

# Outils de management Interact

Gouvernance urbaine  
en pratique

Outils de management Interact



## Améliorer vos performances et faire évoluer votre équipe



Des techniques, des idées et des suggestions pratiques pour vous aider, vous, votre équipe et vos partenaires, à travailler ensemble et mettre en œuvre vos projets.

Pour assurer la réussite de vos projets, vous pouvez améliorer vos propres performances mais aussi contribuer à faire évoluer votre équipe et apprendre à mieux travailler ensemble. L'efficacité de vos actions, au service de votre ville, des citoyens de votre collectivité ou de vos responsables politiques dépend de votre capacité à mobiliser vos collègues ou partenaires pour faire la différence avec vous.

L'approche proposée ici vous incite à chercher des solutions plutôt qu'à analyser des problèmes. Elle est orientée vers la décision et l'action pour vous être utile dans votre travail au quotidien.

Posez-vous les questions suivantes : Est-ce que ça marche ? Dans cette situation, que doit-il se produire pour que ça marche ? Pour progresser, vous et les personnes qui travaillent avec vous devez agir différemment. Comment ? En acquérant ensemble de nouvelles compétences ? En vous impliquant davantage, dans une attitude positive ? En encourageant et en respectant la contribution de chacun ?

Les outils que nous vous proposons vous aideront d'une part à **gérer vos performances** et celles de votre équipe et d'autre part à **changer vos relations** avec vos collègues ou partenaires.



### Une approche d'animation

Cette boîte à outils recense un certain nombre de techniques destinées à guider le raisonnement et à stimuler l'action dans diverses situations. Elle vous permet notamment d'adopter un rôle d'animateur, de mobiliser votre équipe ou vos partenaires et de travailler avec eux pour améliorer leurs performances et produire des résultats qui comptent aux yeux des différents acteurs impliqués : usagers, collègues, dirigeants, partenaires et bien sûr, vous-même.

Vous pouvez ainsi utiliser ces outils pour renforcer l'efficacité de réunions ou de sessions de formation en faisant en sorte que chacun des membres de l'équipe s'engage totalement, s'approprie et se concentre sur des initiatives claires qui lui permettront d'améliorer ses performances.

**Le rôle d'animateur** implique la mise en jeu des caractéristiques clés suivantes :

- s'assurer que tout le monde sait «comment» la réunion/l'événement/l'atelier va se dérouler ;
- aider les acteurs de la réunion à surmonter les conflits ou les différences d'opinion ;
- s'assurer que les participants ne s'éloignent pas de l'ordre du jour ou demander l'accord de l'assistance sur la modification d'un ou plusieurs de ses points ;
- encourager les questions perspicaces afin que chacun puisse apporter sa contribution ;
- aider les personnes réservées à s'exprimer ;
- rester hors du « contenu », se concentrer sur ce qui se passe et permettre à tous de prendre part.

Dans ce rôle d'animateur, vous devrez garder à l'esprit que la meilleure réponse à une situation donnée ne sera probablement pas une solution imposée par une personne extérieure. L'équipe concernée par un projet doit être encouragée à construire elle-même sa solution pour la mener vers la réussite. Pour ce faire, vous passerez une certaine partie de votre temps à inciter l'équipe à plus de clarté pour prendre des décisions et une autre à la coacher pour développer ses capacités et donner le meilleur d'elle-même.

En tant que manager, vous devez être prêt à explorer de nouvelles possibilités, à créer de nouvelles manières de faire les choses et à mettre vos suppositions à l'épreuve afin de bouleverser d'anciens schémas de pensée. Ça ne sera pas facile car nous sommes de piètres juges lorsqu'il s'agit de nous-même, mais cela vous aidera, vous, vos collègues et vos partenaires, à prendre conscience que vos actes peuvent faire la différence lorsque vous acceptez de modifier certaines des choses dont vous avez le contrôle.

En apprenant simplement comment vous, vos collègues et vos partenaires pouvez modifier votre attitude et vos habitudes (et pas uniquement vos compétences), vous serez en mesure d'établir efficacement une ambiance de travail plus propice à l'amélioration constante. Cette boîte à outils vous permettra de découvrir de nouvelles options pour vous et votre équipe et d'explorer les différentes méthodes permettant d'améliorer votre travail, même en présence de contraintes majeures.



## Comment utiliser cette boîte à outils

Les pages qui suivent contiennent deux types d'outils :

- **Des outils de clarification** - Cette partie contient des suggestions pratiques pour vous aider, vous et votre équipe, à trouver des solutions et à prendre de bonnes décisions. Pour mieux gérer des projets complexes et exigeants, les équipes doivent établir des priorités, se construire des objectifs partagés et des méthodes communes qui leur permettront de mieux

réfléchir aux problèmes et de prendre des décisions éclairées. La forme de ces outils se prête à une utilisation lors de réunions, de séminaires ou de sessions de formation. Vous permettrez ainsi à tous les membres de votre équipe de comprendre leur contribution à vos projets et de surmonter les obstacles vers une meilleure performance.

■ **Des outils de coaching** – Cette partie contient des suggestions pour vous aider à engager les membres de votre groupe sur la voie d'un changement individuel et collectif. Votre objectif sera d'encourager les membres de votre équipe à développer leurs capacités et les rendre maîtres de leurs propres performances. Vous pouvez utiliser ces outils lors de conversations ou de réunions où vous tentez de faire opérer un changement. Ils peuvent vous aider à instaurer de meilleures relations entre les membres de votre équipe afin d'améliorer leur confiance et leur niveau de constructivité, bref, de libérer leur potentiel.

Tous les outils mettent l'accent sur la nécessité d'endosser personnellement ses responsabilités, ainsi que sur l'importance d'avoir la volonté de changer soi-même avant d'essayer de changer les autres. Pourquoi ne pas vous appuyer sur un ami ou un coach avec qui vous faites régulièrement le point pour tester vos idées et avoir un retour objectif ?

**Chaque fois que vous utilisez la boîte à outils au cours d'une réunion,** essayez de réfléchir par la suite à ce qui s'est bien déroulé et à ce que vous et le groupe pouvez améliorer. Lors de cette opération, concentrez-vous sur les raisonnements, impressions et comportements qui ont entravé la bonne marche du travail.

Il est important de considérer les frustrations et les échecs comme autant d'opportunités d'apprendre. Gardez à l'esprit la solution à laquelle vous souhaitez arriver et regardez d'un œil positif les efforts que vous faites pour améliorer les choses. Tout progrès, même petit, est un pas de plus sur la voie de la performance.

Vous pouvez par exemple évaluer votre efficacité actuelle sur un sujet précis (sur une échelle de 1 à 10) et réfléchir ensuite avec votre équipe à la manière dont vous pourriez relever cette note d'un point.

Essayez de clarifier au maximum ce qui doit être fait et orientez vos conversations et communications en fonction.





## 10 outils de clarification

Les membres de votre équipe auront parfois besoin qu'on les aide à travailler ensemble plus efficacement afin d'atteindre des objectifs communs et s'encourager mutuellement dans la réalisation de leurs objectifs personnels. Les outils qui suivent ont été sélectionnés pour vous aider à travailler avec votre équipe en vue d'améliorer la communication, de clarifier les différentes options et priorités, de résoudre ensemble les problèmes, de prendre de meilleures décisions et d'inciter chacun à développer les nouvelles connaissances, attitudes, compétences et habitudes qui seront nécessaires à l'amélioration de ses performances.

- 1 > Pour éliminer les problèmes plutôt que les analyser
- 2 > Pour éviter de tirer des conclusions hâtives
- 3 > Pour ouvrir le dialogue et sortir d'une position défensive
- 4 > Pour traiter le fond plutôt que les symptômes
- 5 > Pour adopter différents points de vues sur une question
- 6 > Pour sortir d'une impasse
- 7 > Pour définir vos priorités
- 8 > Pour concentrer votre énergie et vos ressources
- 9 > Pour identifier les différentes perceptions d'une situation
- 10 > Pour choisir entre des solutions équivalentes



# 1

## Pour éliminer les problèmes plutôt que les analyser

*Adoptez une orientation solutions et un cadre CLAIR*

### Quand utiliser cet outil

Pour que chacun des membres de l'équipe ait une vision claire de l'objectif souhaité et la volonté d'apporter une contribution la plus efficace possible.

### Quels avantages vous pouvez en tirer

- Induit des rapports basés sur l'appréciation et le soutien mutuel
- Met l'accent sur les actions qui permettront d'obtenir le résultat escompté.

### Par où commencer

- Prenez d'emblée le parti d'agir plutôt que de trop réfléchir
- Imaginez à quoi ressemblerait la solution idéale. Comment les gens se comporteraient-ils alors ?

