

Com-Hom News



Com-Hom est partenaire des entreprises pour fédérer les énergies au service d'une performance durable et responsable

www.com-hom.com

Décider avec lucidité : Démarche Cristal du management



Et si nos managers avaient eux aussi leur **“Cristal”** pour décider ?

Une histoire de montagne... et de management.

A 6h15, le jour n'est encore qu'une pâle lueur sur les sommets lorsque le groupe s'élance. C'est l'une de ces matinées d'hiver où la neige crisse sous les skis de randonnée, où le silence apaise tout... **sauf la responsabilité du leader.**

Devant, il ouvre la trace. Derrière, les coéquipiers, que nous sommes, suivent et même si nous sommes tous vigilants, nous lui faisons confiance pour ne pas oublier de lire la pente, évaluer les conditions, sentir l'ambiance du groupe. Le paysage paraît immobile, mais tout change en permanence : le vent se lève, la neige se durcit, la visibilité varie.

Il jette un œil à son altimètre, un autre au groupe puis à la carte des pentes. Il ne “devine” rien : il observe, croise les données et ajuste.

Sa décision n'est jamais un acte impulsif : **c'est une lecture lucide de la réalité du moment.**



Pour se souvenir de chaque élément, les amateurs de montagne utilisent **la Démarche Cristal**. Un outil mnémotechnique simple fondé sur 6 paramètres, qui permet de prendre des décisions éclairées.



Chez **Com-Hom**, nous voyons tous les jours combien cette approche est aussi pertinente en entreprise. Car la montagne et l'organisation moderne ont un point commun : elles n'aiment pas les décisions "au doigt mouillé".



La Démarche Cristal : 6 paramètres pour décider avec clarté

La Démarche Cristal ne cherche **ni le risque zéro, ni la prudence excessive**. Elle propose un cadre de vigilance, une manière de **regarder le réel avant de s'engager**.

Voici comment ces six paramètres que l'on retrouve sur le schéma du flocon mémo-technique trouvent un écho direct dans **le management, la gestion de projet et la performance des équipes**.

1. Le niveau de risque (BERA) => Le niveau d'incertitude du projet

En ski de randonnée, le **BERA** (Bulletin d'Estimation du Risque d'Avalanche) conditionne tout : la trace, la pente choisie, le rythme, l'itinéraire.

En entreprise, nous avançons parfois sans BERA...

- ❗ On s'engage sur un projet stratégique sans mesurer la charge réelle
- ❗ On promet une livraison sans vérifier les dépendances
- ❗ On maintient un planning irréaliste "parce que le client attend"





Exemple : Une équipe IT accepte une date de mise en production intenable. Une semaine plus tard, surcharge, tensions, erreurs... L'avalanche organisationnelle.

Piste d'action : Introduire un "BERA projet" à 5 niveaux d'incertitude avant chaque engagement.

2. La pente => La difficulté objective du terrain

À plus de 30°, la neige peut devenir instable. C'est une donnée physique, non négociable.

En entreprise, certaines missions présentent aussi des "pentes fortes" :





-  Réorganisation
-  Conflit latent dans l'équipe
-  Enjeux politiques
-  Changement d'outils ou de process

Exemple : Un jeune manager récupère une équipe divisée depuis des années. La pente est trop forte pour avancer sans appuis solides.

Piste d'action : Cartographier la "pente sociale et organisationnelle" du contexte avant de lancer un projet ou nommer un responsable.

3. L'état du groupe => La maturité et la charge de l'équipe

Le leader mais aussi tout le groupe observent :

-  Fatigue
-  Motivation
-  Niveau technique
-  Cohésion

En entreprise aussi, la performance dépend d'un facteur souvent oublié : **l'état du collectif**.







Si l'équipe est déjà au bord de la saturation, toute nouvelle mission devient une pente trop raide.

Exemple : une équipe déjà sur trois projets prioritaires à qui l'on en ajoute un quatrième... "parce que c'est urgent". Résultat : retard, stress, baisse de qualité.






Piste d'action : intégrer systématiquement la capacité réelle des équipes dans les arbitrages.

4. Les signaux observables => Les signaux faibles

En montagne, on observe :

-  Coulées récentes
-  Chute de neige
-  Neige soufflée
-  Bruit "whouf" signant une couche fragile
-  Accumulation due au vent
-  ...

En entreprise, les signes d'instabilité existent aussi :

-  Mails à 22h
-  Hausse des erreurs
-  Non-dits en réunion
-  Collaborateurs qui se renferment
-  ...






Ces signaux annoncent rarement un danger immédiat... mais ils disent que le terrain change.

