

The Six-Question Process Tool de Marshall Goldsmith

En ce qui concerne les dirigeants, peu de leurs collaborateurs veulent obtenir des instructions détaillées sur leur façon de travailler. Ce qu'ils veulent, c'est une communication continue avec leurs dirigeants /responsables concernant la «vue de l'ensemble». Ils veulent savoir quel est l'impact positif de leur travail et bénéficier de conseils sur leurs points de progrès.

Les collaborateurs ont tendance à favoriser des régulières "reality checks" – vérification de la réalité afin de s'assurer d'être sur la bonne voie. Ils souhaitent également être libre de demander de l'aide et des précisions, si nécessaire. La fréquence de ces rencontres est plus importante que la durée.

Ce processus se focalise sur l'avenir. En faisant cela, les dirigeants peuvent aider leurs collaborateurs à avoir « raison » pour demain, plutôt que leur prouver qu'ils avaient « tort » hier. Nous réagirons mieux à des suggestions positives et constructives visant l'avenir.

Recommandations:

- un dialogue de 30 minutes en face à face, tous les 2 /3 mois
- les règles sont simples, les 2 parties :
 - 1) font en sorte que chaque question soit un dialogue.
 - 2) sont concentrées sur l'avenir
 - 3) écoutent les idées de l'autre, les mettent en place si possible, sans essayer de prouver que l'autre a tort

1) Vers quoi allons-nous ?

Le dirigeant résume la stratégie de l'organisation en terme de vision, objectifs et priorités.

Le dirigeant demande à son collaborateur où l'organisation devrait aller selon lui, « *Vous pensez qu'on devrait aller vers quoi ?* ».

(La première question traite la vue de l'ensemble. Le dirigeant peut construire un alignement et un engagement au profit de la vision organisationnelle plus large).

2) Le dirigeant pose la question : Vers quoi allez-vous ?

Ensuite, le dirigeant donne également son point de vue.

La 2^{ème} question aborde la vision, les objectifs et les priorités du collaborateur pour la partie de l'organisation dont il est responsable. Le but de cet échange est de partager la vision, les objectifs et les priorités de chacun et de s'assurer que ceux-ci concordent.

3) Qu'est-ce qui fonctionne bien ?- Une reconnaissance positive de réussite.

Le dirigeant commence cette partie avec un bilan positif : ex. « *J'ai remarqué qu'il y a une vraie amélioration dans...* »

Ensuite le dirigeant pose la question : « *Aujourd'hui, dans votre activité professionnelle, que faites-vous bien pour que ça fonctionne ?* »

En posant cette question le dirigeant aura l'occasion d'apprécier les aspects positifs de performance qu'il aurait pu manquer.

4) Quelles sont les axes d'amélioration?

Le dirigeant fait d'abord des propositions constructives à son collaborateur.

(L'être humain a du mal à se souvenir de 8 mots sans lien, sur un bout de papier, donc de donner trop de suggestions à la fois est presque aussi inutile que d'en donner aucune !)

Le collaborateur écoute, essaie de comprendre – sans jugement.

Ensuite le dirigeant pose une question rarement posée :

« Si vous étiez coach pour vous-même, quels conseils vous donneriez-vous? »

En écoutant les idées de son collaborateur, le dirigeant peut apprendre de ses suggestions de coaching d'origine ; celles-ci peuvent être modifiées.

5) En quoi puis-je vous aider ?

Le dirigeant écoute les suggestions du collaborateur sur la façon dont il peut lui être plus utile. Il peut également participer au dialogue en suggérant des approches et ensuite demander, «Pensez-vous que cette approche vous aiderait à devenir plus efficace?»

6) Ici le dirigeant pose la question : **Auriez-vous des recommandations à me faire ? Par exemple, ce que je peux améliorer dans mon travail? afin d'améliorer l'efficacité de son leadership.**

Le dirigeant termine ainsi : Si à un moment donné vous sentez un manque de priorité, de clarté, de feedback, s'il vous plaît, j'aimerais que vous preniez la responsabilité de venir m'en parler.

L'approche de Six Questions de Marshall Goldsmith* crée un dialogue à deux voies qui se base sur l'entraide.

** Marshall Goldsmith est le plus célèbre mentor de cadres aux Etats-Unis. Il a conseillé les dirigeants des 100 plus grandes entreprises au monde et instauré des programmes de leadership. Il est considéré parmi les 50 plus grands penseurs du monde des affaires.*