Adoptez cadre de réflexion **CLAIR** en vous concentrant sur les éléments suivants :

**Contribution** : quelles actions pouvez-vous entreprendre pour arriver au résultat souhaité ?

**Liens** : que pouvez-vous faire pour aider les autres et que peuvent-ils faire pour vous aider à atteindre vos objectifs ?

**Attentes** : qu'est ce qu'un bon résultat pour vous ?

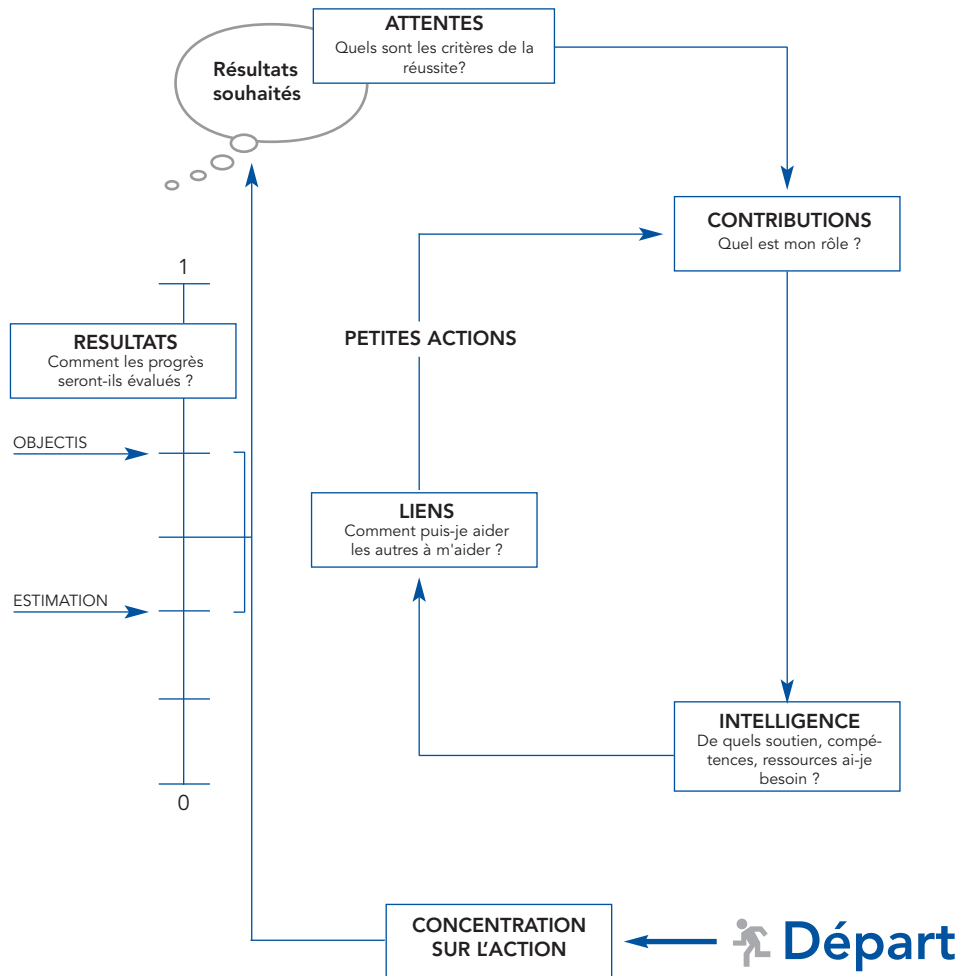
**Intelligence** : quelles connaissances, compétences, attitudes et habitudes devez-vous développer ?

**Résultats** : dans quelle mesure devrez-vous modifier votre comportement et comment évalueriez-vous vos progrès et votre degré de réussite ?

### Comment utiliser cet outil

- Privilégiez les solutions qui font l'unanimité
- Tenez compte des relations entre les personnes
- Recourez aux moyens qui sont à votre disposition
- Explorez avec les autres les différentes possibilités
- Pensez toujours positif
- Pesez les idées, les émotions et les besoins
- Concentrez-vous sur ce qui marche
- Dialoguez dans un cadre **CLAIR**

- Donnez des exemples parlants (fonctionnels)
- Respectez la contribution de chacun



### Quelques références

*The Solutions Focus : The simple way to positive change* - Paul Jackson and Mark McKergow - Nicholas Brealey, 2002  
(pas de version française disponible)

# 2

## Pour éviter de tirer des conclusions hâtives

Utilisez l'échelle d'inférence

### Quand utiliser cet outil

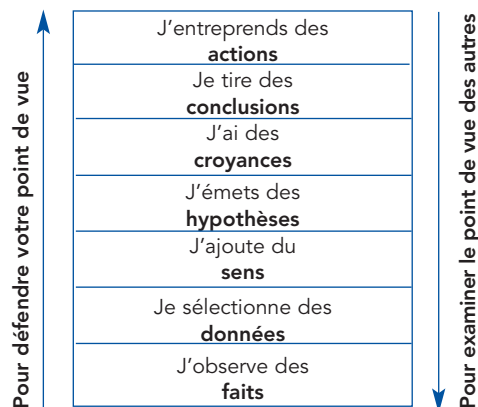
Lorsque certaines personnes dans le groupe tirent des conclusions trop hâtives sans réfléchir suffisamment en profondeur.

### Quels avantages vous pouvez en tirer

- Cette méthode encourage une réflexion plus créative et plus productive.
- Cette méthode vous aide à poser les questions qui permettent de comprendre les choses en profondeur et d'explicitier votre pensée.

### Comment utiliser cet outil

L'échelle ci-dessous représente la manière dont fonctionne notre esprit. Elle peut vous aider là où les discussions classiques destinées à résoudre les problèmes trouvent leurs limites. Pour défendre un point de vue, commencez par expliquer ce que vous avez observé ou les données que vous avez sélectionnées, puis remontez l'échelle. Lorsque vous examinez le point de vue d'une autre personne, posez les questions qui vous mèneront du haut vers le bas de l'échelle.



### Par où commencer

Commencez par écouter ce que les autres ont à dire et, afin de clarifier leur discours, posez-leur des questions en faisant descendre la conversation le long de l'échelle.

## Essayez ces activités

Si vous souhaitez mettre dépasser vos présupposés, vous pouvez poser les questions suivantes à votre interlocuteur :

- Comment en êtes-vous arrivé à cette conclusion ?
- Quelles sont les étapes de votre raisonnement.
- Pouvez-vous me donner un exemple ?
- Voici ce que j'ai vu ; comment l'avez-vous perçu de votre côté ?

Si vous souhaitez rechercher un terrain d'entente ou développer une perspective partagée par tous les membres de l'équipe, vous pouvez poser au groupe les questions suivantes :

- Sur quelles données sommes-nous tous d'accord ?
- Quelle signification ont-elles pour nous en tant que groupe ?
- Quelles conséquences cela peut-il avoir sur notre action commune ?
- Quelles hypothèses pouvons-nous émettre ?
- Quelles conclusions pouvons-nous tirer ?

## La voix de l'expérience

Afin d'améliorer les relations au sein de l'équipe, chacun doit accepter de partager son point de vue et d'expliquer comment il y est parvenu, tout en écoutant les arguments des autres. Cela exige donc un certain équilibre entre la défense de son propre point de vue et l'examen de celui des autres.

## Quelques références

**La Cinquième Discipline** (trad.) – Peter Senge – Éditions Générales First, 1991.

**Leaning into the Future: Changing the Way People Change Organizations** - George Binney and Colin Williams - Nicholas Brealey, 1997 (pas de version française disponible).

## Liens vers d'autres outils

Révélez votre « colonne de gauche » (outil n°3).

# 3

## Pour ouvrir le dialogue et sortir d'une position défensive

*Révélez votre « colonne de gauche »*

### Quand utiliser cet outil

Lorsque vous devez gérer des questions controversées. Lorsque toute discussion semble impossible. Lorsque la confusion règne au sein de votre équipe.

### Quels avantages vous pouvez en tirer

- Une meilleure gestion de vos émotions
- Une amélioration des relations
- L'instauration d'un certain rapport de confiance et d'honnêteté

### Comment utiliser cet outil

Le principe de cette approche est que pour faire passer vos idées et vos attentes vers les autres, vous devez :

- Rendre le cheminement de votre pensée plus transparent.
- Remonter l'échelle d'inférence (outil n°2).
- Mettre publiquement vos hypothèses et vos conclusions à l'épreuve en invitant les autres à proposer des alternatives ou à déceler les brèches dans votre raisonnement.

### Par où commencer

Demandez à votre interlocuteur de revivre une conversation difficile qui lui a laissé un sentiment de frustration. Remplissez ensemble un tableau à deux colonnes avec d'un côté ce qui s'est dit (dans la colonne de droite) et de l'autre les non-dits (dans la colonne de gauche). Essayez de comprendre les émotions qu'il a ressenties et pourquoi elles n'ont pas pu être partagées.

