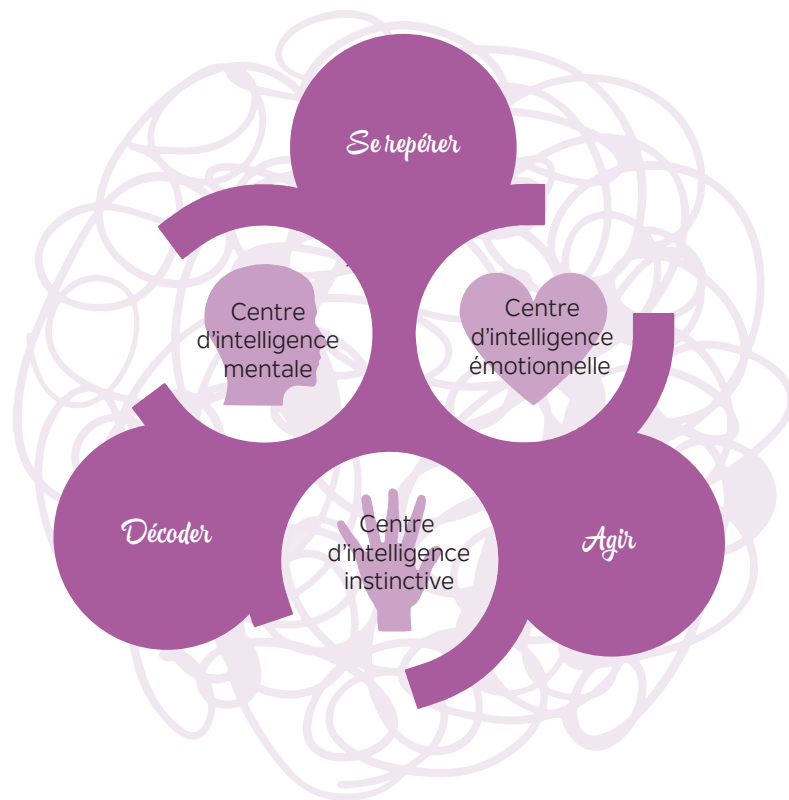
Un problème complexe ressemble à un plat de spaghetti : une multitude d'éléments en évolution imprévisible à chaque mouvement de fourchette, sans jamais retrouver l'état initial. Dans le dossier 2, vous trouverez sept outils qui permettent de décoder un problème complexe en adoptant une approche anthropologique, en explorant les relations pour parvenir à de nouveaux angles de vue du problème, ce qui peut constituer une partie de la solution.

Paradoxes et contradictions

Le terrain de la complexité est propice à l'apparition de situations paradoxales, spécifiquement de la double contrainte, qui nous enferme dans une équation impossible à résoudre : quoi que je fasse, je suis damné. À ne pas confondre avec les contradictions qui se présentent comme des oppositions mais qui apportent de l'ouverture. Le dossier 3 vous propose des outils pratiques pour dépasser les paradoxes et tirer parti des contradictions.

Alignement tête-cœur-corps

Pour résoudre un problème complexe l'essentiel résidera dans l'alignement de nos trois centres d'intelligence : le mental (la tête), l'émotionnel (le cœur) et l'instinctif (le corps) pour mettre en synesthésie nos pensées, nos émotions et nos actions.



Vous trouverez dans ce livre des outils basés sur l'approche des trois centres d'intelligence :

- centre d'intelligence mentale : une sélection d'outils créatifs appliqués à la résolution de problèmes complexes ;
- centre d'intelligence émotionnelle : des outils permettant un travail sur ses émotions et ses motivations, en cultivant la joie ;
- centre d'intelligence instinctive : des outils sur l'adaptation de la posture face à des situations complexes.

L'association de ces trois centres constitue un pilier essentiel dans la résolution de problèmes complexes. Ce livre présente 65 fiches pratiques qui couvrent les différents domaines de la résolution des problèmes complexes, de la compréhension de l'environnement au décryptage du problème, pour aboutir à une approche de résolution combinant les trois niveaux de travail : mental, émotionnel et instinctif.

