

Norme de Réflexion GAR

Questions / réponses

Par Denis Frenette

p3@videotron.ca

Tél. : 450-961-1060

Questions et réponses

1- Est-ce que je peux par moi-même apprendre à appliquer la norme de réflexion GAR? Oui, à la condition de vous exercer. Comment?

- 1- Détectez la présence de Nœuds chaque trois mois. Utilisez le Détecteur de Nœuds.
- 2- Une fois un Nœud détecté, complétez les étapes du Guide et appliquez ce que vous avez appris dans le Mentor-GAR à la section IV.1.
- 3- Chaque année, révisez votre stratégie commerciale afin d'y détecter les Actions saboteuses.

2- Les premiers temps d'application de la réflexion GAR, j'avais par moment l'impression de n'aller nulle part. Est-ce normal? Oui.

À mon avis, une illusion est la source de cette sensation : l'illusion qu'on peut trouver une réponse à toutes nos questions en quelques secondes grâce à Internet ou autres ressources.

C'est vrai pour les questions visant l'obtention d'une information.

Exemple : Combien de ventes avons-nous par rapport à l'an dernier?

En un clin d'œil, vous avez votre réponse.

Ce n'est pas le cas pour une autre catégorie de questions, celles visant à comprendre une réalité. Je leur ai donné le nom de *questions-compréhension*.

Exemple : Que faire pour générer des ventes de notre produit ACS? Vous êtes un génie si vous trouvez la réponse en quelques secondes.

Dans l'opération quotidienne, 98 % de vos questions visent l'obtention d'information.

Quand vous utilisez la norme GAR, vos questions visent la compréhension.

Exemple :



- Qu'est-ce que je veux dire par...?
- Quelle action mettre en œuvre pour...?
- Est-ce que cette action satisfait au critère intensité/fréquence?

Suggestion : Effectuez votre réflexion GAR à l'extérieur de votre temps consacré à l'opération quotidienne de votre entreprise. Réservez-vous un endroit sans distraction, sans messages, sans appel. Certains clients m'ont raconté qu'ils profitaient de leur marche quotidienne pour réfléchir sur une question du GAR. Apportez avec vous une enregistreuse pour enregistrer votre réflexion.

3- Quelles difficultés vais-je rencontrer dans l'application de la norme de réflexion GAR?

A. Votre EGO ou la prise de conscience de votre confusion mentale

Chacune des trois questions fondamentales de la norme de réflexion GAR s'accompagne de règles objectives pour savoir si vous y avez répondu.

Prendre conscience de ne pas avoir répondu à une question fondamentale provoque une sensation désagréable du genre : « Je me préparais à commettre une erreur coûteuse. »

Exemple :

À la question « Qu'est-ce que je veux gagner? », un dirigeant répond : « des réunions de direction plus efficaces ». Il est convaincu que l'atteinte de cet objectif lui sera bénéfique. Question d'être rigoureux dans sa réflexion, il applique la règle du consensus à 100 % : Est-ce que tout le monde veut des réunions de direction plus efficaces? Non. Il y a même des dirigeants qui ne veulent pas de réunions. Le dirigeant se rend compte qu'il ne vise pas un Gain. Son EGO s'en trouve blessé. Passé les premières secondes de surprise et de désarroi, il commence sa réflexion : « Même si nos réunions sont efficaces, ça ne veut pas dire qu'elles sont payantes pour l'entreprise, qu'elles produisent des gains. Comment j'ai pu me fixer pour objectif d'avoir des *réunions plus efficaces*? Si elles ne produisent pas de Gain, elles ne servent à rien même si elles sont plus efficaces. » Dans ce cas, l'EGO du dirigeant a fait preuve d'humilité et a permis à son maître d'aller de l'avant. Il y a trouvé sa récompense.

Un baume d'une grande satisfaction calme son EGO blessé : « Je viens d'éviter de faire une grossière erreur. On va travailler pour avoir des réunions génératrices de Gains. »

B. Votre crainte de perdre votre temps à trop réfléchir

Cette crainte est injustifiée. Je m'explique :

Posons l'hypothèse que vous avez formulée par écrit :

- 1- un objectif de Gain précis ou quantifié
- 2- des actions qui satisfont aux six conditions d'une action contribuant à votre objectif
- 3- une ou des Ressources adéquates pour réaliser votre action

Dans ce cas, appliquer la réflexion GAR ne vous prendra pas plus de cinq minutes. Vous ressentirez la paix d'esprit de savoir que vous avez fait votre devoir de dirigeant et que les chances de succès de votre solution et décision sont maximums.