Puis, au fur et à mesure de la conversation, demandez...

- Quelles options ou quels jugements avez-vous portés sur l'autre personne ?
- Ces opinions étaient-elles fondées sur des informations correctes ou sur des hypothèses erronées ?
- A quel moment avez-vous tiré trop vite des conclusions ou ajouté du sens ?
- Quels éléments de votre colonne de gauche auriez-vous pu partager avec l'autre ?

### Essayez ces activités

Pour améliorer votre manière d'inciter les autres à exprimer leur point de vue, reportez-vous à l'outil n°2 puis...

- Demandez-leur d'expliquer leur point de vue ou comment ils sont parvenus à de telles conclusions.
- Amenez-les doucement à descendre l'échelle d'inférence pour arriver aux données source et les interpréter ensuite d'une manière qui convienne à tous.
- Utilisez un langage assuré.
- Comparez vos hypothèses avec celles des autres.
- Gardez vos hypothèses à l'esprit, mais ne les divulguez pas.

### La voix de l'expérience

Si les personnes ne se sentent pas suffisamment en sécurité pour partager le contenu de leur colonne de gauche, on assiste souvent à la formation de « déchets toxiques ». Dans cette situation, le contenu de la colonne de gauche finit par être « déversé » sur les autres, ce qui pollue les relations. Rien ne sert de tenter « d'enterrer » ces déchets toxiques, car ils referont forcément surface.

La meilleure solution consiste à les « recycler » en partageant un nombre suffisant d'éléments de la colonne de gauche pour assainir l'atmosphère et avancer.

### Quelques références

**La cinquième discipline, Le guide de terrain** (trad.) – Peter Senge - Editions Générales First, 2000.

**Mastering the Art of Creative Collaboration** - Robert Hargrove - McGraw-Hill, 1998.

(pas de version française disponible).

### Liens vers d'autres outils

Utilisez l'échelle d'inférence (outil n°2).

# 4

## Pour traiter le fond plutôt que les symptômes

Réfléchissez aux conséquences de vos actions

### Quand utiliser cet outil

Lorsque vous souhaitez éviter le piège des solutions-rustines qui traitent les symptômes plutôt que le fond d'un problème. Lorsque vous souhaitez sortir d'une logique de gestion de crise permanente.

### Quels avantages vous pouvez en tirer

- Une réflexion approfondie sur les conséquences involontaires de vos actes peut être bénéfique sur le long terme.
- Ne s'occuper que des symptômes, c'est à coup sûr voir le problème réapparaître indéfiniment.

### Comment utiliser cet outil

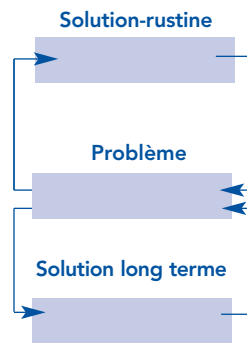
- Commencez par identifier le problème (1) et les solutions actuellement envisagées (2).
- Repérez les effets secondaires involontaires de la solution-rustine (3)
- Imaginez des solutions à long terme pour traiter le problème de manière efficace (4). Attention, même les solutions à long terme peuvent avoir des effets secondaires !

*« Si tu veux nourrir un homme un jour, donne-lui un poisson, si tu veux le nourrir tous les jours, apprends lui à pêcher »*

2 - Mesures prises pour résoudre le problème :

1 - Le problème :

4 - Une solution plus efficace à long terme



3 - Je savais que le problème n'était pas résolu  
Effets secondaires imprévus ou conséquences de la solution-rustine :

.....

.....

Effets secondaires possibles de la solution à long terme :

.....

## La voix de l'expérience

Gardez bien à l'esprit que le schéma que vous aurez rempli n'est que l'une des possibilités. Il peut y en avoir d'autres selon les différentes circonstances, hypothèses, résultats ou simplement en définissant le problème différemment.

L'avantage majeur de cette méthode est la richesse et la profondeur des conversations qu'elle suscite au sein de l'équipe et qui révèle les différents systèmes de valeurs et modèles mentaux.

Essayez d'identifier les schémas comportementaux et toutes les autres choses qui vous bloquent et vous empêchent de trouver une solution à long terme.

## Quelques références

*La cinquième discipline, Le guide de terrain* (trad.) – Peter Senge - Editions Générales First, 2000.

## Liens vers d'autres outils

Une orientation solutions et un cadre CLAIR (outil n°1).

# 5

## Pour adopter différents points de vues sur une question

*Utilisez six chapeaux pour penser*

### Quand utiliser cet outil

Cette approche permet aux groupes de déterminer explicitement les différents rôles nécessaires à l'amélioration de leur travail en commun et de faire des propositions en vue de cette amélioration.

### Quels avantages vous pouvez en tirer

- Cette méthode permet de mettre en présence différents points de vue sur une question.
- Elle permet aux participants de jouer l'avocat du diable sans pour autant changer de conviction.
- Elle vous permet de remettre en question un comportement ou un point de vue sans vous attaquer aux personnes.
- Lors d'une réunion, cette méthode permet de redynamiser la conversation si celle-ci s'enlise.

### Comment utiliser cet outil

Lors d'une discussion sur un thème ou un projet, attribuez différents rôles suivants aux membres de l'équipe. Cette méthode permet d'animer la discussion grâce aux différents rôles mis en présence et de stimuler de nouvelles possibilités d'action.

Les différents rôles à jouer :

- Chapeau blanc : pour apporter au débat des informations et des données objectives.
- Chapeau rouge : pour faire part de ses impressions, intuitions, prémonitions et émotions.
- Chapeau noir : le chapeau de la prudence, pour formuler des critiques et mettre en avant les problèmes.
- Chapeau jaune : le chapeau de l'optimisme pour apporter une vision positive des choses et construire des solutions.
- Chapeau vert : pour penser de manière créative, faire jaillir de nouvelles idées et imaginer de nombreuses possibilités.
- Chapeau bleu : pour organiser les discussions, définir l'ordre du jour, et inviter les autres chapeaux à s'exprimer quand il le faut.

### Par où commencer

Vous pouvez suivre les instructions précédentes et animer la réunion avec vos collègues, chacun jouant un rôle. Mais vous pouvez aussi faire porter successivement tous les chapeaux à la même personne ou à l'ensemble du groupe. Le but est alors d'adopter différents rôles de manière positive afin de reconnaître les différents points de vues : apporter des idées par le biais de l'intuition, apporter des faits à l'appui et rechercher les failles éventuelles, etc.

### Essayez ces activités

Vous pouvez aussi simplement utiliser le principe des chapeaux pour qualifier au cours d'une réunion les différents types d'intervention. Cela permet de valoriser ou de stimuler certains types de comportements lors des différentes phases de la réunion (par exemple : « maintenant, nous devrions adopter un comportement de chapeau jaune ! ») ou au contraire souligner des formes de pensée ou des comportements inadéquats et passer à une phase plus productive sans offenser personne (par exemple : « nous avons suffisamment utilisé le chapeau vert, nous devons peut être penser avec un chapeau noir »).

### La voix de l'expérience

Assurez-vous que tous les participants comprennent bien le but et le rôle de l'outil Six chapeaux pour penser.

S'il est utilisé correctement, cet outil permet aux membres de votre équipe de rester rigoureux sur le fond tout en étant plus diplomates vis-à-vis des personnes.

### Quelques références

*The Six Thinking Hats* - Edward de Bono – Penguin, 2004 (2nd edition).

### Liens vers d'autres outils

Utilisez l'échelle d'inférence (outil n°2).

Révélez votre « colonne de gauche » (outil n°3).

# 6

## Pour sortir d'une impasse

### Analysez les forces en présence

#### Quand utiliser cet outil

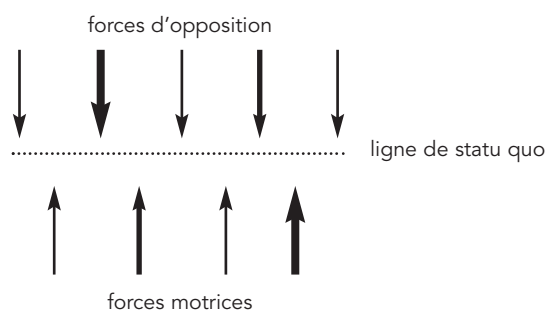
Lorsque vous devez trouver un moyen de progresser alors que vous êtes dans une impasse. Il peut s'avérer très utile de bien comprendre le potentiel de votre situation mais aussi de connaître les éléments qui bloquent votre progression.

