

Introduction

Au cours de nos différents échanges, entretiens, rendez-vous, plusieurs responsables formation nous ont demandé des éclairages sur les outils, méthodes et modèles qui existent sur le marché. Leurs questions récurrentes tournaient autour de :

- d'où ça vient ?
- à quoi ça sert ?
- quelles sont les différences entre tel et tel autre ?
- comment fait-on pour se former ?
- et enfin, LA question : comment s'assurer que cet outil ne soit pas utilisé à « mauvais » escient ?

Nous avons donc eu l'idée de décrire un certain nombre d'outils, méthodes et modèles de façon aussi factuelle que possible afin que chacun puisse « faire son marché » en connaissance de cause. Il nous est apparu important, afin de n'en favoriser aucun, de les décrire tous de la même façon, avec la même rigueur et la même méthodologie. Afin qu'aucun des auteurs ne soit juge et partie, nous avons sollicité les formateurs habilités et non, par exemple, les concepteurs ou dirigeants des cabinets qui exploitent les licences.

LE CHOIX DES 45 OUTILS, MÉTHODES ET MODÈLES

Qui sommes-nous pour choisir, pour décider que tel outil a sa place ou non dans cet ouvrage ? Au lieu de répondre à cette question de façon partisane, nous avons sélectionné les outils, méthodes et modèles les plus demandés en entreprises, les plus utilisés par les auteurs, par ailleurs consultants, formateurs et coachs. Parmi les outils, méthodes et modèles, nous retrouvons des « références » qui ont traversé les modes sans avoir pris une ride, des « classiques » dont trop souvent seuls les noms sont connus et des « nouveaux » qui ont fait l'objet d'études rigoureuses pour répondre à des besoins concrets en entreprises. Maintenant il y a des familles d'outils, des courants, de nouvelles approches qui s'inspirent de plus anciennes sans pour autant les

imiter : nous avons pris le parti, dans un souci de pédagogie et de facilité de lecture, de les présenter au même niveau. Vous trouverez donc, par exemple, dans cet ouvrage le triangle de Karpman et l'Analyse transactionnelle - dont le premier est issu - présentés de la même façon. Il en va de même pour le Méta modèle et la Programmation neuro-linguistique, l'Approche orientée solutions et la Systémique...

Pour ces mêmes raisons, nous avons pris le parti de présenter au même niveau des modèles plus théoriques comme le management situationnel et des outils plus pragmatiques comme la Process Com®.

LE BUT DE CET OUVRAGE

Chaque chapitre a pour but de donner une idée claire de l'intérêt d'un outil, d'une méthode ou d'un modèle et de donner suffisamment d'informations pour permettre d'aller plus loin.

Les outils, méthodes et modèles sont présentés dans le cœur du livre par ordre alphabétique. Chaque chapitre est indépendant des autres : nous avons conçu cet ouvrage de sorte que l'on puisse découvrir chacun des chapitres au gré des envies ou besoins sans qu'il soit nécessaire de lire les autres.

Au début de ce livre, vous trouverez des tableaux récapitulatifs classant les outils, méthodes et modèles par :

- utilité;
- coût;
- temps d'appropriation;
- difficulté d'appropriation.

Classement thématique

LES OUTILS, MÉTHODES, MODÈLES PAR UTILITÉ

Page

Mieux se connaître

La méthode Arc-en-Ciel®	6
L'Analyse Transactionnelle (AT)	11
Belbin® - Les rôles en équipe	19
HBDI® - Cerveau Droit et cerveau Gauche	27
Centre de Gravité Professionnelle (CGP)	32
Le DISC.....	55
Méthode Schutz - L'élément humain ®	60
L'Ennéagramme.....	64
La Gestalt	78
Le Golden®	83
ACE 360°- l'intelligence émotionnelle	111
Le bilan InterQualia®	116
360° Management - L'Évaluation Progrès Permanent	125
Map'Up®	130
Le MBTI ®	140
Programmation neuro-linguistique (PNL)	162
La Process Com ®	167
Team Management System (TMS)	203

Améliorer sa relation à l'autre

L'Analyse Transactionnelle (AT)	11
Belbin® - Les rôles en équipe	19

Centre de Gravité Professionnelle (CGP)	32
La Communication non violente (CNV)	40
Cultural Detective ®	50
Le DISC.....	55
Méthode Schutz - L'élément humain ®	60
L'Ennéagramme.....	64
La méthode ESPERE®	69
Le feedback ou rétroaction	74
Le Golden®	83
La Signature i-Lead™	107
ACE 360°- l'intelligence émotionnelle	111
Le triangle de Karpman	120
Le MBTI ®	140
Le Méta modèle	149
La programmation neuro-linguistique (PNL).....	162
La Process Com ®	167
Les notions de réalités.....	173
La Stratégie du Dauphin™.....	187
Les styles sociaux	192
La systémique.....	197
Team Management System (TMS).....	203

