

Comment expliquer l'isolement de quelqu'un? Pourquoi un tel arrive souvent en retard? Et comment comprendre les motivations de celui-ci? Le chercheur américain Robert Dilts a développé une grille d'analyse qui peut vous aider à y voir plus clair.



Les niveaux logiques



les six niveaux

Mission

Niveau qui dépasse l'individu, monde auquel il se sent appartenir
Pour Quoi?

Identité

L'identité profonde d'un individu, ce qui le définit
Qui?

Croyances

Les croyances qu'il a sur lui-même et sur le monde, et ses valeurs
Pourquoi?

Capacités

Ce qu'il sait faire, ses compétences acquises ou innées
Comment?

Comportement

Ce qu'il fait (ou ne fait pas), ses actes et réactions
Quoi?

Environnement

Le contexte dans lequel il évolue
Où?

Donner du sens au comportement de quelqu'un, qu'il soit votre collègue, votre employé ou votre partenaire, relève souvent du casse-tête. En cherchant à identifier le pourquoi du comment, on se perd rapidement dans le méandre des hypothèses. À moins qu'on ait décidé une bonne fois pour toutes, et bien souvent à tort, qu'il n'y a qu'une seule explication possible. Les niveaux logiques de Dilts pro-

posent un modèle simple pour mettre de l'ordre dans vos idées.

Six étages superposés

« C'est un modèle de représentation de notre conscience. Il est composé de six étages superposés et permet de comprendre le fonctionnement d'un individu, d'une relation ou d'une organisation », nous confie Karine Aubry, coach en accompa-

témoignage

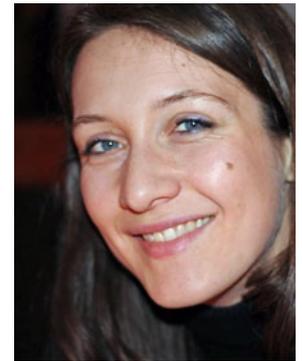
Thierry Pacaud, spécialiste en accompagnement RH et communication interne

“Très efficace et très flexible”

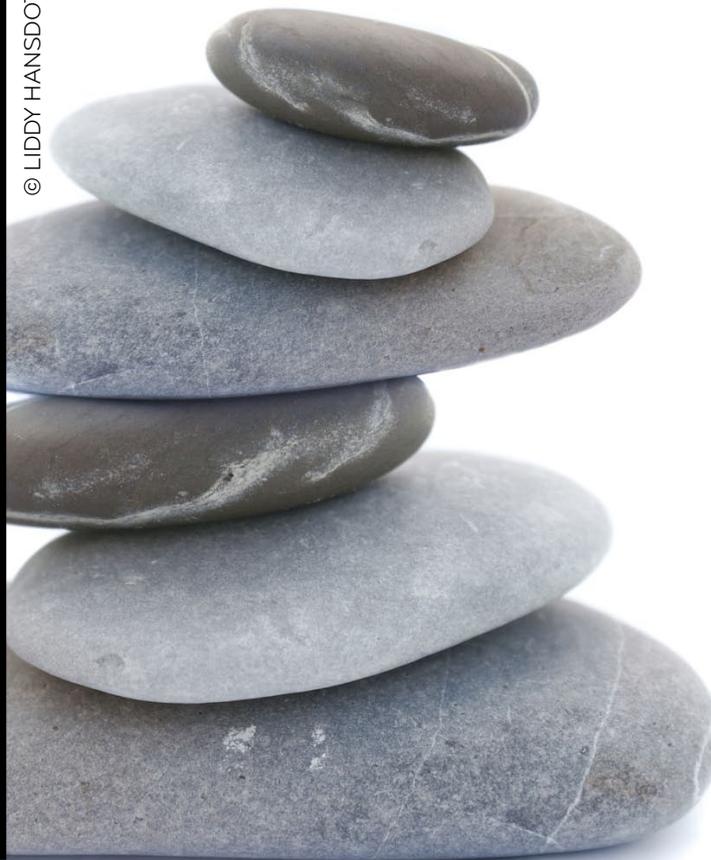
« J'utilise les niveaux logiques dans les coachings individuels. Cela me permet de poser des hypothèses sur la nature d'une difficulté. Car cet outil est essentiellement utile dans la résolution d'un problème et pas tellement dans l'amélioration de performances. Il permet d'identifier l'endroit où se situe le blocage. Par exemple, avec de jeunes managers, j'ai souvent des cas où les manques se situent au niveau des comportements ou des capacités. Ils ne maîtrisent pas certaines techniques ou ne savent pas comment réagir à certaines situations : nous sommes donc à un certain niveau logique (compétences). Heureusement cela s'apprend. Mais je suis aussi confronté à des cas plus délicats qui touchent aux croyances ou à l'identité. Récemment, j'ai travaillé avec une dame qui pensait qu'elle n'était pas capable de faire une présentation en anglais. En l'espace de deux séances, elle a pris conscience que sa croyance était fausse et elle a cherché une croyance qui collait beaucoup plus à sa réalité. Au final, sa présentation s'est très bien déroulée. J'aime bien me servir des niveaux logiques car ils simplifient la complexité. Bien sûr, il ne faut pas vouloir aller trop vite et il faut un peu de métier pour décoder pleinement une situation, mais ce modèle est très efficace et son utilisation est flexible. Par contre, ce n'est évidemment pas la solution miracle. Il facilite les hypothèses mais il nécessite l'appui d'autres outils dans l'application des solutions. »