#### Quels avantages vous pouvez en tirer

- Repérer les opportunités de changement et d'action positive.
- Engager des conversations sur les possibilités peut libérer la créativité et recentrer la discussion sur les solutions possibles.

#### Comment utiliser cet outil

1. Définissez ensemble un objectif et inscrivez le en haut de votre tableau.
2. Tracez une ligne en pointillé au milieu du tableau (ligne de statu quo).
3. Recensez ensemble les forces qui encouragent le mouvement vers l'objectif (forces motrices). Inscrivez ces idées sur des flèches, comme dans l'illustration ci-dessous. Les forces les plus importantes ont les flèches les plus épaisses.
4. Recensez ensemble les forces qui freinent le mouvement vers l'objectif (forces d'opposition). Inscrivez ces idées sur des flèches, comme dans l'illustration ci-dessous :



5. Après avoir analysé la situation, élaborer des possibilités et des stratégies visant à éliminer ou à atténuer les forces d'inertie et à accroître les forces motrices.

6. Commencez par des actions qui peuvent fournir un avantage immédiat, tout en vous efforçant d'éviter l'écueil des solutions-rustines (voir outil n°4).

### **La voix de l'expérience**

L'analyse des forces en présence est très utile lorsque vous vous trouvez dans une impasse. Elle vous aide à envisager les actions possibles pour encourager le mouvement des forces motrices et restreindre l'influence des forces d'opposition.

Ne perdez pas de vue que vous recherchez des solutions gagnant-gagnant. Ainsi, il n'est pas toujours indispensable de perdre quelque chose pour gagner autre chose. Faites preuve d'imagination.

Réfléchissez à la manière dont certaines des forces opposées se combinent. Par exemple, il se peut que vous deviez tempérer le courage nécessaire à la réalisation d'une action en considération des sentiments et des convictions des autres.

### **Liens vers d'autres outils**

- Réfléchissez aux conséquences de vos actions (outil n°4).
- Utilisez six chapeaux pour penser (outil n°5).

# 7

## Pour définir vos priorités

*Faites un bilan organisé et utilisez la matrice des priorités*

### Quand utiliser cet outil

Lorsque vous souhaitez concentrer vos ressources limitées sur les éléments essentiels à la réalisation de vos objectifs. Le bilan organisé vous permet de déterminer la viabilité d'une proposition et la matrice des priorités vous aide à répartir votre temps et vos efforts en vue d'obtenir un résultat optimal.

### Quels avantages vous pouvez en tirer

- Consensus et implication de l'équipe sur les points qui nécessitent une intervention urgente et sur leur cause.
- Retour sur investissement optimal pour le temps, l'énergie et les ressources mis en œuvre.
- Concentration de l'action sur les objectifs communs.

### Comment utiliser le bilan organisé

Il s'agit d'un outil de diagnostic permettant d'évaluer l'état actuel d'un projet ou d'une organisation et de le/la mettre en perspective avec les opportunités et les menaces de son environnement.

Dressez un tableau (voir illustration ci-dessous) et répertoriez les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces par rapport à votre projet ou votre organisation.

#### Forces

-
-
-

#### Faiblesses

-
-
-

#### Opportunités

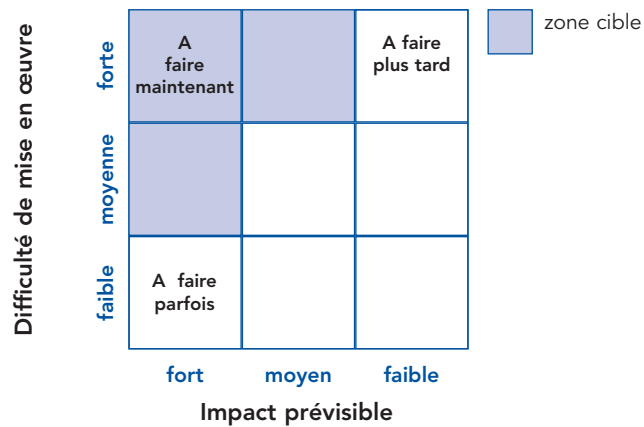
-
-
-

#### Menaces

-
-
-

### Comment utiliser la matrice des priorités

A partir du bilan organisé, identifiez les actions nécessaires pour optimiser vos forces et atténuer vos faiblesses, pour profiter des opportunités ou surmonter les menaces. Ensuite, inscrivez-les dans la matrice (voir ci-dessous). Cette dernière vous aidera à choisir les actions susceptibles d'avoir le meilleur impact pour un minimum d'efforts.



### La voix de l'expérience

L'utilisation simultanée de ces deux outils vous permet de justifier votre choix d'actions prioritaires en fonction des objectifs que vous avez définis.

Il est crucial que les personnes pressenties pour mettre en œuvre les actions saisissent parfaitement l'importance de ces actions et qu'elles aient participé à la réflexion ayant abouti à ces conclusions.

### Liens vers d'autres outils

Adaptez votre style de coaching (outil n°12).

# 8

## Pour concentrer votre énergie et vos ressources

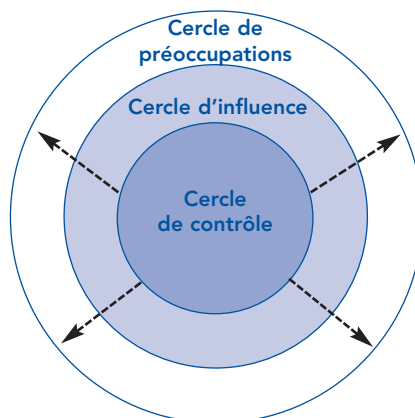
### Utilisez les Cercles d'influence

#### Quand utiliser cet outil

Lorsque vous ne savez plus où donner de la tête. Lorsque vous avez besoin de faire le point pour décider où concentrer votre temps et votre énergie.

#### Quels avantages vous pouvez en tirer

- Les personnes réactives cherchent à traiter tous les sujets qui font partie de leur Cercle de préoccupations. Elles dispersent leur énergie et manquent d'efficacité.
- Les personnes et les équipes proactives et efficaces concentrent leurs efforts vers les éléments sur lesquels elles ont la capacité d'intervenir.
- Leur énergie est alors positive et leur confiance s'accroît, ce qui leur permet d'influer progressivement sur davantage de points.



#### Par où commencer

- Commencez par lister tous les sujets qui vous préoccupent.
- Repérez les préoccupations sur lesquelles vous semblez n'avoir aucun contrôle et placez-les dans le cercle extérieur. Il s'agit là des problèmes que vous ne pouvez qu'accepter avant de passer à autre chose.
- Répertoirez ensuite les préoccupations sur lesquelles vous exercez un contrôle direct et placez-les dans le cercle intérieur. Il s'agit là des problèmes qui dépendent directement de votre comportement.

■ Répertoriez enfin les préoccupations sur lesquelles vous pensez pouvoir influencer indirectement et placez-les dans le cercle médian. Il s'agit là des problèmes qui dépendent du comportement d'autres personnes.

### Comment utiliser cet outil

En triant toutes les préoccupations qui sont dans votre Cercle de préoccupations, vous pourrez alors être proactif et :

- concentrer votre énergie d'abord sur les éléments qui entrent dans votre Cercle de contrôle ;
- amener d'autres personnes à s'occuper des problèmes placés dans votre Cercle d'influence ;
- et enfin, rechercher des moyens pour repousser les limites de vos Cercles de contrôle et d'influence et élargir votre champ d'intervention.

### La voix de l'expérience

N'oubliez pas que si vous réagissez uniquement aux éléments que vous ne pouvez pas contrôler, ce sont eux qui vous contrôlent.

Il est préférable de concentrer votre énergie sur ce que vous pouvez faire pour changer les choses plutôt que de perdre un temps précieux avec les points sur lesquels vous n'exercez aucune influence.

Être proactif, ce n'est pas être arrogant ou insensible. Soyez tout simplement astucieux, réaliste et restez fidèle à vos valeurs. Vous répondrez ainsi plus efficacement aux attentes de vos commanditaires ou de vos dirigeants.

### Quelques références

***The Seven Habits of Highly Successful People*** People - Stephen Covey - Simon & Schuster, 1994.

***Les Sept Habitudes de ceux qui réussissent tout ce qu'ils entreprennent*** (trad.) - Stephen Covey - Editions Générales First, 1996.

### Liens vers d'autres outils

Adopter une orientation solutions et un cadre CLAIR (outil n°1).

# 9

## Pour identifier les différentes perceptions d'une situation

Utilisez le diagramme des valeurs

### Quand utiliser cet outil

Lorsque vous avez l'impression que différents membres de votre équipe ne sont pas d'accord sur l'appréciation d'un projet.

Lorsque vous souhaitez discuter de vos différentes perceptions d'un même sujet.