Toutefois, vous devrez réfléchir davantage si votre objectif ne poursuit pas un Gain, tel que déterminé par la règle du consensus à 100 %, ou si vos actions ne satisfont pas aux six conditions d'une Action contributive à un objectif. Vous avez le choix entre :

- 1- relever vos manches et corriger les failles de votre projet au niveau de l'objectif, des actions ou de la ressource, et recueillir le fruit de votre effort;

ou

- 2- ne pas investir le temps de réflexion nécessaire pour colmater les failles de votre projet « buggé » et assumer les conséquences d'un échec.

Se peut-il que cette crainte d'avoir à *trop réfléchir* soit causée par l'intuition d'une faille au niveau de la formulation du Gain, de l'Action ou de la Ressource? Mon expérience et celle de nombreux clients me portent à répondre OUI.

Céder à cette crainte, c'est reconnaître votre incapacité de faire ce qui doit être fait pour assurer votre réussite.

Suggestion : Lorsque vos efforts n'ont pas donné le résultat recherché, utilisez le GAR pour déterminer si votre objectif initial désigne un Gain. Vérifiez si vos actions satisfont aux six conditions



d'une action contributive à votre objectif.

N.B. : Cet exercice contribuera à éliminer votre peur d'utiliser le GAR par crainte de *trop réfléchir*.

C. Votre impatience : ce qui vous amène à bâcler, à tourner les coins ronds

Suggestion : Réservez-vous au moins 15 minutes pour répondre à une question GAR. Si vous n'avez pas progressé, remettez à plus tard votre réflexion.

Suggestion : Acceptez que vous puissiez être incapable de répondre immédiatement à une des trois questions GAR.

4- Qu'est-ce qui influence ma capacité d'appliquer la réflexion GAR pour dénouer mes nœuds d'affaires? La compatibilité de votre comportement avec celui généré par trois *credos*. Aussi, votre niveau de confiance en la puissance de la norme GAR.

LES CREDOS

- *Credo1* : Je crois qu'il faut chercher la vérité, ce qui est.

COMPORTEMENT GÉNÉRÉ :

- o Je mets en question même ce qui me semble évident.
- o Je pose des questions plutôt que d'affirmer.
- o J'écoute mes sensations sans les censurer.

Credo2 : Je crois que toute idée n'est au départ qu'un brouillon d'idée.

COMPORTEMENT GÉNÉRÉ :

- o J'aime que les gens expriment leurs idées même si elles sont à l'état brouillon.

- o Lorsque quelqu'un expose son idée, ma première réaction est la curiosité. Je ne tente pas de la condamner.

Questions et réponses (suite)

- o Je commence par m'interroger sur une idée plutôt que de prendre position.
- *Credo 3* : Je crois qu'il faut faire ce qui doit être fait.

COMPORTEMENT GÉNÉRÉ :

- o Je fais l'impossible pour respecter mes engagements.
- o Je réagis négativement aux raisons ou excuses invoquées pour ne pas agir.
- o Je fonde ma confiance envers les autres sur les gestes qu'ils posent.

VOTRE CONFIANCE

Le manque de confiance en la norme GAR peut vous décourager de l'appliquer. Que vous soyez sceptique sur la valeur de la norme GAR est tout à fait normal.

Je vous fais une confidence : moi-même, il m'a fallu plusieurs années pour reconnaître l'efficacité exceptionnelle de l'outil GAR pour dénouer les NŒUDS d'affaires. La norme GAR est le fruit d'une longue chaîne d'essais-erreurs échelonnée sur 30 ans. Ce qui explique que j'ai tardé plusieurs années à lui faire totalement confiance.

Aujourd'hui, on ne peut douter de la fiabilité et la puissance de la norme de réflexion GAR pour résoudre ces problèmes d'affaires qui semblent sans solution.

5- Quoi faire quand je ne vois plus quoi faire pour régler un problème?