Manager et motiver les personnes et les équipes

L'Approche Orientée Solution (AOS).....	1
La méthode Arc-en-Ciel®	6
Belbin® - Les rôles en équipe.....	19
La grille de Blake et Mouton.....	23
Cultural Detective ®	50
Le DISC.....	55
L'Ennéagramme.....	64
Le feedback ou rétroaction	74

Le management situationnel selon Hersey Blanchard.....	88
Les facteurs de motivation de Herzberg	93
Le bilan InterQualia®	116
360° Management - L'Évaluation Progrès Permanent	125
La pyramide de Maslow	135
Théories X et Y de McGregor	145
La Process Com®	167
La grille socio-dynamique	183
La systémique.....	197
Team Management System (TMS)	203
La théorie de l'expectation de Vroom	212

Recrutement / Mobilité

La méthode Arc-en-Ciel®	6
Belbin® - Les rôles en équipe	19
HBDI® - Cerveau Droit et cerveau Gauche.....	27
Le DISC.....	55
Centre de Gravité Professionnelle (CGP)	32
Le bilan InterQualia®	116
360° Management - L'Évaluation Progrès Permanent	125
Map'Up®	130

Communiquer

La méthode Arc-en-Ciel®	6
L'Analyse Transactionnelle (AT)	11
HBDI™ - Cerveau Droit et cerveau Gauche.....	27
La Communication non violente (CNV)	40
Cultural Detective®	50
L'Ennéagramme.....	64
La méthode ESPERE®.....	69
Le feedback ou rétroaction	74

Le Golden®	83
Le MBTI®	140
Le Méta modèle	149
La programmation neuro-linguistique (PNL).....	162
La Process Com®	167
Les notions de réalités.....	173
Les styles sociaux	192
La systémique.....	197

Accompagner le changement

L'Approche Orientée Solution (AOS).....	1
Creative Problem Solving (CPS).....	45
La roue de Hudson.....	98
Les niveaux logiques de Dilts.....	153
La grille socio-dynamique	183
La Stratégie du Dauphin™.....	187
La systémique.....	197
Théorie Organisationnelle de Berne (TOB).....	207

Résoudre les conflits

L'Analyse Transactionnelle (AT).....	11
La Communication non violente (CNV)	40
La méthode ESPERE®.....	69
Le feedback ou rétroaction	74
Le Golden®	83
Le triangle de Karpman.....	120
Le MBTI®	140
Le modèle de Palo Alto.....	158
La programmation neuro-linguistique (PNL).....	162
Les notions de réalités.....	173
La systémique.....	197

Mener des entretiens efficaces

Le feedback ou rétroaction	74
Le bilan InterQualia®	116
360° Management - L'Évaluation Progrès Permanent	125

Favoriser la cohésion de l'équipe

Belbin® - Les rôles en équipe	19
Centre de Gravité Professionnelle (CGP)	32
CPS - Creative Problem Solving	45
Cultural Detective ®	50
La Signature i-Lead™	107
Team Management System (TMS)	203
Théorie Organisationnelle de Berne (TOB)	207

Développer la créativité

HBDI® - Cerveau Droit et cerveau Gauche	27
Les 6 chapeaux	36
Creative Problem Solving (CPS)	45

Leadership et performance

La méthode Arc-en-Ciel®	6
La méthode ESPERE®	69
La Signature i-Lead™	107
Le bilan InterQualia®	116
360° Management - L'Évaluation Progrès Permanent	125
Map'Up®	130
La Process Com®	167
Théorie Organisationnelle de Berne (TOB)	207
La théorie de l'expectation de Vroom	212

Stress-Émotion

L'Analyse Transactionnelle (AT)	11
La Communication non violente (CNV)	40
Méthode Schutz - L'élément humain [®]	60
La méthode ESPERE [®]	69
La Gestalt	78
Le Golden [®]	83
Hypnose Ericksonienne	103
ACE 360°- l'intelligence émotionnelle	111
Le bilan InterQualia [®]	116
La Programmation neuro-linguistique (PNL)	162
La Process Com [®]	167

Résolution de problèmes






























L'Approche Orientée Solution (AOS)	1
Les 6 chapeaux	36
Creative Problem Solving (CPS)	45
Les niveaux logiques de Dilts	153
Le modèle de Palo Alto	158
Le SCORE	178
La systémique	197

Développer l'estime de soi

Méthode Schutz - L'élément humain [®]	60
La méthode ESPERE [®]	69
Le Golden [®]	83
ACE 360°- l'intelligence émotionnelle	111
Le MBTI [®]	140