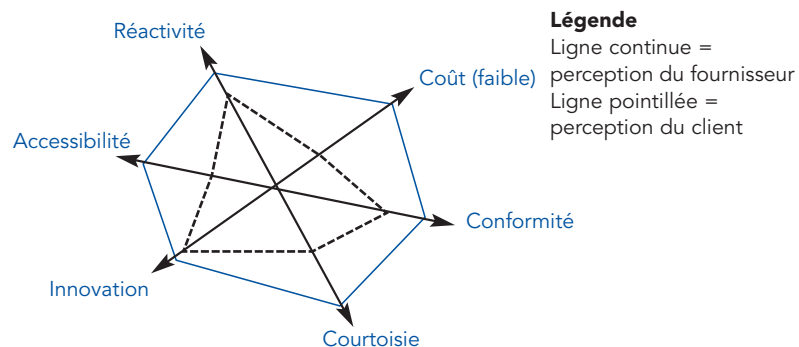
### Quels avantages vous pouvez en tirer

Cet outil simple permet d'évaluer la manière dont les personnes font évoluer leurs perceptions d'un sujet ou d'un problème.

Il permet aussi de comparer les différentes perceptions que votre équipe peut avoir d'un sujet et d'en discuter.

### Comment utiliser cet outil

- Choisissez avec votre groupe quelques critères pertinents pour décrire et évaluer des projets ou des idées nouvelles.
- Demandez aux personnes de noter (de 0 à 10) votre projet ou votre idée selon ces critères.
- Inscrivez l'évaluation de chaque personne sur un diagramme en « toile d'araignée ». Vous obtenez différents profils qui mettent en évidence les différences de perception du projet ou de l'idée



## La voix de l'expérience

Puisque le diagramme obtenu met en évidence les divergences de vues, il peut servir de point de départ à une discussion. Vous pouvez utiliser l'échelle d'inférence (outil n°2) pour analyser les différences, leur signification et les conclusions que l'on peut en tirer. Peut être arriverez vous à faire évoluer certaines appréciations pour construire une évaluation collective du projet étudié.

Le cadre CLAIR de l'outil n°1 vous permet ensuite de déterminer les actions à mettre en œuvre en conséquence.

## Exemple d'utilisation de l'outil

La matrice ci-jointe est un exemple destiné à comparer les perceptions des fournisseurs et des utilisateurs quant à la qualité de service. Les écarts suggèrent qu'une action est nécessaire pour améliorer ces points.

## Quelques références

*The Shape Shifters* - John Mariotti – John Wiley & sons, 1997.

(pas de version française disponible)



Attention : un point peut être positif d'un côté et négatif de l'autre, auquel cas vous devrez indiquer les deux aspects.

### Quelques références

***Seven Habits of Highly Effective People*** - Stephen Covey - Simon & Schuster, 1994.

***Les Sept Habitudes de ceux qui réussissent tout ce qu'ils entreprennent*** (trad.) - Stephen Covey – Editions Générales First, 1996.

### Links with other tools

Recherchez la solution gagnant-gagnant (outil n°17).  
Surmontez les obstacles (outil n°18).

## 10 outils de Coaching

Pour améliorer les performances de votre équipe, vous devez cultiver des relations de qualité entre chacun de ses membres. C'est souvent le rôle du responsable de l'équipe, mais il est également possible de faire appel à une personne « extérieure » en laquelle les membres de l'équipe ont confiance et avec qui ils peuvent librement discuter. La volonté de chacun des membres d'obtenir le résultat souhaité et de travailler sur les obstacles rencontrés est la clé de voûte d'une amélioration réelle et durable des performances.

Vous devez vous poser trois questions :

- Quels sont vos objectifs en termes de performances ?
- Que devez-vous apprendre pour les atteindre ?
- Comment saurez-vous que vous aurez atteint ou que vous serez en voie d'atteindre ces objectifs ?

11> Pour découvrir ce que pensent les autres

12> Pour distinguer entre volonté et compétences

13> Pour mieux écouter les autres

14> Pour motiver vos collègues ou partenaires

15> Pour gérer des conflits

16> Pour mieux organiser votre travail avec votre équipe

17> Pour éviter les échappatoires et les compromis faciles

18> Pour gérer des résistances

19> Pour obtenir le meilleur de votre équipe

20> Pour confier des responsabilités aux autres



# 11

## Pour découvrir ce que pensent les autres

### *Dialoguez et recueillez du feedback*

#### Quand utiliser cet outil

En dehors des entretiens annuels d'évaluation, des revues de projet ou autres réunions d'évaluation, il existe de nombreuses occasions informelles pour recueillir du feedback. Cet outil peut vous être utile lorsque vous rencontrez quelqu'un qui a un avis intéressant sur votre projet, lorsque vous discutez de performances avec des collègues ou lorsque vous avez modifié votre manière de travailler et que vous souhaitez en évaluer l'impact, positif ou négatif.

#### Quels avantages vous pouvez en tirer

- Vous découvrez vos forces et vos faiblesses.
- Vous apprenez à construire votre relation avec les autres.
- Vous faites preuve de bonne volonté pour écouter et vous améliorer.
- Vous apprenez à dissocier le comportement et la personne.

#### Comment utiliser cet outil

Admettez que tous les retours d'informations ont leur importance. Ayez le courage de demander aux autres un feedback sur votre comportement ou vos actions avant de leur faire part de l'avis que vous avez sur eux. Envisagez cette démarche comme une occasion d'apprendre.

#### Par où commencer

- Écoutez et écoutez encore.
- Demandez aux autres d'expliquer leur pensée.
- Ne vous mettez pas sur la défensive : prenez leur feedback comme un avis donné avec de bonnes intentions.
- Entraînez-vous à recueillir des feedbacks. Ce n'est pas facile.

#### Essayez ces activités

Cet outil comprend deux aspects : recueillir et accepter. Vous devez vous résoudre à entendre ces feedbacks et les accepter de façon positive (envisagez-les comme un message instructif). Écoutez attentivement, puis vérifiez que vous avez tout bien compris. Enfin, prenez le temps d'évaluer la signification de cet avis sur votre comportement à venir.

Un bon feedback doit être :

- descriptif, c'est-à-dire basé sur un comportement observable ;
- précis, c'est-à-dire en rapport avec des comportements et des événements réels ;
- communiqué avec la volonté sincère d'être utile et de préférence sur demande ;
- communiqué de vis-à-vis.

Si vous donnez un feedback, il peut soit être positif avec pour but de motiver la personne et développer sa confiance en elle, soit être plus critique et constituer pour la personne un moyen d'apprendre et d'améliorer ses performances.

### La voix de l'expérience

Il peut être gênant de demander un feedback la première fois. Mais essayez tout de même, vous y gagnerez beaucoup.

Appuyez-vous sur un ami ou un coach avec qui vous ferez régulièrement le point pour tester vos idées et avoir un retour objectif.

Choisissez quelqu'un avec qui vous aurez un plaisir réciproque à débattre de vos problèmes, de votre comportement, de vos impressions et de vos réactions.

### Liens vers d'autres outils

Pratiquez l'écoute active (outil n°13).  
Surmontez les obstacles (outil n°18).

# 12

## Pour distinguer volonté et compétences

### *Adaptez votre style de coaching*

#### Quand utiliser cet outil

Lorsque vous souhaitez vous assurer que votre style de coaching convient à la situation ou à la réceptivité des personnes coachées.

Lorsque vous souhaitez aider vos collègues ou vos partenaires à donner le meilleur d'eux même.

#### Quels avantages vous pouvez en tirer

Vous pourrez mettre en rapport votre style de management ou de leadership avec les besoins d'évolution de vos collègues ou partenaires.

#### Comment utiliser cet outil

Lorsque les performances n'évoluent pas et que vous souhaitez améliorer la manière dont vous apportez direction et assistance à votre équipe voici quelques suggestions :

- Éviter d'imposer votre avis mais gardez l'esprit ouvert et écoutez attentivement.
- N'oubliez pas que beaucoup de problèmes sont inhérents au système et pas à la personne.
- Agissez donc avec tact et sachez apprécier les personnes qui obtiennent des résultats alors que le système est défaillant.

On considère souvent que l'objectif est que le travail soit fait, en dépit des contraintes. C'est exact, mais pour améliorer les performances, il est généralement nécessaire d'améliorer la confiance en soi et les relations de travail.

Il ne faut pas confondre bonne ambiance de travail et amitié. Il s'agit simplement d'aider les membres de l'équipe à se fixer des objectifs et à travailler efficacement pour les atteindre.

#### Par où commencer

- Prenez le temps de vous asseoir et d'écouter activement la personne que vous souhaitez coacher.
- Faites-lui sentir que vous la soutenez réellement et que vous n'êtes pas là pour la sanctionner.
- Mettez vos jugements entre parenthèses et essayez d'évaluer le degré de volonté de la personne et son degré de compétences.