- 1- Déterminez votre niveau de motivation à régler la situation. OUI, si vous accordez une note d'au moins 8/10 à l'IMPORTANTCE et à l'URGENCE d'atteindre votre objectif.
- 2- Assurez-vous d'être reposé avant de vous attaquer à dénouer un NŒUD.
- 3- Accordez-vous du temps pour trouver la réponse.
- 4- Formulez votre objectif de Gain.
- 5- Acceptez le fait que, sur le moment, il y a des questions auxquelles vous n'aurez pas la moindre idée de la réponse.
- 6- Acceptez que la solution que vous trouverez puisse ne rien avoir avec celle que vous préférez.
- 7- Appliquez la norme de réflexion GAR, plus particulièrement la section sur la recherche des actions.

6- Comment installer la norme de réflexion GAR dans mon équipe de direction?

- 1- Appliquez les enseignements du Guide. Cessez de fournir des réponses à vos collaborateurs à propos d'une demande d'information ou d'un problème. Vous épargnerez du temps et développerez leur autonomie.
- 2- Identifiez trois problèmes ou préoccupations qui, à votre niveau, satisfont les prérequis 8/10 de l'URGENCE et de l'IMPORTANTCE.
- 3- Soumettez vos trois problèmes (identifiés) aux membres de votre comité de direction et demandez-leur de répondre aux deux questions du prérequis sur l'URGENCE et l'IMPORTANTCE. Lorsque le prérequis est satisfait, passez à l'étape suivante.
- 4- Soumettez au vote des participants le choix du premier problème à traiter.
- 5- Résumez les trois étapes de la norme de réflexion GAR aux membres de votre comité de direction.
- 6- Prévenez les participants qu'il faudra probablement plus qu'une session de réflexion pour trouver la solution au problème.

Questions et réponses (suite)

7- Appliquez, avec votre équipe, la norme de réflexion GAR au problème prioritaire.

Exemples de problèmes sur lequel vous pouvez appliquer le code GAR :

- une solution qui ne donne pas les résultats espérés; révisez le plan d'action pour détecter les actions sabotieuses
- un doute sur la décision à prendre
- un doute sur votre stratégie marketing
- tout problème dévoilé par les 19 questions du Détecteur de NŒUDS

7- Qu'est-ce que vous avez étudié pour apprendre à sortir du débordement les chefs d'entreprise? J'ai écouté ma frustration, mon ignorance et j'ai expérimenté.

J'ai pris conscience de deux failles dans l'approche de la Direction par Objectif (DPO) ou Management by Objective (MBO).

- Faille n° 1

Il arrive que la poursuite d'un objectif SMART nuise à la rentabilité de l'entreprise – ce qui soulève une question.

Question : Comment savoir, hors de tout doute, qu'il nous sera bénéfique d'atteindre un objectif XYZ?

- Faille n° 2

Il ne suffit pas de réaliser un plan d'action pour atteindre un objectif.

Question : Comment déterminer, hors de tout doute, la contribution d'une action à l'atteinte d'un objectif?

Dans ma recherche d'une réponse aux deux questions précédentes, j'ai assisté à un séminaire du Docteur Michael Hammer¹ à Boston.

¹ Le magazine *Time* le range en 1996 parmi les individus les plus influents d'Amérique et le magazine *Forbes* estime en 2002 que le livre de Hammer *Reengineering the Corporation* est « parmi les trois plus importants livres d'affaires des vingt dernières années ». Hammer meurt d'un AVC le 3 septembre 2008.

Je suis revenu sans réponse à mes deux questions. J'ai dû me résigner à les trouver par moi-même.

L'étude des vidéos de mes interventions fut une grande source de prise de conscience et d'enseignement.

Chaque intervention anti-débordement était un laboratoire de recherche en vue de répondre à mes deux questions sur la valeur intrinsèque d'un objectif et sur la contribution d'une action à l'atteinte d'un objectif.

Le Guide vous donne une réponse blindée à ces deux questions. C'est mon humble contribution à votre réussite d'entrepreneur.

8- « Je suis spécialiste dans la rédaction de lettres de vente.

Une fois complété mon travail, je n'ai aucun contrôle sur ce qui se passe après.

Quelle sorte de garantie pourrais-je bien fournir au client? »

Proposez à votre client de tester votre lettre de vente auprès d'un échantillon de clients et garantissez-lui un résultat minimum de réponses positives. Avant de proposer une telle garantie, testez votre lettre de vente auprès d'un certain nombre de clients potentiels.

