

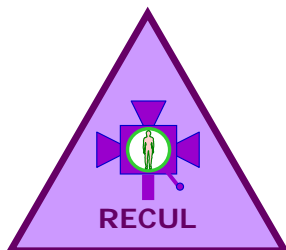
III. COORDINATION

- Participation, tour de table
- Recherche solutions (RESOL) + coordination
- Valeurs & cohésion (comportements attendus)



I. EXEMPLE

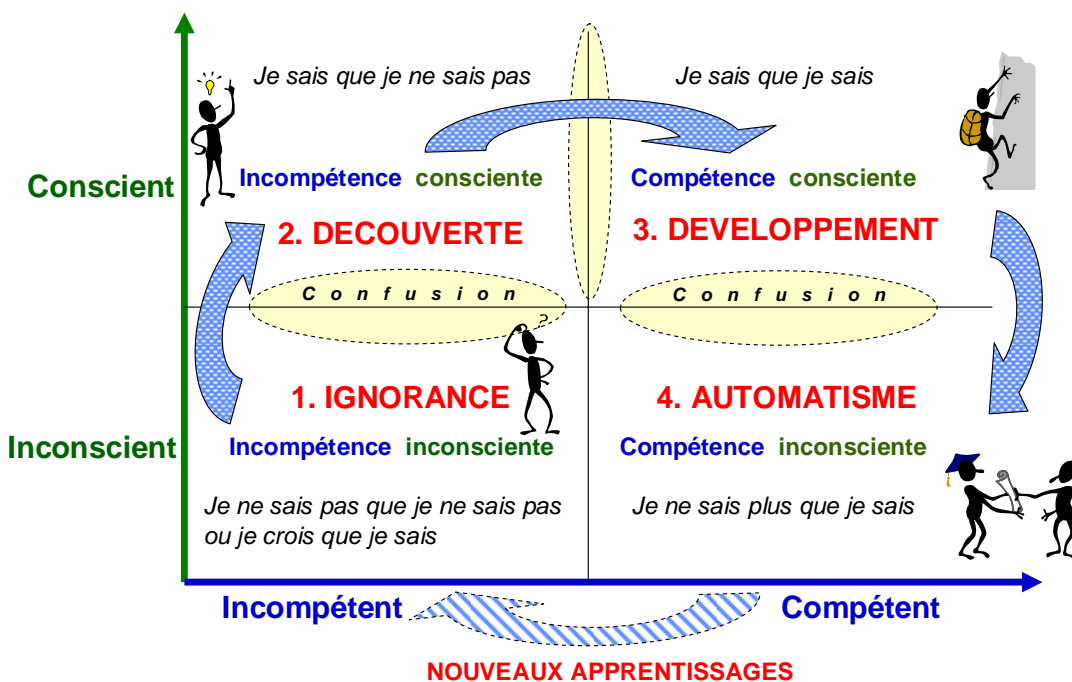
- Gestion de soi (META)
- Objectif + clarification pouvoir d'action (MIHC)
- Auto-évaluation (EFFOR) & connaissance de soi