## Essayez ces activités

Clarifiez votre analyse de la personne :

- Un nouveau venu ou une personne nerveuse risque de présenter de **faibles compétences** et une **faible volonté**.
- Un débutant enthousiaste qui n'a jamais effectué la tâche aura une **forte volonté**, mais de **faibles compétences**.
- Le praticien qualifié et expérimenté qui manque d'enthousiasme affichera une **faible volonté** et de **fortes compétences**.
- Les personnes qualifiées à la recherche d'occasions de progresser auront de **fortes compétences** et une **forte volonté**.

Essayez les stratégies suivantes afin de définir l'approche la plus appropriée pour la personne que vous coachez.

**DIRIGER** : lorsque les compétences et la volonté sont faibles, faites des résumés clairs et concis, vérifiez que tout est bien compris et essayez d'identifier des leviers de motivation. Ne faites pas de suppositions et affichez votre volonté d'aider.

**GUIDER** : en cas de fortes compétences et de faible volonté, encouragez la personne à se lancer. Concentrez-vous sur la confiance et l'estime de soi.

**MOTIVER** : en cas de faibles compétences et de forte motivation, encouragez la formation et la pratique de nouvelles compétences. Veillez à ce que la confiance ne soit pas excessive.

**DÉLÉGUER** : si compétences et volonté sont fortes, c'est la personne coachée qui contrôle le coaching et qui décide quand et comment le coach peut l'aider. Ne la traitez pas comme un enfant.

## Quelques références

*Leadership and the one minute manager : Increasing effectiveness through Situational Leadership* - Kenneth Blanchard and Patricia Zigarmi – William Morrow, 1999.

(pas de version française disponible).

## Liens vers d'autres outils

Adoptez une orientation solutions et un cadre CLAIR (outil n°1).

# 13

## Pour mieux écouter les autres

### Pratiquez l'écoute active

#### Quand utiliser cet outil

Lorsque vous souhaitez améliorer votre dialogue avec les autres et votre capacité à les comprendre.

#### Quels avantages vous pouvez en tirer

- Vous montrez aux autres que vous les respectez et les estimez.
- Vous encouragez les autres à être eux-mêmes et à donner des explications plus ouvertes et plus franches de leurs opinions.
- Vous gagnez du temps car cet outil permet aux personnes de trouver plus facilement un terrain d'entente.
- Cet outil vous aide à comprendre le point de vue des autres personnes avant d'exprimer le vôtre.

#### Par où commencer

- Arrêtez de parler.
- Ayez conscience qu'il est difficile d'écouter.
- Préparez-vous à écouter : regardez la personne qui parle.
- Ne vous laissez pas distraire.
- Intéressez-vous.
- Gardez l'esprit ouvert.
- Vérifiez sans cesse que vous avez bien compris.
- Observez les signes non verbaux.
- Mettez-vous à la place de votre interlocuteur.
- Ne vous lancez pas dans la polémique : cela vous empêche d'écouter.
- Encore une fois, arrêtez de parler.

#### Comment utiliser cet outil

- Écoutez généreusement, si possible sans interruption.
- Écoutez les avis concordants, pas seulement les divergences.
- Écoutez bien les détails afin de pouvoir communiquer un feedback (en accord ou en désaccord).

### Essayez ces activités

- Ayez conscience que l'écoute active est une tâche difficile. Plus vous la pratiquez et plus cela devient facile.
- Écoutez comme si votre vie en dépendait.
- Écoutez attentivement de façon à pouvoir fournir un retour précis plutôt que de simplement exprimer votre accord ou votre désaccord.

Utilisez les formules suivantes :

- « Si je comprends bien, vous dites que... »
- « Est-ce que vous voulez dire que... »
- « C'est intéressant, continuez... »
- « En complément du dernier point que vous avez soulevé,... »

mais aussi ...

- Regardez la personne droit dans les yeux.
- Hochez la tête pour indiquer votre accord, soyez expressif, souriez.
- Mettez-vous à l'aise pour les discussions importantes, (asseyez-vous, par exemple).

et surtout ...

- Mettez de la bonne volonté à écouter.
- Soyez convaincu que votre interlocuteur va vous apprendre quelque chose d'utile.

### La voix de l'expérience

L'écoute active implique d'utiliser votre regard tout autant que vos oreilles.

Trouvez des situations où vous pourrez vous y entraîner sans que les personnes aient une impression désagréable.

Utilisez l'écoute active et relevez les différences qu'elle produit.

### Quelques références

**People Skills** - Roger Bolton – Simon & Schuster, 1986.  
(pas de version française disponible).

# 14

## Pour motiver vos collègues ou vos partenaires

### *Appuyez-vous sur les moteurs émotionnels*

#### Quand utiliser cet outil

Lorsque vous souhaitez trouver ce qui fait avancer les membres de votre équipe et utiliser une nouvelle approche pour influencer leur comportement.

#### Quels avantages vous pouvez en tirer

- Cet outil simple permet d'entrevoir les préférences de chacun.
- Il est très fiable car il marche avec la plupart des gens.
- Il permet de parler sans ambages des préférences comportementales.

#### Cet outil dans ses grandes lignes

Les cinq moteurs émotionnels sont des schémas de comportement issus d'injonctions que chacun se fait à lui-même. La plupart d'entre nous faisons appel principalement à un ou deux de ces moteurs :

Les cinq moteurs émotionnels sont des schémas de comportement issus d'injonctions que chacun se fait à lui-même. La plupart d'entre nous faisons appel principalement à un ou deux de ces moteurs :

**Je dois être parfait(e)** : comme si c'était la perfection qui comptait.

**Je dois me dépêcher** : comme si c'était la vitesse qui comptait.

**Je dois être fort(e)** : comme si c'était le contrôle de soi qui comptait.

**Je dois plaire aux autres** : c'est l'approbation qui comptait.

**Je dois faire des efforts** : comme si c'était le travail et la persévérance qui comptaient.

**Être parfait(e)** : ces personnes recherchent toujours la perfection. Cela peut les entraîner à dépasser les délais parce qu'ils ont l'impression de n'avoir pas assez de temps pour mener à bien leur mission comme ils le souhaitent. Leur point fort est leur capacité à se concentrer sur les détails.

**Se dépêcher** : ces personnes veulent tout faire en le moins de temps possible. Ils sont souvent en retard aux réunions parce qu'ils ont pris l'appel, l'e-mail ou la conversation importante de dernière minute. Ils sont d'un précieux secours lorsque les délais sont courts.

**Être fort** : ces personnes portent le monde sur leurs épaules. Ils pensent que montrer ses sentiments n'est pas convenable et ils travaillent donc dur pour garder le contrôle d'eux-mêmes. Précieux dans les situations de stress, ils ont besoin de s'autoriser à être vulnérables.

**Plaire aux autres** : ces personnes veulent être aimés par les autres et cherchent à éviter les conflits. Ils ont du mal à simplement faire avancer les projets : il leur faut un public. Leur force réside dans leur capacité à rassembler les gens. Ils devraient parfois se concentrer sur les tâches et laisser les résultats parler d'eux-mêmes.

**Faire des efforts** : ces personnes apprécient l'effort et ils vont donc passer du temps sur un projet parce que s'ils l'achèvent facilement c'est qu'ils pouvaient faire mieux. Ils sont très précieux dans les situations nécessitant persévérance et résistance. Ils ont besoin de s'autoriser à lâcher prise et à rentrer chez eux de temps en temps.

### Comment utiliser cet outil

Lorsque vous souhaitez améliorer les performances de quelqu'un, posez-vous les questions suivantes :

- Quel comportement adopte-t-il ?
- Quel est le moteur de ce comportement ?
- Ce comportement est-il utile ou non ?
- Trouvez-vous utile de l'encourager ?
- Si vous le trouvez inutile, que pouvez-vous y faire ?
- Trouvez-vous ce schéma comportemental complexe ?

Vous aurez certainement besoin de pratiquer ces différents styles pour travailler avec les différentes catégories de personnes.

### Quelques références

***Games People Play: the psychology of human relationships*** - Eric Berne  
- Penguin, 2004, (pas de version française disponible).

# 15

## Pour gérer des conflits

### Prenez du recul et analysez le triangle dramatique

#### Quand utiliser cet outil

Lorsque vous voyez deux personnes en conflit ou lorsque que vous vous trouvez vous-même dans une telle situation.

Pour vous aider à prendre du recul dans une situation de conflit, à observer ce qui se passe et à ne pas intervenir de façon inappropriée.