© LIDDY HANSDOTTIR - FOTOLIA

“On ne peut pas résoudre un problème avec le niveau de conscience qui a créé ce problème.”



Karine Aubry



nement de dirigeants et de managers. « Le premier niveau, l'environnement, est le plus concret et le dernier, la mission, est le plus abstrait. Chaque niveau représente une manière d'observer une interaction et donne un point de vue différent sur d'éventuels dysfonctionnements. Pour simplifier, chaque niveau répond à une des questions suivantes : Où ? Quoi ? Comment ? Pourquoi ? Qui ? et Pour Quoi ? »

Dysfonctionnement

Lorsque l'on constate un dysfonctionnement, le but est de trouver à quel niveau se situe la cause du problème. « Comme le disait si bien Einstein, on ne peut pas résoudre un problème avec le niveau de conscience qui a créé ce problème. Il faut aller chercher l'origine dans les niveaux supérieurs. Par exemple, si l'on constate de l'hyper-investissement dans le comportement d'un employé, il y a des chances que cet engagement excessif trouve sa source au niveau des valeurs, des croyances ou de l'identité. En sondant ces deux niveaux, un bon manager comprendra mieux les

motivations de l'employé et pourra partir à la recherche de solutions adéquates et concertées.»

En offrant ces différentes perspectives, les niveaux logiques aident à débloquer bon nombre de situations. « Cette grille d'analyse permet de toucher le niveau essentiel et donc, par la suite, de faire les bons choix dans la gestion du personnel. Prenons l'exemple de quelqu'un qui ne parvient pas à respecter un planning. Est-ce parce qu'il n'en a pas la capacité? Est-ce qu'il fait exprès d'organiser son temps à sa manière en réaction à une valeur antagoniste avec les siennes? Ou est-ce que, dans son identité, il n'accorde pas d'importance au respect des *deadlines*? Si vous n'êtes pas au bon niveau de lecture, vous ne comprendrez pas ce qui se joue et les efforts consentis pour améliorer les choses risquent d'être vains. »

Recadrer les comportements

Quel que soit le niveau où ça coince, il est conseillé d'agir au niveau des comportements, surtout en milieu professionnel. « On peut demander à quelqu'un de s'aligner sur une norme au niveau des comportements mais on ne peut pas imposer une identité ou une mission. Ou alors, c'est de l'embrigadement! Il faut également être



“ Accepter les valeurs de l'autre n'est pas toujours évident mais c'est un préalable à toute collaboration saine.

| avantages

- La méthode permet de questionner les motivations, les envies, les sources du plaisir et de l'énergie. Elle reconnecte les gens au sens de leur action.
- L'utilisation des questions pour passer d'un niveau à l'autre est très pratique. Les niveaux servent en plus de tiroirs pour trier et ranger la masse d'informations, ce qui réduit la complexité.
- Par l'identification de valeurs, de croyances et de traits de l'identité, la méthode permet une véritable gestion des talents. Efficience assurée!