II. RELATIONS

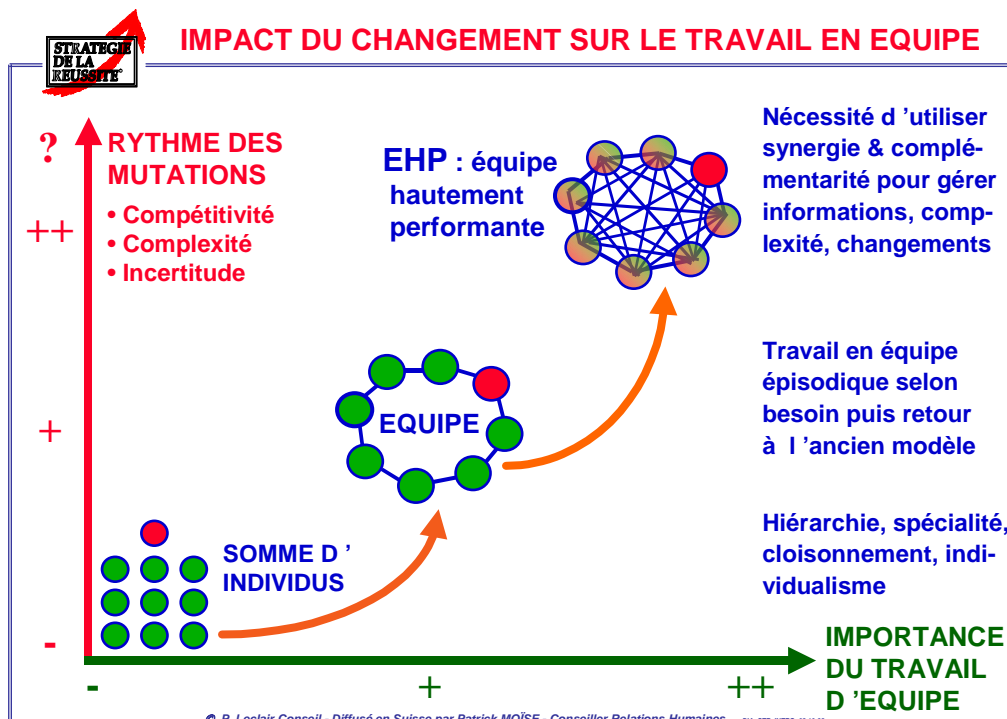
- Dialogue
- Etat d'esprit gagnant-gagnant
- Feed-back productif

FAVORISER L'APPRENTISSAGE PERMANENT



NOUVEAUX APPRENTISSAGES

OPTIMISER LA COOPERATION ET LES SYNERGIES (Introduction)



Passer de « Je » à « Nous » et apprendre ensemble

Plus que jamais auparavant, le rythme des mutations et la complexité actuelle nécessitent que l'organisation (l'équipe), facilite la mise en commun et optimise toutes les ressources disponibles.

Pour que l'organisation soit une organisation apprenante, il est nécessaire que les individus qui la composent en acquièrent l'état d'esprit. Egalement, qu'ils le fassent de façon à ce que leurs acquisitions personnelles se combinent de façon à servir les missions communes.

Ainsi un double défi voit le jour: devoir évoluer et acquérir des aptitudes pour remplir la mission personnelle, pour laquelle chacun est payé; mais en même temps, collaborer avec les collègues (d'autres missions personnelles) pour réaliser une mission commune, au service d'un système plus large.

