

CHALLENGE 5 JOURS · JOUR 4

Pourquoi les bonnes décisions échouent

Support de travail participant

Garde ta projection à 3 mois d'hier sous les yeux : on la retravaille aujourd'hui.

L'exercice du jour se dessine plutôt qu'il ne s'écrit. Prévois aussi une feuille blanche si tu as beaucoup de monde à cartographier.

AVANT DE COMMENCER · La décision que tu as projetée hier

Reprends ta projection à 3 mois. Elle suppose une décision. Écris-la ici, en une phrase, au présent. C'est elle qu'on va mettre à l'épreuve pendant tout le live.

Tout ce qui suit ne parle que de cette phrase-là.

SÉQUENCE 1 · L'histoire de Sandrine

Cabinet de conseil RH, 22 collaborateurs. Une décision reportée depuis 18 mois : séparer un associé qui ne tirait plus le cabinet.

Décision juste. Annoncée en comité de direction, un mardi de mars. Trois mois plus tard, l'associé était toujours là.

Ni mauvaise foi de Sandrine, ni résistance ouverte de l'équipe. La décision avait été posée, et pas recalibrée.

TROIS TROUS DANS LE RÉEL

- 1 | LES MISSIONS · personne n'a su lesquelles transférer.
- 2 | LA CLIENTÈLE · personne n'a osé poser les questions.
- 3 | SANDRINE ELLE-MÊME · elle rouvrait le sujet à chaque déjeuner.

Et la décision s'est dissoute.

Une décision juste n'a aucun pouvoir magique. Elle ne s'impose pas seule.

SÉQUENCE 2 · Ce que tu as déjà essayé

Des procédures. Une réorganisation des tâches. Une check-list. Des tableaux de bord suivis plus souvent. Une réunion. Un message de réconciliation. Une hausse de tarif.

Qu'as-tu déjà tenté sur ce sujet, et qu'est-ce que ça a produit ?

Si la tension revient, c'est qu'un élément central n'a pas été traité.

SÉQUENCE 3 · Les quatre causes d'échec

- | | |
|---|---|
| 1 | Les rôles ne sont pas recalibrés autour de la décision. |
| 2 | Les résistances n'ont pas été anticipées, surtout les invisibles. |
| 3 | Les conversations sensibles n'ont pas été préparées. |
| 4 | Ta propre posture n'est pas stabilisée au moment de porter. |

SONDAGE

Laquelle te semble la plus probable si ta décision devait échouer ?

Entoure : 1 · 2 · 3 · 4

Une décision, ce n'est pas seulement ce qu'on comprend. C'est ce qu'on doit pouvoir tenir.

SÉQUENCE 4 · Rendre le juste praticable

Quatre questions, 30 secondes chacune. Note en un mot ou deux ce qui te vient.

- 01 Quelle décision as-tu peut-être déjà prise mentalement, sans encore la rendre tenable ?

- 02 Où ton organisation risque-t-elle de résister ?

03 Quelles conversations n'ont pas encore eu lieu ?

04 Qu'est-ce que tu continues à porter pour éviter qu'un changement réel se produise ?

Le vrai enjeu n'est pas de voir juste. C'est de rendre le juste praticable.

EXERCICE · 15 MINUTES · ON DESSINE · La cartographie des résistances

Une ligne par personne de ton comité de direction ou de ton équipe directe.

1 **VISIBLE** · l'objection qu'elle exprimera, le désaccord qu'elle assumera.

2 **INVISIBLE** · la loyauté, la peur, l'habitude, l'ambiguïté non nommée qui freinera sans jamais le dire.

Ce sont surtout les invisibles qui tuent les décisions.

LA PERSONNE	RÉSISTANCE VISIBLE	RÉSISTANCE INVISIBLE
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

N'oublie personne, y compris ceux dont tu penses qu'ils suivront. Surtout eux.

Tu viens de construire un outil réutilisable dès la semaine prochaine.

SÉQUENCE 5 · Le coût de ne pas recalibrer

Sandrine a perdu 9 mois entre la décision posée et la décision tenue. Neuf mois où l'associé continuait à coûter, où l'équipe entendait des signaux contradictoires, où Sandrine perdait en autorité à chaque réouverture.

Chiffré à L'Auberge : le coût de ne pas avoir recalibré pesait 4 fois plus que le coût imaginé de la décision elle-même.

CHAT

Ce que ma cartographie me montre, et que je ne voyais pas :

Tu n'as pas besoin de plus de temps. Tu as besoin du bon cadre.

CE QUE ÇA DEMANDE · Un cadre, pas une intention

- 1 UN ESPACE · où tu ne peux plus fuir le sujet.
- 2 UN REGARD EXTÉRIEUR · qui ne comptaît pas.
- 3 UNE MÉTHODE · qui balaye les trois niveaux : posture, organisation, humain.

LE MÉCANISME, DANS L'ORDRE

- 1 CLARIFIER · poser la vraie décision.
- 2 RECALIBRER · réaligner posture et système.
- 3 SÉCURISER · préparer l'exécution humaine, et la prolonger dans le temps.

C'est ce qu'on fait dans l'Immersion 2 jours, à L'Auberge, à Fontaine-Chaâlis, à 45 minutes de Paris.

Pas dans un open-space, pas dans une salle de séminaire d'hôtel. Un lieu qui sort assez du quotidien pour que la bascule devienne possible, et assez exigeant pour qu'elle tienne.

Sur ma cartographie, la personne que je redoute le plus d'aborder :

Le dispositif complet, les deux portes et les conditions sont présentés demain, au dernier live.

DEMAIN · JOUR 5 · DERNIER JOUR

Le dispositif, les deux portes, et une seule question

Même heure. Apporte tes 3 phrases, ton chiffrage, ta projection et ta cartographie.