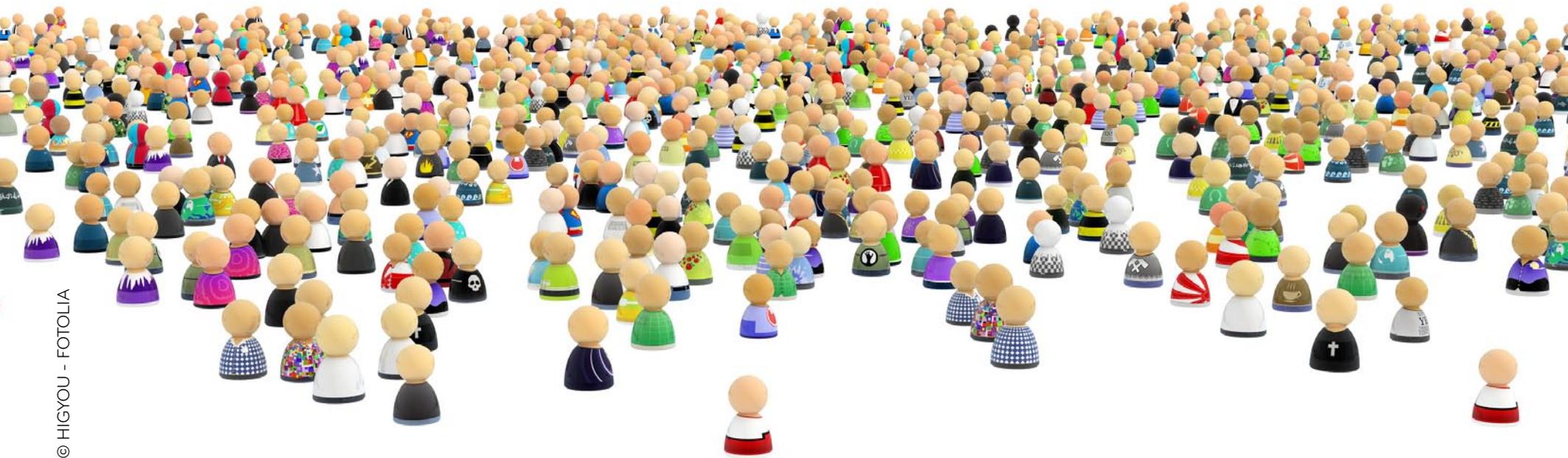
© ELNUR - FOTOLIA

| limites

- Il faut pouvoir jongler entre les éléments organisationnels, relationnels et personnels.
- Il n'est pas facile d'aborder le dernier niveau qui s'assimile souvent à des questions existentielles. Il est

important de bien cadrer les objectifs poursuivis pour ne pas déborder.

- Il est parfois nécessaire de vérifier son diagnostic via une autre méthode. Quand on travaille avec l'humain, deux précautions valent mieux qu'une!



© HIGYOU - FOTOLIA

très prudent quand on parle des valeurs et des croyances qui sont très structurantes pour l'individu. Ne pas les respecter n'apporte rien de positif. Je rappelle souvent qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises valeurs... Accepter les valeurs de l'autre n'est pas toujours évident mais c'est un préalable à toute collaboration saine. »

Tout en question

Les niveaux logiques fournissent un éclairage intéressant sur ce qu'on fait et sur ce que l'on veut faire. On peut l'utiliser en coaching ou lors d'une évaluation et, avec un peu de pratique, on peut même l'appliquer à soi. « Au départ, le plus simple est de partir de la question du premier niveau et de remonter au fur et à mesure. On peut alors plus facilement identifier l'endroit où ça bloque. Avec l'expérience, on passe aisément d'un étage à l'autre de manière fluide. On monte et on descend sans plus y penser... Quand vous repérez une zone d'in-

confort, l'important est de ne pas faire de supposition sur les niveaux supérieurs. Pour comprendre quelqu'un, il faut lui poser des questions et pas préjuger des réponses. »

Cet outil sert principalement à poser un diagnostic. Il se combine donc à d'autres méthodes ou techniques tournées vers l'action. « Pour moi, il s'agit avant tout de faire un constat respectueux. J'inviterais chaque manager à observer les croyances et les motivations de ses collaborateurs. Quelle diversité ! On se rend vite compte que les gens agissent pour des raisons très différentes, même quand ils contribuent au même projet. Clarifier ces raisons aide à retirer les bénéfices de cette pluralité et de ces différences. » À bon entendeur...

RENAUD DEWORST

en savoir +

internet

*Pour lire des cas pratiques, rendez-vous sur le site de Kolibri Coaching, publié par Karine Aubry.
www.kolibricoaching.com*

lecture

Etre Coach : de la recherche de la performance à l'éveil
Robert Dilts, InterEditions-Dunod Paris 2008.

Vous connaissez un outil intéressant dans un contexte de développement ? Faites-le nous savoir !