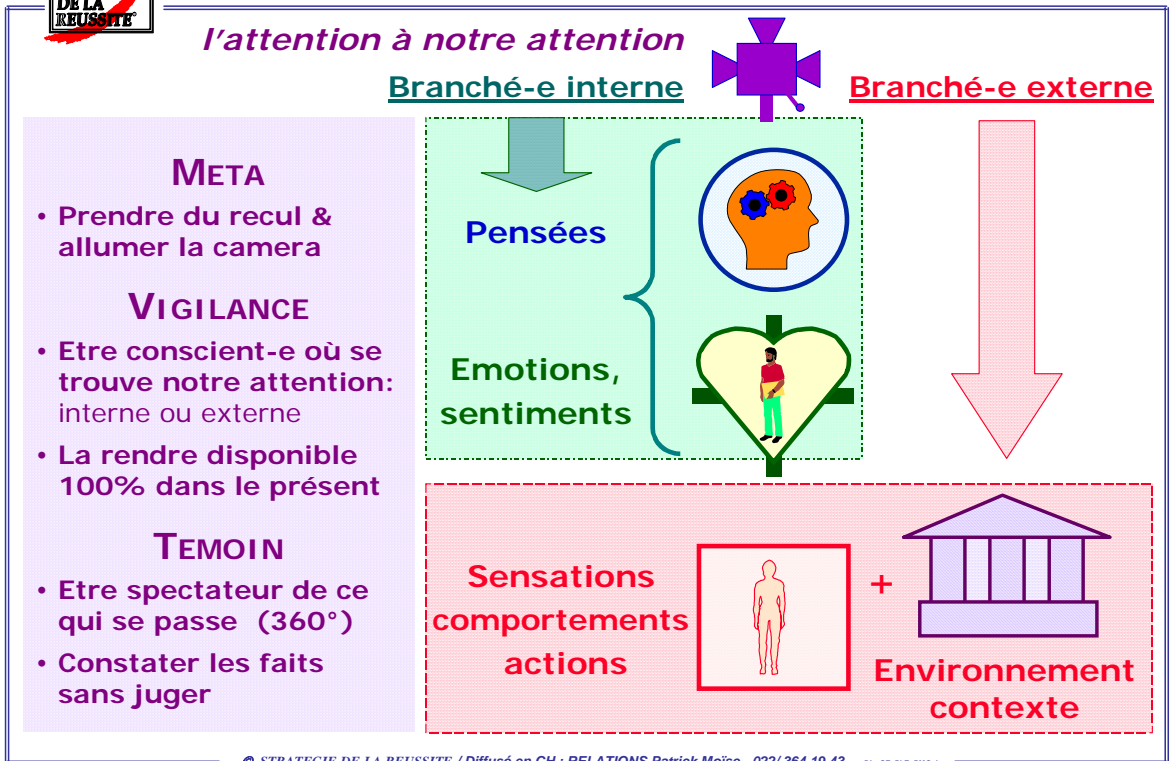
La conduite des organisations et des équipes, qui notre mission de responsables à tous les niveaux, implique que nous sachions gérer ce dilemme, pour nous comme pour nos collaborateurs-trices.

Il s'agit pour chacun de conjuguer en permanence l'intérêt personnel et l'intérêt collectif et de trouver l'équilibre entre nos propres besoins, ceux du groupe, ceux de l'organisation, sans oublier ceux des clients-es et parfois des actionnaires.

Ce défi comporte des risques, des pièges et de nombreux essais - erreurs, mais il est en même temps une opportunité de cultiver nos savoir-être, c'est à dire d'explorer notre nature humaine, de nous découvrir, de rencontrer nos semblables et d'expérimenter ce qu'est la Vie sous toutes ses facettes.

