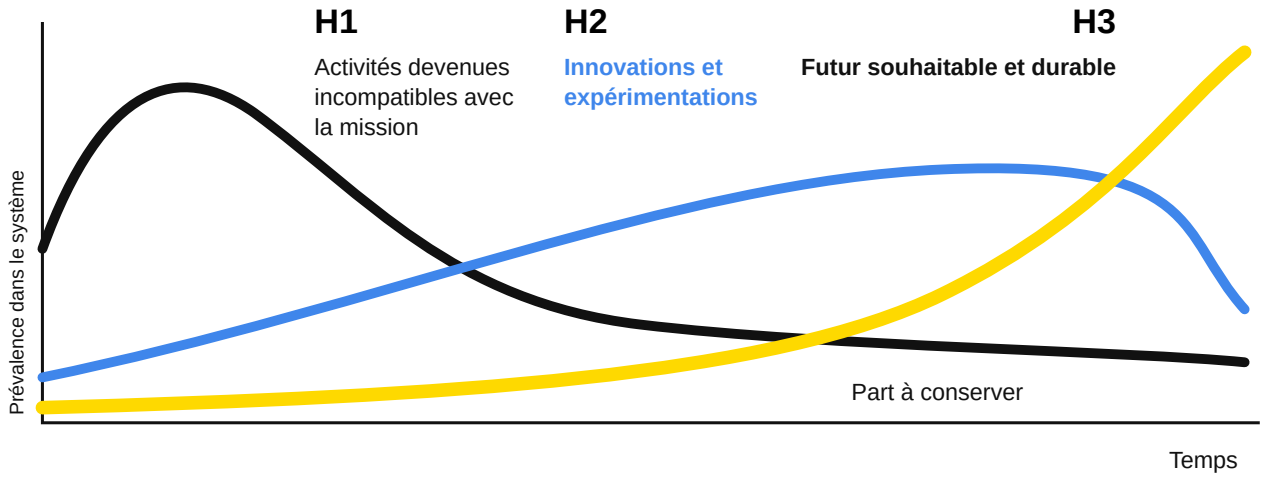
Injonctions contradictoires : conjuguer court terme et long terme

Six questions à explorer en équipe, à partir d'une situation concrète

Les trois horizons sont trois manières de fonctionner qui coexistent dans une organisation : H1, le fonctionnement actuel ; H2, les essais ; H3, ce que nous souhaitons faire grandir.



Adapté du schéma des 3 Horizons (Bill Sharpe) par V. Brunel, S. Dubreil et al., *Entreprises & systèmes vivants : appréhender les approches régénératives*, 2023 (circl.earth, CC BY-SA).

Voici un guide de conversation à parcourir en équipe à partir d'une situation vécue :

1 La situation

Quelle situation vécue illustre une injonction contradictoire problématique ? Qui la porte au quotidien, et qu'est-ce qui s'est passé récemment qui la rend visible ? Comment la vivent les personnes concernées ?

2

Ce qui se contredit

Quelles attentes s'opposent ? Qui les formule, existe-t-il une priorité claire, des moyens, quelqu'un qui arbitre ? D'où vient la contradiction : un décalage entre aujourd'hui et demain, des valeurs ou des intérêts qui s'opposent, ou des critères d'évaluation qui se contredisent ?

3

H1, le fonctionnement actuel

Qu'est-ce qui doit absolument continuer ? Qu'est-ce qui ne répond plus aux besoins ?

4

H3, ce que nous souhaitons faire grandir

À quoi cela ressemblerait-il concrètement ? En voyons-nous déjà des signes, dans une équipe ou une pratique encore marginale, et quel récit leur donne du sens ?

5

H2, une première expérimentation

Sur quel périmètre limité pourrions-nous essayer ? De quel temps avons-nous besoin, que reportons-nous ou arrêtons-nous pour le dégager, et à quoi disons-nous oui à la place ? Quel droit à l'erreur nous donnons-nous, et qui décide de poursuivre, d'ajuster ou d'arrêter ?

6

Les personnes et le collectif

Que demande cette expérimentation aux personnes : quels réflexes à desserrer, quelles craintes à entendre ? De quels appuis et ressources disposons-nous (pairs, managers, direction, espaces de dialogue, temps), et lesquels manquent ?

Pour terminer

Quelles décisions pouvons-nous prendre aujourd'hui ? Lesquelles dépassent l'équipe et doivent remonter ? Quand refaisons-nous le point ?