

La **méga** boîte à outils

du **Manager  
leader**



Coordonné par  
Pascale BÉLORGEY et  
Nathalie VAN LAETHEM

DUNOD

Couverture : © Caroline Joubert (www.atelier-du-livre.fr) ; adaptation : © Améline Bouchez  
Pictogrammes : © Vectorpro-Shutterstock.com ; © Dilon Choudhury-The Noun Project;  
© Demetria Rose-The Noun Project ; © Prasad-The Noun Project ; © Matt Hawdon-  
The Noun projet ; © Bioraven-Shutterstock.com

Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2016

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-075765-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Préface

**G**afa<sup>1</sup>, Natu<sup>2</sup>, ubérisation, disruption... acronymes et concepts se succèdent depuis quelques années pour traduire la force de la mutation digitale qui vient transformer notre société, plongée au cœur de la quatrième révolution industrielle.

Dans ce contexte de turbulence extrême où tout doit être réinventé, le manager leader se voit confronté à de multiples challenges. Le monde est devenu d'une telle complexité qu'il paraît illusoire d'espérer s'en sortir seul. Plus que jamais, le dirigeant moderne doit s'entourer d'une équipe solide et solidaire, constituée de talents complémentaires. Ouvert, pragmatique, polyvalent, à l'écoute des autres, innovant, il privilégie le collectif au détriment du seul intérêt individuel et sait donner du sens à l'engagement de chacun. Penser autrement, concevoir de nouveaux modèles d'entreprise, bouleverser la donne de secteurs économiques, transformer les métiers, refondre les processus, bousculer le *statu quo*, développer de nouvelles compétences, imaginer un nouveau modèle social, créer des espaces collaboratifs favorisant agilité et créativité : tels sont les défis qu'il lui faut aujourd'hui relever. L'hésitation n'est pas de mise. Il faut s'adapter ou disparaître ! À l'heure numérique - où tout va beaucoup plus vite - aucun leader, aucun manager ne peut s'affranchir d'une réflexion approfondie quant aux conséquences sociétales de ces différentes évolutions.

Les responsabilités qui pèsent sur les épaules du manager leader n'ont jamais été aussi importantes. Pour réussir, il lui faut des sas de décompression qu'il peut trouver dans le coaching, le sport ou d'autres supports. Mais il lui faut également une aide théorique, pragmatique et méthodologique. L'ouvrage que vous tenez entre vos mains arrive donc à point nommé pour lui apporter l'éclairage nécessaire. Pouvant intéresser les managers débutants ou expérimentés - dans toutes filières, tous secteurs, tous métiers - les étudiants, les consultants, les chefs et directeurs de projets, ce livre est une bible regroupant pour la première fois les 100 outils opérationnels les plus reconnus dans des domaines aussi divers que l'entreprise agile, l'open innovation, le design thinking, les réseaux sociaux, le mode collaboratif ou l'efficacité managériale. Une « méga » boîte à outils simple, complète et efficace.

À n'en pas douter, il s'agit d'un ouvrage que l'on gardera à portée de main pour s'y référer continuellement. Pour celles et ceux voulant parfaire leurs compétences métiers et transversales, tout en développant leur potentiel de leadership, voici la synthèse la plus aboutie.

Gérald KARSENTI

*Président-directeur général Hewlett Packard Entreprise France  
Professeur affilié à HEC*

---

1 Google, Apple, Facebook et Amazon.

2 Netflix, Airbnb, Tesla et Uber.

# Avant-propos

**A**ttentif au développement de ses compétences de manager et à son employabilité, Thomas s'est inscrit à une conférence en ligne sur le sujet : « Quelles compétences clés pour demain ? ». Il se connecte juste à temps pour assister à la présentation des invités : ce sont tous des dirigeants de grandes entreprises ou de start-up innovantes. Dans l'ensemble, ils représentent des secteurs variés, comme les services aux personnes, la distribution, l'économie digitale, les produits de grande consommation.

Le journaliste débute le webinar par une question assez large :

- Dans vos entreprises, quelles compétences clés doivent avoir vos managers ?