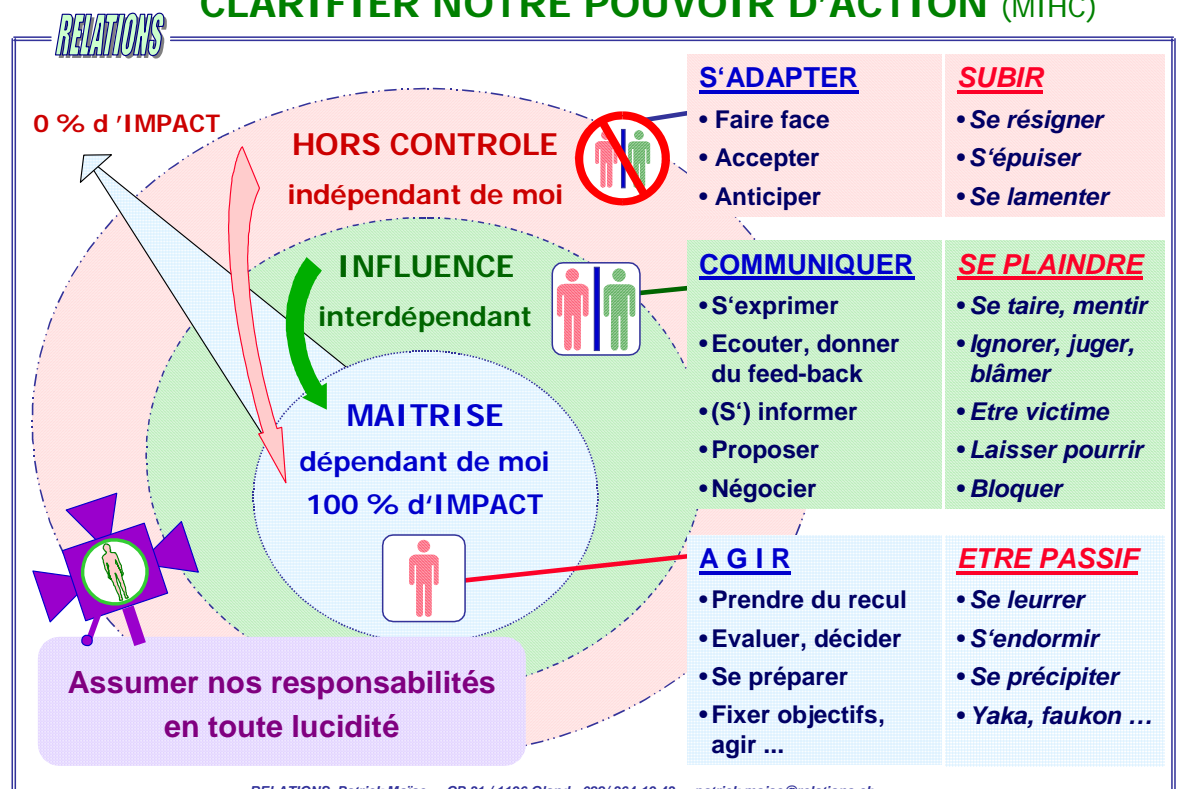
PRENDRE DU RECUL (META) : *prêter de*

l'attention à notre attention



But: se dissocier des situations, être vigilant, avoir une vision d'ensemble, observer et prendre des informations utiles pour décider et nous piloter.

CLARIFIER NOTRE POUVOIR D'ACTION (MIHC)



But: être lucide concernant ce que l'on peut, dans chaque situation et gérer nos possibilités d'action et notre énergie à bon escient.

NOUS ENRICHIR PAR LE DIALOGUE

ECOUTER =

- être ouvert et accueillant
- avoir un intérêt sincère pour autrui
- faire silence (pour laisser parler) +
- couper la radio interne (provisoirement)
- entendre (ce qui est dit) + observer + sentir + ressentir (comment c'est dit)
- comprendre plutôt que juger



ARGUMENTER =
expliquer, livrer les informations et faits sur lesquels nous fondons nos opinions



BUT : DEVELOPPER DES RELATIONS GAGNANT- GAGNANT PRODUCTIVES

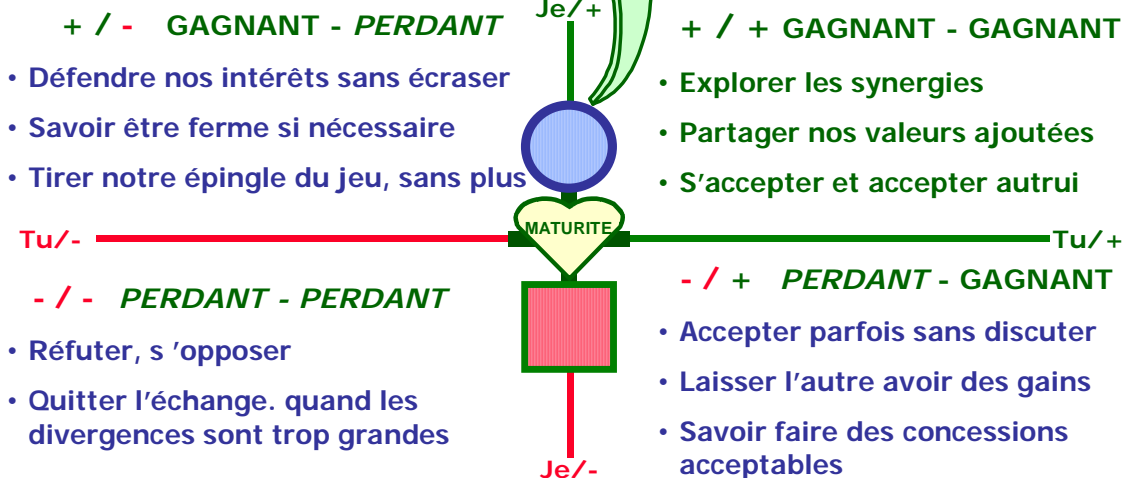
But: communiquer de façon à nous aider à faire évoluer nos manières de penser pour produire des options que personne n'aurait pu réaliser seul.