#### Quels avantages vous pouvez en tirer

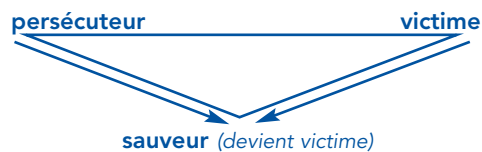
- Cette méthode permet de vous éviter d'être la victime et de vous faire martyriser.
- Cette méthode vous empêche également d'être le persécuteur.
- Cette méthode permet de laisser les autres être responsables d'eux-mêmes.

#### Cet outil dans ses grandes lignes

Le triangle dramatique décrit ce qui arrive lorsqu'une personne observe deux personnes en train de se disputer et choisit d'intervenir.

Il arrive souvent que l'un des protagonistes initiaux ou les deux s'en prennent subitement à la personne qui est intervenue pour faire cesser le conflit. Le sauveur devient alors la victime.

Pour que l'on puisse parler de drame, il faut en effet qu'un changement de rôles s'opère. Cela peut entraîner un cercle vicieux de disputes et de reproches lorsque les rôles du persécuteur, de la victime et du sauveur s'échangent de manière inconsciente.



## Comment utiliser cet outil

- Observez les autres lorsqu'ils interviennent dans un conflit. Que leur arrive-t-il ?
- Apprenez à repérer lorsque les gens se sentent à l'aise dans leur conflit. Dans ce cas, n'essayez pas d'intervenir pour sauver qui que ce soit.
- Réfléchissez-y à deux fois avant d'intervenir pour sauver quelqu'un. Soyez sûr que le sauvetage est nécessaire.

## Quelques anecdotes

Le chef d'une équipe où les relations étaient bonnes vit deux membres de son équipe qui semblaient se disputer. Elle est intervenue pour calmer le jeu. Au lieu de prendre quelques instants pour observer si le niveau d'émotion et de colère convenait aux protagonistes, elle a essayé d'arrêter la dispute. Dès qu'elle a commencé à calmer le jeu, les deux membres de l'équipe se sont tournés vers elle et lui ont dit : « De quoi vous mêlez-vous ? » « Tout va bien merci. »

Sur le coup, cette réaction l'a laissée perplexe, mais elle a ensuite réfléchi à ce qu'elle avait fait et à ce qu'elle aurait pu faire de plus approprié.

Voilà ce qui se passe lorsqu'un facilitateur fait l'erreur de prendre fait et cause pour la victime sur une remarque du persécuteur. Le facilitateur se retrouve alors rapidement la cible des attaques du persécuteur. Laissez les gens se défendre eux-mêmes. S'ils choisissent d'adopter le rôle de la victime, laissez-les faire.

## Quelques références

Le concept du **triangle dramatique** a été élaboré par Stephen Karpman et est inspiré des travaux d'Eric Berne en Analyse Transactionnelle.

Karpman, S. (1968). Fairy Tales and Script Drama Analysis. Transactional Analysis Bulletin, vol. 7, no. 26, pp. 39-43.

<http://www.itya-net.org/TAJNet/articles/karpman01.html>

# 16

## Pour mieux organiser votre travail avec votre équipe

### Optimisez votre temps

#### Quand utiliser cet outil

Lorsque vous avez l'impression de tourner en rond et ressentez le besoin de planifier votre temps plus efficacement. C'est souvent le cas lorsque vous êtes sous pression et que vous souhaitez supprimer les poids morts qui monopolisent votre temps.

#### Quels avantages vous pouvez en tirer

- Cet outil vous aide à catégoriser votre travail.
- Il permet de définir rationnellement des priorités.
- Il vous donne l'occasion de déléguer.

#### Par où commencer

Le temps est fixe. On en manque souvent lorsque l'on travaille sous pression.

Ce modèle à quatre cases vous aide à faire le lien entre les objectifs de votre travail et les tâches considérées comme :

**Urgentes**, celles qu'il faut réaliser rapidement.

**Importantes**, celles qui font vraiment la différence.

Le travail peut alors être divisé en quatre catégories. Les tâches sont :

1. Urgentes et peu importantes.  
**Il faut les déléguer.**
2. Peu urgentes et peu importantes.  
**Il faut vous en débarrasser.**
3. Importantes et peu urgentes.  
**Il faut les planifier.**
4. Urgentes et importantes.  
**Il faut les effectuer maintenant.**

## Comment utiliser cet outil

Premièrement, comme un outil de planification. Au fur et à mesure de votre travail, catégorisez toutes les tâches selon le modèle en les plaçant dans la case correspondante, puis organisez votre temps et vos ressources en fonction des résultats obtenus.

Deuxièmement, d'une façon plus réactive. Lorsque vous avez à faire à des tâches très particulières ou que des tâches inattendues surviennent, vous pouvez vous servir de cet outil pour décider si vous devez les **effectuer maintenant** ou les classer dans un autre créneau horaire.

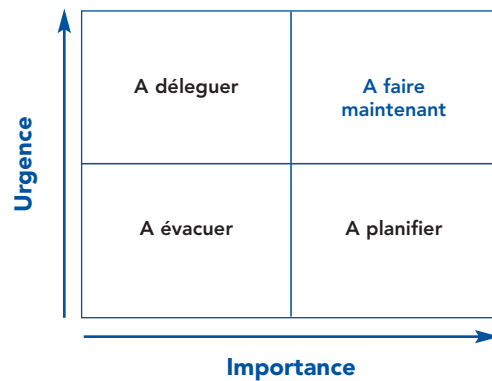
Cet outil a pour objectif de discipliner votre réflexion sur l'organisation des tâches. Cela peut vous amener à faire le tri entre ce qui est réellement important et ce qui est seulement urgent.

Cet outil vous permettra de vous poser plus de questions lorsque l'on vous confie des tâches de façon à définir leur degré d'importance et la raison pour laquelle elles doivent être effectuées dans un certain délai.

## Quelques références

Certaines personnes font un schéma comme ci-dessous pour y inscrire toutes leurs tâches de la journée et de la semaine. D'autres l'utilisent de manière plus conceptuelle, en se représentant mentalement le schéma et en y plaçant les tâches dans des catégories.

Faites ce qui est le mieux pour vous



# 17

## Pour éviter les échappatoires et les compromis faciles

*Recherchez la solution gagnant-gagnant*

### When to use it

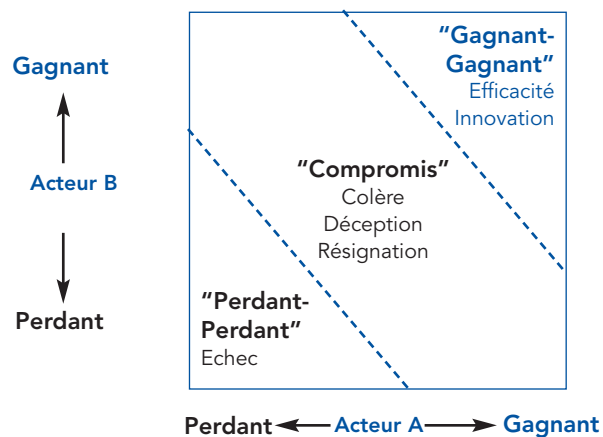
Dans un contexte où subsistent des différends et des conflits d'intérêts qui empêchent le groupe d'avancer. Lorsque les désaccords freinent le progrès ou affaiblissent la capacité d'adaptation au changement. Dans un contexte où l'innovation est requise mais difficile à mettre en œuvre.

### Quels avantages vous pouvez en tirer

- La solution gagnant-gagnant satisfait toutes les parties impliquées ; celles-ci admettent que le changement est intéressant et constructif.
- Les avantages peuvent être différents pour chaque personne ou chaque groupe impliqué.
- En l'absence de perdant, colère, déception, résistance et résignation disparaissent.
- L'enthousiasme et l'engagement seront plus forts que dans une situation où le conflit est réglé par compromis.

### Par où commencer

Le schéma ci-dessous illustre la relation existant entre les différents résultats gagnant/perdant. Cet outil souligne que l'option la plus efficace et la plus souhaitable est la solution gagnant-gagnant.



## Comment utiliser cet outil

- Identifiez les parties intéressées et impliquez-les tôt dans le processus.
- Analysez votre vision des choses et restez aussi ouvert que possible sur vos opinions.
- Écoutez attentivement les autres et vérifiez que tout est bien compris de façon à faire ressortir les différends.
- Analysez les intentions, les attentes, les aspirations et les peurs.
- Encouragez toutes les parties à décrire les avantages qu'ils souhaitent obtenir.
- Relevez tout signe de conflit.
- Révisez vos préconceptions et assurez-vous que les points importants ont été compris par tous.
- Si des conflits persistent, essayez de trouver des solutions créatives ; ces dernières peuvent avoir des répercussions sur la propriété, les intentions, l'échelle, l'ordre, la vitesse, la gamme d'opérations ou la durée.