Les outils, méthodes, modèles par coût, temps et facilité d'appropriation

Outil/Modèle	Coût	Temps d'appropriation	Difficulté d'appropriation
1. L'Approche Orientée Solution (AOS)			
2. La méthode Arc-en-Ciel®			
3. L'Analyse Transactionnelle (AT)			
4. Belbin® - Les rôles en équipe			
5. La grille de Blake et Mouton			
6. HBDI™ - Cerveau Droit et cerveau Gauche			
7. Centre de Gravité Professionnelle (CGP)			
8. Les 6 chapeaux			
9. La Communication non violente (CNV)			
10. Le Creative Problem Solving (CPS)			
11. Cultural Detective®			
12. Le DISC			
13. Méthode Schutz - L'élément humain®			
14. L'Ennéagramme			
15. La méthode ESPERE®			
16. Le feedback ou rétroaction			
17. La Gestalt			
18. Le Golden®			
19. Le management situationnel selon Hersey Blanchard			

Outil/Modèle	Coût	Temps d'appropriation	Difficulté d'appropriation
20. Les facteurs de motivation de Herzberg			
21. La roue de Hudson			
22. L'Hypnose Ericksonienne			
23. La Signature i-Lead™			
24. ACE 360°- l'intelligence émotionnelle			
25. Le bilan InterQualia®			
26. Le triangle de Karpman			
27. 360° Management - L'Evaluation Progrès Permanent			
28. Map'Up®			
29. La pyramide de Maslow			
30. Le MBTI®			
31. Théories X et Y de McGregor			
32. Le Méta modèle			
33. Les niveaux logiques de Dilts			
34. Le modèle de Palo Alto			
35. La Programmation neuro-linguistique (PNL)			
36. La Process Com®			
37. Les notions de réalités			
38. Le SCORE			
39. La grille socio-dynamique			
40. La Stratégie du Dauphin™			
41. Les styles sociaux			
42. La systémique			
43. Team Management System (TMS)			
44. Théorie Organisationnelle de Berne (TOB)			
45. La théorie de l'expectation de Vroom			

L'APPROCHE ORIENTÉE SOLUTIONS (AOS)



Manager et motiver les personnes et les équipes
Accompagner le changement
Résolution de problèmes

Par Francis COLNOT

Formateur en communication/management/développement personnel.
Coach de dirigeants et d'équipes.
Cabinet Atout Coach

HISTORIQUE ET AUTEURS

L'AOS est issue des travaux de l'école de Palo Alto aux États-Unis, notamment dans le domaine de la systémique, et des recherches de Steve de Shazer et W. O'Hanlon au BFTC de Milwaukee.

DESRIPTIF DE L'APPROCHE ORIENTÉE SOLUTIONS

Ces techniques d'entretien s'opposent à la croyance selon laquelle la résolution d'un problème dépend surtout de son analyse et/ou du traitement de ses causes. Sous cet angle, dans les systèmes complexes, la recherche des racines du problème est une perte de temps. Pour le résoudre, mieux vaut en rechercher les solutions, mais aussi les exceptions, c'est-à-dire les moments où il n'existe pas. Il s'agit d'encourager l'individu à envisager l'avenir, le regard non pas focalisé sur le problème, mais sur les multiples perspectives de solutions inattendues qu'il peut trouver en lui. C'est par le biais du langage, du dialogue et de la créativité que l'individu peut découvrir, favoriser puis maintenir le changement. C'est par l'acquisition de nouvelles perceptions et de nouveaux comportements qu'il peut construire et pérenniser son autonomie. Les ressources sont dans l'individu lui-même.

L'Approche orientée solutions postule que :

- les individus font toujours les meilleurs choix possibles en fonction de leurs informations, de leurs projets, de leurs besoins et de leurs expériences;

- il ya toujours différentes manières de comprendre un comportement et il existe plusieurs sens à une action;
- toute action résulte d'une coconstruction impliquant d'autres personnes;
- quand bien même un individu n'est pas responsable de ce qui lui arrive, il l'est de la manière dont il y répond et dont il s'engage dans l'action;
- c'est en changeant soi-même que l'on peut inviter les autres à changer, non en les y obligeant.

Les 3 principes de l'AOS :

- si ce n'est pas « cassé », il ne faut pas réparer;
- si ça marche, continuez;
- si ça ne marche pas, faites autre chose.

Les techniques utilisées par l'AOS

Le questionnement circulaire

Dans cette approche systémique, les questions portent davantage sur les relations (interactions) que sur les personnes. L'intérêt porte sur les réactions des uns face aux comportements des autres et vice versa à l'intérieur du système, juste avant ou juste après l'émergence du problème (comportement-problème) de l'individu notamment. Les questions, réponses, commentaires, exemples, digressions, etc., permettent d'aboutir à une vision globale systémique.