RELATIONS

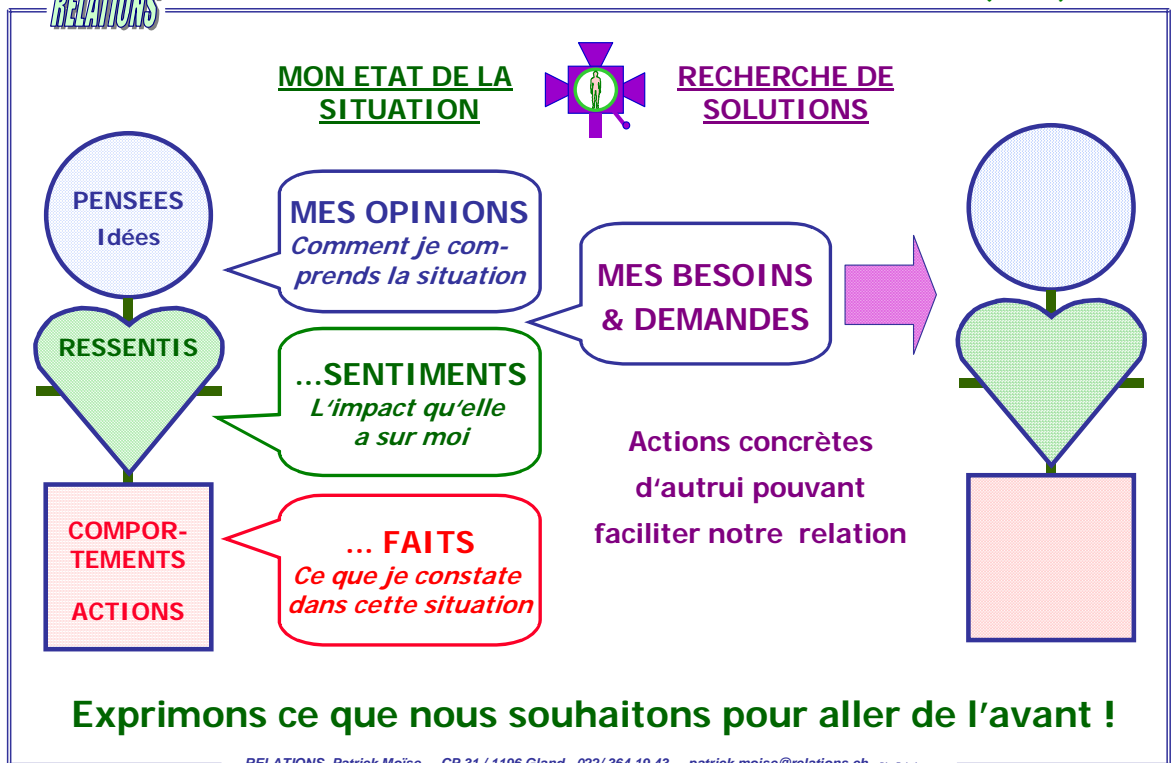
CULTIVER DES RELATIONS MATURES

**MATURITE
AUTONOMIE =**

- Privilégier la collaboration +/+
- Savoir jouer toutes les positions selon les contextes
- Savoir interagir avec moins mûr que nous



But: clarifier les positions de vie qui nous tendent nos comportements et tendre vers une attitude apportant de la valeur ajoutée chaque fois que c'est possible.