## La voix de l'expérience

Cet outil implique écoute, ouverture d'esprit et créativité ! Plus vous le pratiquerez et plus vous l'utiliserez facilement.

Vérifiez constamment que tout est bien compris. Mettez l'accent sur les avantages. Restez ouvert à toute possibilité. Essayez de parvenir à un accord et reconnaissez que les raisons d'encourager une action peuvent différer d'une partie à l'autre.

## Quelques références

***The Seven Habits of Highly Successful People*** - Stephen Covey - Simon & Schuster, 1994.

***Les Sept Habitudes de ceux qui réussissent tout ce qu'ils entreprennent*** (trad.) - Stephen Covey – Editions Générales First, 1996.

***The Answer to How is Yes*** - Peter Block - Berrett Kohler, 2003  
(pas de version française disponible).

# 18

## Pour gérer des résistances

### Surmontez les obstacles

#### Quand utiliser cet outil

Lorsque vous devez comprendre et apprendre à gérer différentes formes de résistance ou, plus simplement, pour entrer en contact avec d'autres par le biais du dialogue.

#### Quels avantages vous pouvez en tirer

- Reconnaître tout signe de résistance lorsqu'il se présente.
- Apprendre à gérer et à surmonter cet obstacle.
- Être plus efficace grâce à des idées claires et compréhensibles pour les autres.

#### Cet outil dans ses grandes lignes

La résistance est un comportement naturel et prévisible qui est souvent rencontré dans le processus d'apprentissage. En général, la résistance repose sur l'envie de « rester autonome » et de « ne pas être vulnérable ». Il en résulte des schémas comportementaux défensifs.

Il est essentiel dans une organisation de garder le contrôle. Il est à l'inverse souvent inconfortable de le perdre.

Vous êtes nettement plus sensible lorsque vous êtes vulnérable, ce qui n'est jamais agréable.

Pour faire simple, le phénomène de résistance se manifeste lorsque les personnes se retrouvent dans des situations difficiles, telles que :

La justification de faibles performances.

La situation politique présente des risques et les managers ne souhaitent pas faire de vagues.

Les services de l'organisation sont dépassés, ce qui est décourageant.

Certains résultats d'un projet de développement sont négatifs.

#### Types de résistance

« Donnez-moi plus de détails ».

« Il me faut plus d'informations ».

« Je n'ai pas le temps ».

- « Ce n'est pas pratique ».
- « Donnez moi des solutions ».
- « Colère ou attaque personnelle »
- « Silence »
- « Conformité et repli »

Attention, tous les comportements défensifs ne sont pas forcément des signes de résistance. En effet, exprimer son désaccord peut être constructif et approprié.

### Comment utiliser cet outil

Vous pouvez prendre les quatre mesures suivantes :

- Apprenez à identifier les signes de résistance, notamment les indications non verbales (mouvements de repli, tonalité de la voix, etc.).
- Écoutez votre voix intérieure pour savoir s'il s'agit d'un simple désaccord ou d'un signe de résistance. Le corps résiste à un concept étranger de la même manière qu'il résiste à un virus étranger. Les défenses mises en place ne s'atténueront qu'une fois le « corps étranger » éliminé.
- Tout en restant calme et neutre, faites comprendre à votre interlocuteur que vous sentez que l'on vous résiste.
- Restez tranquille et laissez à l'autre une chance de répondre à votre argument.

### Some references

**Flawless Consulting** - Peter Block - Jossey-Bass, 2000.  
(pas de version française disponible).

# 19

## Pour obtenir le meilleur de votre équipe

### *Créez des équipes à haute performance*

#### Quand utiliser cet outil

Lorsque vous souhaitez évaluer la santé de toute équipe à laquelle vous appartenez (votre équipe habituelle, l'équipe projet ou un groupe de travail) en vue d'améliorer les performances.

#### Quels avantages vous pouvez en tirer

- Une méthode simple et directe pour aborder et évaluer l'efficacité de l'équipe.
- Une méthode facilement comprise et mémorisée par les membres de l'équipe.
- Une méthode pratique pour améliorer considérablement l'efficacité des équipes.

#### Cet outil dans ses grandes lignes

Les équipes à haute performance se composent généralement de personnes ordinaires réalisant des performances extraordinaires.

Cet outil permet de tirer le meilleur de la diversité et des forces en présence dans l'équipe.

#### Comment utiliser cet outil

Énoncez la liste ci-après, puis posez la question suivante aux membres de l'équipe : « que manque-t-il ? » Discutez des réponses avec l'équipe et élaborez des plans d'action pour améliorer les performances.

- Tous les membres connaissent la finalité et les objectifs de l'équipe.
- Tous les membres partagent une vision ou une orientation commune.
- L'équipe fonctionne en harmonie et le moral est bon.
- L'équipe présente toutes les compétences requises pour améliorer ses performances.
- Toute amélioration peut être évaluée en fonction d'orientations générales claires et d'objectifs individuels précis.
- Chaque contribution personnelle est reconnue et les points de vue divergents sont respectés.
- Tous les membres de l'équipe agissent de façon responsable par rapport au collectif.

- L'équipe s'adapte efficacement aux changements constants qui affectent leur travail.
- Les membres de l'équipe se sentent motivés, s'épanouissent dans leur travail et savent surmonter les échecs.
- Chacun peut s'exprimer ouvertement et en toute honnêteté sans craindre les critiques.
- Chacun est encouragé à mettre les hypothèses et les suggestions des uns et des autres à l'épreuve.
- Tous les membres de l'équipe sont invités à éliminer les freins à l'amélioration des performances.

### La voix de l'expérience

Il est recommandé d'évaluer régulièrement les plans d'action mis en œuvre. Analysez les progrès et les améliorations. Fêtez les succès collectifs et valorisez les bonnes initiatives de chacun. Faites partager vos meilleures pratiques à d'autres équipes.

### Quelques références

**Teams at the Top** - Jon Katzenbach - HBS, 1998.  
(pas de version française disponible).

# 20

## Pour confier des responsabilités aux autres

---

### *Sachez déléguer*

#### Quand utiliser cet outil

Lorsque vous essayez de choisir la personne qui sera responsable de la réalisation d'un projet ou de l'atteinte d'un objectif.

#### Quels avantages vous pouvez en tirer

- Cet outil permet au responsable de l'équipe de consacrer davantage de temps au développement de la stratégie.
- Il améliore l'efficacité par le biais d'activités très ciblées.
- Il contribue au développement des compétences et de la confiance entre collègues.
- Les collègues apprennent à prendre leurs responsabilités et à rendre des comptes sur les tâches qu'ils réalisent.
- Enfin, cet outil permet aux membres de l'équipe de s'approprier le leadership de certains projets et de se gérer de manière autonome.

#### Par où commencer

En qualité de responsable de l'équipe, vous devez :

- Être à l'écoute des opinions et des idées de vos collègues, même si elles diffèrent des vôtres.
- Vous préparer à accepter des résultats positifs mais aussi des erreurs et des échecs.
- Imposer des limites et garder votre sang froid.
- Pratiquer l'écoute active et essayer de comprendre.

#### Comment utiliser cet outil

- Écoutez généreusement, si possible sans interruption.
- Écoutez les avis concordants, pas seulement les divergences.
- Écoutez bien les détails afin de pouvoir fournir un retour précis en cas de désaccord.

### Essayez ces activités

Pour garantir le succès des activités liées à la délégation, assurez-vous que les points suivants sont mis en place :

- Directives générales claires, précises et convenues.
- Clarté dans la définition des tâches attribuées, avec une description du résultat escompté.
- Objectifs mesurables et observables.
- Communication claire et souple pour répondre aux changements de stratégies et d'orientations.
- Retour d'informations objectif et utilisation régulière des systèmes d'évaluation des performances.

### La voix de l'expérience

Vous devez prendre garde de ne pas donner une charge de travail trop lourde à l'équipe ou à certains membres de l'équipe.

- Ne limitez pas les tâches que vous déléguez aux tâches que vous n'aimez pas réaliser.
- Ne négligez pas la nécessité d'encourager et de développer en permanence votre équipe.
- Ne considérez pas la délégation comme un signe de faiblesse personnelle, car cela nécessite beaucoup de confiance et d'assurance.
- Ne considérez pas la délégation comme une décision venant de vous seul. Faites-en une décision construite ensemble qui présente des avantages pour les deux parties.
- Évitez tout favoritisme, mais soyez logique et réfléchi lorsque vous définissez des objectifs.

### Liens vers d'autres outils

Pratiquez l'écoute active (outil n°13).

Révélez votre « colonne de gauche » (outil n°3).

Utilisez l'échelle d'inférence (outil n°2).

Adoptez une orientation solutions et un cadre CLAIR (outil n°1).