Sommaire

	Avant-propos	6
DOSSIER 1	SE REPÉRER DANS UN ENVIRONNEMENT COMPLEXE	10
	• <i>Outil 1</i> Le monde chaotique ou BANI	12
	• <i>Outil 2</i> La distinction entre complexe et compliqué	16
	• <i>Outil 3</i> L'arbre de la complexité	18
	• <i>Outil 4</i> L'approche systémique du changement	20
	• <i>Outil 5</i> La détection des signaux faibles	24
	• <i>Outil 6</i> Les biais cognitifs	26
	• <i>Outil 7</i> Les acteurs au cœur des systèmes	28
	• <i>Outil 8</i> Les positionnements sociaux	30
DOSSIER 2	DÉCODER UN PROBLÈME COMPLEXE	32
	• <i>Outil 9</i> La posture d'incompréhension anthropologique	34
	• <i>Outil 10</i> Les six chapeaux de la réflexion	36
	• <i>Outil 11</i> Le croisement des représentations	40
	• <i>Outil 12</i> Le sociogramme	42
	• <i>Outil 13</i> La constellation des acteurs	44
	• <i>Outil 14</i> La pyramide des niveaux logiques	48
	• <i>Outil 15</i> La reformulation créative	52
DOSSIER 3	APPRIVOISER LES PARADOXES ET LES CONTRADICTIONS	54
	• <i>Outil 16</i> La différence entre contradiction et paradoxe	56
	• <i>Outil 17</i> La double contrainte	58
	• <i>Outil 18</i> Le modèle de décodage Code	60
	• <i>Outil 19</i> En finir avec les solutions qui ne fonctionnent pas	64
	• <i>Outil 20</i> La logique de l'illogique	66
	• <i>Outil 21</i> Exercice de la balançoire à bascule	68
	• <i>Outil 22</i> Les contradictions du manager	70
	• <i>Outil 23</i> Modèle Sens	72
DOSSIER 4	ALLER À CONTRE-SENS	74
	• <i>Outil 24</i> Le dialogue des personnages internes	76
	• <i>Outil 25</i> La solution, c'est le problème	78
	• <i>Outil 26</i> Les opportunités d'une crise	80
	• <i>Outil 27</i> Exercice de la confusion créative	82
	• <i>Outil 28</i> Sortir de la routine par la routine	84
	• <i>Outil 29</i> Le rôle de l'humour	88
	• <i>Outil 30</i> Le scénario catastrophe	90
DOSSIER 5	APPROCHE TÊTE, OU COMMENT DÉVELOPPER LES SOLUTIONS CRÉATIVES	92
	• <i>Outil 31</i> Les consultants imaginaires	94
	• <i>Outil 32</i> La pensée latérale	96
	• <i>Outil 33</i> Le <i>brainstorming</i> analogique	100

• Outil 34	L'avocat de l'ange	102
• Outil 35	CPS : <i>creative problem solving</i>	104
• Outil 36	Le rêve appliqué	106
• Outil 37	Le <i>design thinking</i>	108
• Outil 38	L'étoile du changement	110

DOSSIER 6

APPROCHE CŒUR OU COMMENT RÉUSSIR AVEC SES ÉMOTIONS

• Outil 39	Les quatre émotions de base	114
• Outil 40	Les techniques pour échouer avec ses émotions	118
• Outil 41	Les émotions et le stress	120
• Outil 42	Le surinvestissement émotionnel	124
• Outil 43	Réduire la charge émotionnelle	126
• Outil 44	Les motivations primaires pour gagner en sérénité	128
• Outil 45	Cultiver la culture émotionnelle	130
• Outil 46	Cultiver la joie	132

DOSSIER 7

APPROCHE CORPS OU COMMENT AJUSTER LA POSTURE

• Outil 47	La posture de coach	136
• Outil 48	L'empathie	138
• Outil 49	La boussole des valeurs	140
• Outil 50	La thérapie sociale	142
• Outil 51	L'ancrage positif	144
• Outil 52	<i>Ikigai</i>	148
• Outil 53	Différence entre émotion et ressenti	152