But: utiliser la prise de recul pour être conscient de la nature des informations et communiquer de façon claire, responsable et efficace.

Quand nous communiquons, nous transmettons des informations de différentes natures.

Dans le premier chapitre (processus de fonctionnement humain) nous avons vu que les informations que nous captions avec nos sens (= faits), sont d'abord interprétées par rapport à notre modèle du monde, puis appréciées sous forme de sentiments du type : j'aime / j'aime pas.

Nous retrouvons cette réalité dans nos interactions. A partir d'une même expérience, nous pouvons essayer de décrire les faits (observés, entendus etc.) le plus objectivement possible (comme le ferait une caméra!). Nous pouvons livrer nos opinions, c'est-à-dire expliquer comment nous interprétons ces faits et partager l'impact qu'ils ont sur nous (appréciation – sentiment). Enfin nous pouvons exprimer nos besoins à travers des demandes concrètes nous permettant de mieux vivre nos relations.

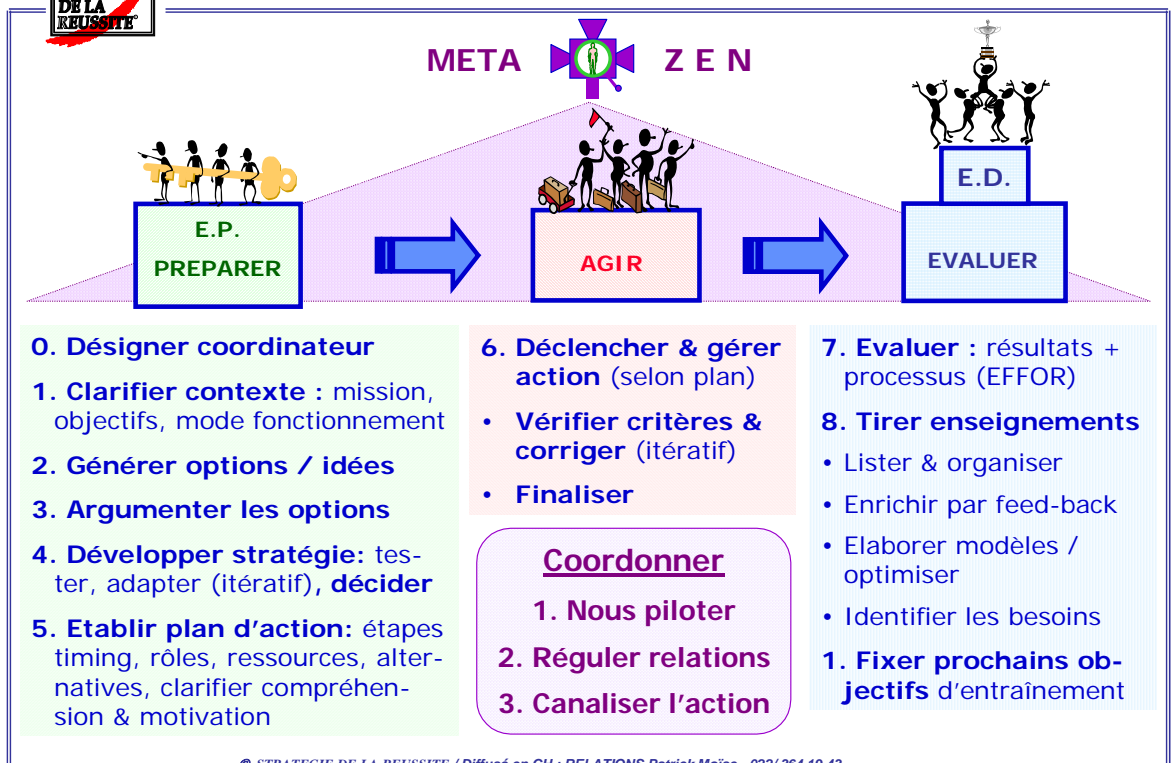
Une des sources les plus importantes des difficultés interpersonnelles vient de la confusion de ces trois niveaux; notamment lorsque nous croyons que nos opinions concernant une situation sont des faits alors qu'elles ne sont que des représentations.