Exemple : la multiplication des erreurs dans les équipes de production = surcharge + perte de lucidité.

Piste d'action : instaurer un bilan mensuel des signaux faibles dans les équipes ("qu'est-ce que je sens mais que je n'ose pas dire ?").

5. La météo => Les facteurs externes qui nous dépassent

Comme le vent, la visibilité ou le givre, l'entreprise est traversée par des éléments hors contrôle :

-  Tensions fournisseurs
-  Conjoncture économique
-  Réglementation
-  Décisions client tardives
-  ...






Exemple : un projet parfaitement préparé bute sur un fournisseur clé qui prend du retard. Ce n'est pas une faute : c'est la météo.

Piste d'action : tenir un point "météo externe" dans chaque comité projet.

6. L'expérience mobilisable => La compétence managériale mobilisable

En montagne, on n'engage pas de la même manière avec un groupe débutant qu'avec un groupe expérimenté.

En entreprise, la compétence réelle est à intégrer également :

-  Autonomie technique
-  Capacité à gérer les réels imprévus
-  Qualité de la communication
-  Gestion émotionnelle
-  ...

Exemple : deux équipes reçoivent le même cahier des charges. L'une avance avec fluidité, l'autre accumule les obstacles. La différence ? L'expérience collective.

Piste d'action : ajuster le niveau de délégation et d'ambition au niveau réel de maturité de l'équipe et des envies de chacun.



Le MINI-CRISTAL – 6 questions avant de décider :

La montagne ne récompense pas les plus téméraires mais les plus vigilants.





La bonne décision n'est pas un acte héroïque mais la capacité à lire la réalité.

1. **Risque / Incertitude :**
Qu'est-ce que je sais... et qu'est-ce que je ne sais pas encore ?
2. **Pente / Difficulté :**
Ce contexte est-il objectivement favorable ou exigeant ?
3. **Équipe / État du groupe :**
Mon équipe a-t-elle l'énergie et les compétences pour supporter la montée ?
4. **Signaux faibles :**
Quels signes discrets pourraient m'avertir d'un risque sous-estimé ?
5. **Météo / Environnement :**
Quels facteurs externes pourraient influencer notre progression ?
6. **Expérience / Préparation :**
Sommes-nous équipés pour gérer l'imprévu ?

Choisir sa trace, plutôt que la subir

La montagne offre une leçon précieuse : on ne contrôle pas tout, mais on peut toujours **choisir une trace adaptée**, attentive, maîtrisée.

En entreprise, c'est la même dynamique :

-  Regarder
-  Chercher à comprendre
-  Décider avec discernement
-  Ajuster en cours de route

Et si cet hiver, nous apprenions à choisir nos traces professionnelles avec la même attention qu'une belle sortie en ski de randonnée ?



Pour aller plus loin :

- Manager accompagnateur : [ME-01- Porter le sens et faciliter la performance](#)
- Prise de poste : [ME-02 - Poser, avec l'équipe, les premières actions fondatrices](#)
- Manager coach : [ME-03 - Manager avec authenticité et faire jaillir l'intelligence collective](#)
- Développer vos compétences relationnelles en situation tendue : [TC-02 Communication Non Violente](#)
- Prévention des risques en entreprise : [Accompagnement Sécurité](#)
- [Accompagnement individuel](#)

A propos de l'auteur :



Selma BENHAMOU

[Com-Hom](#)

Après plusieurs années de terrain en industrie dans les domaines QSE et certification suite à mon cursus d'Ingénieur (Grenoble INP), j'ai choisi de consacrer mon expertise à un enjeu plus vaste : **l'amélioration des fonctionnements internes et interpersonnels**. Se mettre en conformité est un bon début. Selon moi, l'ambiance doit être au-delà : viser un impact humain, social et sociétal apportant du sens et de l'épanouissement.

Je m'engage dans chaque intervention de conseil, formation et médiation avec une posture d'observation systémique, un objectif de transformation concrète et d'autonomisation.

Je trouve en **Com-Hom un collectif stimulant**, riche de compétences plurielles et animé par des valeurs communes : la bienveillance, l'écoute, l'exigence constructive. Une énergie fédératrice qui donne du sens et de la puissance à l'intelligence collective.



Notre raison d'être est représentée par notre logo : associer les **H**ommes, le **M**anagement, la **C**ommunication et les **M**éthodes au service des **O**bjectifs.

Copyright

Les textes sont la propriété de [Com-Hom](#)

Crédit photographique : Com-Hom, Oleg Tesler, Adobe Stock, Pixabay, Burst-shopify, Fotomelia, Unplash