DOSSIER 8

L'ÉQUITÉ TÊTE CŒUR CORPS AVEC L'ENNÉAGRAMME

• Outil 54	Les profils émotionnels : tête-cœur-corps	156
• Outil 55	Jeu de cartes : l'ennéagramme	160
• Outil 56	Les neuf ennéatypes	162
• Outil 57	Les neuf ennéatypes au travail	166
• Outil 58	Les neuf ennéatypes face aux changements et questions complexes	168
• Outil 59	Les interactions	170

DOSSIER 9

ÊTRE EN RELATION ET ACCOMPAGNER

• Outil 60	Première impression ou la chaleur humaine	174
• Outil 61	Inclusion, trouver sa place	176
• Outil 62	Rituel de <i>feedback</i>	178
• Outil 63	L'écoute	182
• Outil 64	La puissance du questionnement	184
• Outil 65	Les cercles du codéveloppement	186

Bibliographie	190
---------------	-----

1

DOSSIER

SE REPÉRER DANS UN ENVIRONNEMENT COMPLEXE

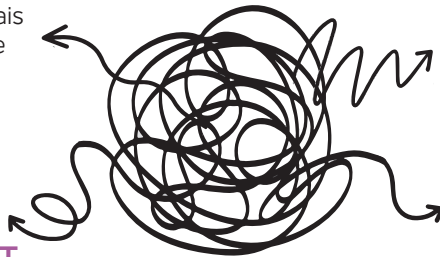
“

Il faut porter encore en soi un chaos, pour pouvoir mettre au monde une étoile dansante.

Friedrich Nietzsche

UN MONDE DIFFICILE À SAISIR

Identifier les marqueurs de la complexité et les biais cognitifs de notre lecture de l'environnement.



LES RELATIONS INEXTRICABLES

Décoder les interactions entre les acteurs et identifier les enjeux. Identifier les nœuds relationnels.

LE CHANGEMENT PERMANENT

Repérer les mécanismes, accueillir les résistances et tirer partie des opportunités.



LES SYSTÈMES COMPLEXES

Appréhender une multitude d'éléments hétérogènes, apprivoiser l'imprévisibilité. Se repérer.

La première étape dans la résolution de problèmes complexes consiste à lire attentivement l'environnement dans lequel le problème a émergé. Cette lecture nous permettra d'appréhender le problème dans toutes ses dimensions et d'acquérir une vision systémique. Sans cette observation préalable, nous pourrions être tentés de trop simplifier la situation et de passer à côté d'éléments importants.

Observer le monde en transformation permanente

Le monde n'est pas fixe, il ne cesse de se transformer. Observer ces évolutions nous permet de mieux appréhender la nature des problèmes complexes qui nous tourmentent. C'est la première étape essentielle avant d'entreprendre toute tentative de résolution.

Ce dossier met à votre disposition des outils qui permettent de mieux s'orienter malgré les bouleversements de notre environnement et de prendre conscience des impacts que cela engendre en nous. Vous serez invité à interroger vos zones d'aveuglement pour porter un regard plus ouvert sur les situations quotidiennes, recueillir des informations pertinentes et les classer pour réduire la complexité sans tomber dans une simplification excessive.

Être attentif aux signaux de l'environnement

L'environnement nous envoie de nombreux signaux à faible intensité qui peuvent être utiles dans la résolution de problèmes complexes. Malheureusement, nous ne les percevons pas toujours, car ces signaux sont rendus inaudibles par le bruit environnant. Nous vous présenterons des fiches pratiques qui vous permettront d'aiguiser votre écoute des signaux faibles et de déjouer les biais qui peuvent troubler la lecture de l'environnement.

Explorer les relations

Si nous voulons être efficaces dans la résolution de problèmes complexes, nous devons accorder une attention particulière à nos systèmes de relations. Ainsi, la nécessité de développer une posture d'ouverture s'impose. Celle-ci nous permettra non seulement d'observer, mais aussi de ressentir et de comprendre ce qui se joue dans les interactions entre collègues, clients et partenaires. Les deux derniers outils de ce dossier faciliteront la lecture des relations entre les acteurs et des positionnements sociaux au sein d'un groupe.