Nous avons donc avantage à les différencier (ce qui suppose une prise de recul de notre part) et de préciser aux autres de quoi nous parlons. C'est-à-dire de distinguer entre ce qui s'est passé (réalité extérieure « objective ») et comment nous l'avons vécu (réalité intérieure « subjective »).

Notre réalité intérieure nous appartient et nous sommes seuls à pouvoir agir sur elle; par exemple en changeant de manière de réagir à certaines situations (domaine de maîtrise).

Quant à la réalité extérieure commune, elle implique que nous communiquions le plus précisément nos vécus respectifs afin de coordonner les actions à mener ensemble.

Nous avons intérêt à expliciter sur quels faits sont basés nos opinions et nos ressentis afin que nos partenaires puissent en établir les liens et mieux nous comprendre.



But: disposer d'un processus de fonctionnement formalisé connue de tous qui nous permet de structurer notre recherche de solutions en équipe en valorisant l'apprentissage permanent.

Le modèle ci-dessus est un exemple que la plupart des équipes avec lesquelles nous travaillons élaborent après 2 ou 3 jours d'expérimentation et de réflexion. Les étapes mentionnées constituent des invariants valables dans la plupart des contextes.

Cependant, l'équipe (de projet) aura avantage à élaborer elle-même collectivement ce type de processus et de l'adapter aux spécificités de sa réalité quotidienne. En effet, les équipes appliquent plus volontiers des modèles auxquels les équipiers ont participé.

La **coordination** est une fonction cruciale dans le fonctionnement d'équipe. Il est avantageux (et sage) d'avoir un coordinateur formellement nommé dès le départ de chaque action.

Préciser le **contexte** dans lequel l'équipe va évoluer: la mission qui guide toutes nos actions, les objectifs, les informations disponibles, les ressources (et compétences) à disposition, les règles du jeu et autres contraintes, le mode de fonctionnement utilisé (notamment compétence et mode de décision). Lorsque l'équipe est nouvelle, il est important de donner un temps pour que les gens se présentent et apprennent à se connaître ou intègrent les nouveaux. Notons que dans certain cas, c'est l'équipe elle-même qui se fixe le ou les objectifs

Le **tour de table** est un moyen efficace pour faire participer les équipiers et tirer parti de leurs compétences respectives. Le dialogue (argumentation + écoute) permet d'enrichir nos manières de penser les uns les autres et d'élaborer des stratégies optimales.

Le **plan d'action** précise la concrétisation de la stratégie et répond aux questions : qui, fait quoi, où, quand, comment, avec quels moyens? Il mentionne également des alternatives (au cas où les choses ne se passeraient pas comme prévu!) auxquelles on aura réfléchi pendant les phases 3 et 4.

La prise de recul et le processus itératif (agir, évaluer, adapter) permettent de rester en ligne avec les objectifs pendant la phase d'action. L'évaluation finale permet de tirer les enseignements et d'adapter les prochaines actions.

PRATIQUER L'ÉVALUATION (E F F O R)

RELATIONS

Identifions les facteurs influençant l'existant & l'avenir

Ces 4 paramètres sont à considérer sous l'angle des

Facteurs internes

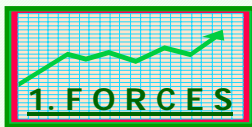
(Maîtrise)

+

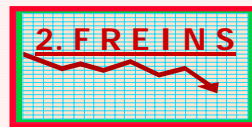
sous celui des

Facteurs externes

(Interdépendance - hors contrôle)



Ce qui facilite le changement



Ce qui l'empêche ou le ralentit

4. OPPORTUNITES



A saisir, options pour poursuivre notre développement

3. RISQUES



Ce qui pourrait nous retarder, menacer, empêcher d'évoluer

P
R
E
S
E
N
T

F
U
T
U
R

Priorités ⇒ Analyse des options ⇒ Décision ⇒ Objectifs (OR)



RELATIONS Patrick Moise - CP 31 / 1196 Gland - 022/ 364.19.43 - patrick.moise@relations.ch - Dia_Relations

But: analyser les situation en terme d'impact en classifiant les informations concernant le passé et les hypothèses concernant l'avenir afin d'émettre des priorités, prendre des décisions et se fixer des objectifs.