9- Est-ce que je peux aider un client (ou collaborateur) à obtenir un Gain quand ce dernier ne démontre pas un engagement aussi fort que le mien pour résoudre un problème?

OUI, si votre client est assez motivé pour résoudre son problème. Comment obtenir cette précieuse information?

Posez-lui ces deux questions :

- « Monsieur client (ou collaborateur), sur une échelle de 0 à 10, quelle IMPORTANCE ressentez-vous de résoudre le problème XYZ? »
- « Monsieur client (ou collaborateur), sur une échelle de 0 à 10, quelle URGENCE ressentez-vous de résoudre le problème XYZ? »

Si vous obtenez une note inférieure à 8/10 pour **l'IMPORTANT** ou **l'URGENCE**, n'investissez pas de votre temps et vos efforts dans la résolution de ce problème.

Questions et réponses (suite)

Quand votre client vous donne un chiffre pour l'URGENCE et l'IMPORTANT d'au moins 8/10, demandez-lui de justifier sa note.

Acceptez de vous investir à régler le problème si les justifications sont justifiées (pardon pour la répétition). Si l'explication est floue ou non convaincante, refusez le contrat.

Que risquez-vous à ignorer ma suggestion? Vous vous retrouvez comme unique responsable de trouver et de mettre en œuvre la solution. Votre client s'installe dans un état de passivité, il attend vos suggestions, vos solutions. Chaque fois, il cherche la faille, exige ceci ou cela, ou refuse ceci ou cela. Il ne respecte pas les rendez-vous pour travailler sur la solution. En cas d'échec du projet, qui sera blâmé? Vous.

10- Comment faire appliquer la norme GAR à votre équipe de collaborateurs (ou clients si vous êtes mentor) qui n'ont aucune idée de cette norme de réflexion?

Par ma prochaine formation MENTOR-GAR.

11- Est-ce que l'utilisation de la norme de réflexion GAR va me rendre moins créatif? NON, au contraire.

L'application de la norme GAR diminue la charge émotionnelle provoquée par un problème et la confusion qui en résulte. Vous avez plus d'énergie mentale pour trouver le Gain visé et imaginer vos actions pour l'atteindre.

Aimeriez-vous pouvoir détecter la fiabilité d'une formation ?

Avez-vous déjà investi dans une formation qui ne vous a pas rapporté?

À l'avenir, avant d'inscrire vos employés à une formation, vérifiez si les termes clés du contenu sont définis de façon indiscutable. Une définition interprétable, floue, n'est que du bruit.

Durant votre vie de patron, cette seule suggestion vous épargnera des centaines d'heures et des milliers de dollars.

Les définitions des termes clés du *Guide* sont à votre disposition.

DÉFINITION
des termes clés de la
norme de réflexion
GAR

Définitions des termes clés de la norme de réflexion GAR

Les « définitions » du tableau ci-dessous facilitent la réflexion GAR.

TERMES	DÉFINITIONS
Gain	Amélioration évidente d'une situation ou d'un état.
Action	Ce qui produit un résultat proportionnel à son intensité ou sa fréquence.
Ressource	Quelqu'un ou quelque chose qui agit ou permet d'agir : peut être encerclé.
douleur	Ce qui est ressenti comme une menace ou comme désagrément.
important	Désigne qu'il y a beaucoup à perdre ou à gagner.
intention	Expression de la volonté de produire ou d'obtenir un résultat évident dans un futur immédiat (1 an).
Intention finale	Entre deux intentions, c'est celle dont la réalisation annule la nécessité de l'autre intention.
NŒUD	On a un NŒUD lorsqu'on ne trouve pas réponse à une question qui vise l'amélioration d'une situation.
norme	Critères d'évaluation de la qualité d'un travail ou de l'application d'une exigence.
objectif	La décision d'obtenir un Gain, ou de réaliser une Action, ou d'acquérir ou modifier une Ressource.
prérequis	Condition à satisfaire avant d'agir.
problème	Ne pas savoir quel Gain viser, ou quelle Action entreprendre pour l'atteindre, ou ne pas savoir ou ne pas disposer de la Ressource nécessaire pour réaliser l'Action.
résultat	Ce qui arrive suite à la réalisation d'une intention.
urgent	Besoin d'agir ou de régler un problème dans un avenir rapproché.