La définition spécifique de l'objectif

Il doit notamment :

- être important pour la personne;
- définir un début plutôt qu'une fin;
- identifier la présence de quelque chose plutôt que son absence;
- être concret en termes de comportements plutôt que de ressenti;
- être contextualisé (où ? quand ? avec qui ?);
- être accessible (petit);
- être réalisable plutôt que réaliste et accessible dans le contexte de la personne.

Le compliment

- Il n'est pas un jugement de valeur ni un bon point.
- Il met en valeur une ressource, une qualité de la personne.
- Il met en valeur ce qui est à souligner, même dans la pire des histoires.

Les exceptions

Un moment d'exception est un moment de solution.

- Les moments où le problème n'est pas présent.
- Les moments où il est de moindre importance.
- Le moment où il s'est interrompu prématurément.
- Les moments où il n'est pas survenu alors «qu'il aurait dû».
- Les changements observés entre la prise de rendez-vous et la première séance.

Les échelles d'évaluation (de 0 à 10)

Elles concrétisent des points de vue subjectifs.

- Les échelles de progrès (évaluation de la situation).
- Les échelles d'espoir (confiance en soi).
- Les échelles de motivation (attendre ou être prêt à...).
- Les échelles relationnelles (évaluation subjective de la qualité de la relation).

La question miracle

- Elle a pour objectif d'aider la personne à se représenter concrètement la résolution de la situation jusqu'alors problématique.
- Elle permet une suggestion à imaginer la situation débarrassée du problème.
- Elle crée une situation paradoxale : la personne n'a plus le problème, mais elle ne le sait pas ;
- Elle fait une description d'un moment qu'elle vit sans le problème ;
- Elle découvre que le miracle s'est déjà produit sans qu'elle s'en soit aperçue, etc.

Le recadrage

C'est un changement de sens par rapport à l'objet (problème) donné.

- Recadrage de contexte : il s'agit de percevoir dans quels autres contextes le comportement problématique peut avoir une utilité et/ou un sens positif.
- Recadrage de sens : il s'agit d'élargir le cadre de référence de la personne, d'intégrer des éléments *a priori* contradictoires.

L'externalisation

Séparer le problème de la personne qui a tendance à s'identifier à lui.

La prescription de tâches (prescription paradoxale)

Transformer un comportement involontaire en comportement volontaire.

« Si je peux le faire, alors je peux le défaire. »

APPLICATIONS POSSIBLES

L'Approche orientée solutions trouve des applications en coaching, thérapie, développement personnel et management.

Dans son rôle et sa fonction, le manager utilise ce type d'approche de manière à appréhender de nouvelles stratégies opérationnelles dans l'exercice de son métier avec ses équipes (communication, motivation, résolution de problèmes).

APPORTS ET LIMITES

L'AOS est un processus dynamique qui vise à mettre en valeur les qualités, la créativité de la (des) personne(s) et à favoriser son (leur) appropriation des résultats positifs obtenus. L'AOS n'est pas un *ersatz* au management en tant que tel, mais permet d'enrichir sa pratique managériale, notamment face à la complexité.

Les conseils de l'expert

L'utilisation de cette approche nécessite un apprentissage rigoureux et une intégration solide non seulement de la technique, mais aussi et surtout de la relation à l'autre, en termes d'écoute et plus généralement de posture.

« COMMENT ÇA MARCHE »

C'est par le biais d'une formation à la fois théorique et pratique à cette approche que le manager apprendra à l'intégrer dans son champ professionnel. C'est aussi par l'expérience d'un coaching, en tant que coaché, que le manager découvrira la pertinence de l'AOS.

TÉMOIGNAGE

« L'approche orientée solutions m'a réellement permis, dans l'accompagnement de mes équipes, de trouver des stratégies nouvelles aussi bien dans mon management que dans ma communication. Plutôt que de me décourager face à des problèmes parfois récurrents, j'ai pu non seulement apprendre de mes erreurs mais aussi valoriser mes collaborateurs et recréer une véritable dynamique d'équipe. Par-dessus tout aujourd'hui, je me sens libre d'explorer des possibilités nouvelles, de découvrir des choix originaux, de décider d'options inédites qui me permettent, autant que faire se peut, de franchir les obstacles » (Pierre B., dirigeant dans la grande distribution).

REPÈRES BIBLIOGRAPHIQUES

BALTA François, LAINÉ Catherine, MÜLLER Jean-Louis et ROY Étienne, *Le Manager orienté solutions*, ESF, 2005.

DE SHAZER Steve, *Les Mots étaient à l'origine magiques*, Éditions Satas, 1985.

CABIE Marie-christine, ISEBAERT Luc, *Pour une thérapie brève*, Érès, 2003.

DE SHAZER Steve, KIM BERG Insoo, Dolan Yvonne, *Récits de solutions*, Édisem, 2002.

KORYBSKI Alfred, *Une carte n'est pas le territoire*, L'Éclat, 1998.