L'auto-évaluation est un outil de pilotage efficace qui peut nous rendre plus conscient de nos fonctionnements internes, de notre impact sur les événements, de notre manière d'y réagir et de les traiter. Elle suppose le courage de se « regarder dans le miroir » et une disposition à se remettre en question pour progresser.

Elle permet d' identifier nos CALORIFRANCS (dépenses de temps, d'énergie et d'argent). Elle suppose de prendre du recul et de s'observer pendant l'action pour identifier et mémoriser les facteurs pertinents (attitudes, comportements, stratégies adaptés et inadaptes).

L'analyse des forces et freins nous apporte des informations sur le présent- passé et nous incite à tirer parti des expériences en faisant appel à notre mémoire (cerveau gauche). L'analyse des opportunités/ risques est un saut dans le futur; elle mobilise notre vision, notre sens de l'anticipation et notre intuition (cerveau droit). Utilisant les ressources des deux hémisphères cérébraux, elle constitue un outil d'aide à la décision incontournable.

Si la caméra n'est pas allumée, une grande partie des informations va être absente lors de l'évaluation. Il n'est pas rare d'observer des managers qui, lorsque nous leur demandons de s'auto-évaluer, ne peuvent citer que 5 ou 6 observations. Un signe qu'ils ont peu de recul par rapport à eux-mêmes et qu'ils n'observent pas leur impact sur les actions vécues.

Ce manque de conscience est un sérieux frein au développement de leur potentiel! De plus, ne sachant pas le faire pour eux, ils auront beaucoup de peine à évaluer leurs collaborateurs - trices (entretiens annuels) et à les motiver à faire de même, individuellement ou en équipe.

Nous recommandons à tout-e professionnel-le de la faire de façon complète au moins deux fois par an. Et de faire de même, après toute action importante (grand rendez-vous, présentation, entretiens particuliers et tous les sujets sur lesquels nous voulons progresser).

En résumé, l'(auto-) évaluation, outil de pilotage (de projet) par excellence, doit devenir un réflexe constant en période de mutation et d'incertitude.

GENERER LA COHESION ET LA CONFIANCE DES EQUIPES HAUTEMENT PERFORMANTES (EHP)

1. **Le membre-clé est le coordinateur** (COORDINATION interchangeable).
2. **Se posent des défis en terme de résultats** (efficacité) **& de qualité** (efficience)
3. **Sont motivées** (membres tirent beaucoup de satisfaction de leur travail)
4. **Tirent parti de leur complémentarité** (Apports des expertises, compétences, ressources de chacun)
5. **Leurs membres & cadres coopèrent très bien ensemble : ils basent leurs relations sur le dialogue, l'information, la sincérité** (FEEDBACK) **et l'esprit gagnant-gagnant**
6. **Evaluent régulièrement performances & processus** (EFFOR), **tirent parti de toutes leurs expériences et optimisent leurs stratégies** (PAE: apprentissage permanent des savoir-faire & savoir-être)
7. **Savent comment chercher des solutions aux problèmes** (RESOL)
8. **Se fondent sur une éthique de la performance : l'exemple** (META + REGLES DU JEU + COHERENCE)
9. **Ont un haut degré d'autonomie** (prennent leur responsabilité : MIHC + DELEGATION).
10. **Servent d'abord la satisfaction du client/ utilisateur** (SERVICE + EXCELLENCE).