Les outils

1	Le monde chaotique ou BANI	12
2	La distinction entre complexe et compliqué	16
3	L'arbre de la complexité	18
4	L'approche systémique du changement	20
5	La détection des signaux faibles	24
6	Les biais cognitifs	26
7	Les acteurs au cœur des systèmes	28
8	Les positionnements sociaux	30



Outil

1

“

Commencez là où vous êtes. Utilisez ce que vous avez. Faites ce que vous pouvez.

Arthur Ashe

Le monde chaotique ou BANI

En quelques mots

Au fil des années, de nombreux termes ont été utilisés pour décrire la complexité croissante du monde. Le dernier en date est attribué à Jamais Cascio, prospectiviste américain. Considérant que nous vivons à une époque marquée par le chaos, les catastrophes climatiques et les pandémies, il qualifie **le monde de BANI** : *brittle*/fragile, anxieux, non linéaire et incompréhensible. Nous adopterons le terme BANI pour identifier, derrière chaque notion, des caractéristiques qui correspondent à notre propre environnement pour trouver des pistes de réponse. Un exemple concret illustre cette approche.

SE REPÉRER DANS UN MONDE BANI





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

BANI décrit davantage notre perception de l'environnement que l'environnement lui-même. L'outil aide à appréhender ce qui nous semble complexe, voire chaotique, et à donner du sens à nos propres sensations. Il permet de prendre conscience de comment nous voyons le monde et de nommer les émotions associées. Il nous invite à questionner nos manières de penser pour trouver des solutions et agir.

Contexte

La réponse au monde BANI passe avant tout par un travail sur soi, car les mots et les concepts que nous utilisons pour le décrire nous en apprennent beaucoup sur nous-mêmes.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Décoder.

- **Qu'est-ce qui est *brittle*/fragile dans la situation complexe ?** Quels sont les éléments que vous ne maîtrisez pas ? Qu'est ce qui rend votre position fragile ? Quel serait le pire scénario ? Quelles sont les émotions associées ?
- **Quelles situations provoquent de l'anxiété ?** Dans quel environnement ressentez-vous de l'anxiété ? Quelles sont les sensations associées ? Quels sont les effets négatifs ?
- **Quels sont les effets du non-linéaire ?** Dans quelles situations le lien cause-effets ne fonctionne pas ? Représentez votre système de relations graphiquement sur une feuille de papier. Qu'est ce qui attire votre attention sur cette représentation ?
- **Qu'est-ce qui vous semble incompréhensible ?** Quelles sont les problématiques que vous avez tenté de comprendre sans résultat ? Quelles sont leurs caractéristiques communes ?

2. Trouver des solutions.

- **Brittle : accepter la fragilité.** Entourés d'éléments qui évoluent continuellement, nous pouvons nous

sentir vulnérables. Accepter la fragilité est une réponse contre-intuitive, car nous avons plutôt l'habitude de développer la force alors que notre intelligence est basée sur la fragilité.

- **Anxieux : développer la coopération.** Un monde anxieux est celui dans lequel nous appuyons en permanence sur « *refresh* » en attendant que le pire se produise. Restez connectés à votre entourage, échangez avec des collègues, des proches. Le sentiment d'appartenance contribue à diminuer l'anxiété.
- **Non linéaire : basculer au mode adaptatif.** La situation que vous vivez est composée de multiples éléments qui s'entremêlent ? Représentez votre système graphiquement, modifiez vos angles de vue, changez de lunettes.
- **Incompréhensible : écouter l'intuition.** Travaillez votre connexion intérieure et le recentrage, gardez un espace d'ouverture pour que votre intuition puisse se manifester.

Méthodologie et conseils

Face à un monde BANI, il est important d'adopter une posture d'écoute et d'observation afin de saisir les signaux faibles de l'environnement. La lecture à travers les trois dimensions tête (mental), cœur (émotions), corps (actions) peut nous offrir de nouvelles opportunités.

Suite outil 1 →

Avant de vous lancer...

- ✓ Bani est une des lectures possibles de l'environnement qui nous entoure.
- ✓ Il met l'accent sur l'importance de la pensée systémique sur l'ouverture en tant que catalyseur pour bâtir une société plus résiliente.

**COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?**

Le premier pas consiste à identifier les situations où l'utilisation de BANI sera pertinente. Cela peut se faire à travers un bilan mental, corporel, et émotionnel permettant d'identifier ce qui nous rend vulnérable, anxieux.

Accepter la fragilité

Lors d'une interview, le professeur de neurosciences António Damásio raconte l'expérience lors de laquelle il a introduit dans une machine performante et rigide un élément affaiblissant sa performance technique. Le résultat est que, paradoxalement, face à des problèmes complexes, la machine était capable de trouver des réponses nouvelles et innovantes. L'inspiration vient bien sûr du fonctionnement humain. Au fil de notre longue histoire de vulnérabilité, nous avons aiguisé notre intelligence afin de faire face à des problèmes de plus en plus complexes.

Développer la coopération

Le Dr Joshua Plotnik est un chercheur en neurosciences et en éthologie à l'université de Cambridge. Dans ses études, il porte un intérêt particulier à l'intelligence sociale de l'éléphant d'Asie. Il a notamment observé que les éléphants développent efficacement la coopération pour résoudre les problèmes, gagner en sécurité et diminuer les conflits. Par exemple, grâce à leur trompe, deux éléphants tirent les deux extrémités de la corde en même temps et parviennent ainsi à atteindre la nourriture. Les éléphants savent toujours où se trouvent les membres de la famille, retiennent l'emplacement des sources de nourriture et des sources d'eau.

Basculer vers le mode adaptatif

Jacques Fradin, médecin et chercheur en neurosciences cognitives, nous explique le fonctionnement de deux modes mentaux : automatique (système limbique) et adaptatif (cortex préfrontal), le premier gérant le connu ; le deuxième, l'inconnu et le complexe. La bascule entre les modes se fait souvent naturellement, mais nous ne sommes pas à l'abri d'un bug. Dans un système complexe influencé par nos perceptions subjectives, nous pouvons nous tromper de circuits et solliciter les territoires déjà explorés pour faire face à une situation nouvelle. Le résultat est le déclenchement du stress, faute de trouver la bonne attitude plutôt que la bonne réponse. En étant plus curieux et ouvert nous pourrions au contraire faire face à une situation complexe tout en restant serein.

Écouter l'intuition

Lorsque l'environnement nous semble incompréhensible et que nos tentatives de faire appel au QI ne donnent pas de résultats, il est temps de faire appel à notre IE, l'intelligence émotionnelle. Daniel Goleman, psychologue américain, la définit comme « la capacité de comprendre et de gérer ses propres émotions et celles d'autrui ». Elle commence par la conscience de soi émotionnelle, cette aptitude à être connecté à ses émotions, les reconnaître, les écouter, les nommer. Cette connexion permet de laisser la place à l'intuition.



Les dirigeants de l'université d'entreprise cherchent à approfondir leur compréhension de l'environnement et à créer des impacts positifs.

PROBLÉMATIQUE

Sylvie et Abdel dirigent l'université d'entreprise au sein d'une corporation spécialisée dans le commerce de détail dans le domaine de la mode. L'université promulgue une politique de formation au sein de ses dix filiales, tout en répondant aux demandes spécifiques.

Il y a trois mois, une information relativement vague concernant la vente d'une partie du groupe a émergé dans la presse. Depuis, les relations avec les filiales sont devenues plus tendues. Les alliances entre les responsables clients et leurs

interlocuteurs se déroulent sous une pression accrue, et le destin de l'université semble incertain. En interne, les collaborateurs sont moins motivés, ne comprennent pas la situation, et évoquent un sentiment d'être dans le flou. Les deux dirigeants aspirent à utiliser l'outil BANI pour élargir leur vision de la situation et trouver de nouvelles options.

RÉSULTATS

L'outil a permis à Sylvie et Abdel de poser leurs perceptions, leurs ressentis, leurs peurs de manière explicite et structurée. Grâce au mapping de la situation ils ont pris conscience des incohérences à différents niveaux du système. Ils ont pu prévoir un plan d'action.

DÉCODAGE DE L'ORGANISATION AVEC PISTES DE RÉFLÉXION