Laurent ouvre le débat :

- Nous utilisons dans notre société l'approche Design Thinking ou pensée design, inspirée des entreprises de la Silicon Valley. Cela demande à nos managers une grande agilité dans la gestion des projets. Le digital est également incontournable et nos managers doivent être en veille active en continu. Le succès de notre développement repose sur ces deux éléments.

Antoine enchaîne :

- Ce qui est clair, c'est que les marchés et les technologies évoluent très vite. Le rôle de manager ne se cantonne plus à gérer une équipe : c'est la fin de l'autorité fondée sur la hiérarchie, celle-ci n'est plus suffisante. Un manager doit être un leader, un visionnaire : il doit porter l'innovation et son autorité est liée à sa capacité à motiver et à engager ses équipes.

Le journaliste sollicite Éléonore, qui donne son avis :

- Nous constatons que les silos par grandes directions ne fonctionnent plus ; il est nécessaire que les processus soient beaucoup plus fluides et transversaux. Et, au-delà des processus, c'est le facteur humain qui prédomine, c'est l'engagement des hommes et des femmes qui importe. Et là, le manager du XXI<sup>e</sup> siècle a un rôle nouveau à jouer. Il doit fonder son autorité naturelle sur une efficacité avérée. On attend de lui des prises de décision rapides et une prise de risque mesurée.

Le journaliste reprend la parole pour faire part d'une question posée par Twitter en live-tweet : « Comment faire sans autorité hiérarchique ? Peut-on vraiment casser les silos ? #CompétencesClés » Anne-Marie prend le micro :

- Dans notre entreprise, nous développons le mode collaboratif. Il existe déjà de nombreux outils collaboratifs comme les réseaux apprenants ou le Learning by Doing. Nous partageons beaucoup et c'est aussi ce qui dope notre créativité. Ainsi les compétences clés du manager du XXI<sup>e</sup> siècle ne sont pas une liste de qualités qui s'ajoutent les unes aux autres, mais un maillage de plusieurs.

Le journaliste :

- Un maillage de toutes celles qui viennent d’être citées ?
- Oui, bien sûr, répond Anne-Marie. Et j’ajouterais une belle capacité à gérer son énergie et son équilibre personnel.

**Huit dossiers** développent ces compétences clés :

- 1. Agilité dans les projets** : Comment l’agilité facilite le changement ?
- 2. Innovation & Prospective** : Comment conduire l’innovation, la veille et la créativité ?
- 3. Digital & Réseaux sociaux** : Comment intégrer le digital ?
- 4. Mode collaboratif** : Comment remplacer les silos par une attitude collaborative ?
- 5. Efficience managériale** : Comment renforcer son efficacité et son efficience ?
- 6. Excellence relationnelle & Coaching** : Comment mettre le relationnel au cœur de toute activité ?
- 7. Leadership & Influence** : Comment développer son autorité naturelle et son influence ?
- 8. Équilibre personnel** : Comment se gérer soi-même en toute conscience ?

# Sommaire

	Manager leader : où vous situez-vous ?.....	12
<b>Dossier 1</b>	<b>Agilité dans les projets.....</b>	<b>16</b>
	<b>Outil 1</b> L'entreprise agile.....	18
	<b>Outil 2</b> L'entreprise libérée.....	20
	<b>Outil 3</b> La prise de décision Agile.....	24
	<b>Outil 4</b> L'esprit pionnier face aux changements.....	28
	<b>Outil 5</b> La grille de cadrage de la conduite du changement.....	32
	<b>Outil 6</b> La feuille de route du changement.....	36
	<b>Outil 7</b> Le plan d'action de conduite du changement.....	38
	<b>Outil 8</b> Les ateliers de co-développement.....	40
	<b>Outil 9</b> Les compétences attendues du chef de projet.....	42
	<b>Outil 10</b> Le processus Scrum.....	44
	<b>Outil 11</b> Le <i>product backlog</i> .....	46
	<b>Outil 12</b> La mêlée quotidienne.....	48
<b>Dossier 2</b>	<b>Innovation &amp; prospective.....</b>	<b>50</b>
	<b>Outil 13</b> L'open innovation.....	52
	<b>Outil 14</b> Le design thinking.....	54
	<b>Outil 15</b> La démarche d'innovation individuelle.....	56
	<b>Outil 16</b> Le diagramme du veilleur.....	58
	<b>Outil 17</b> La typologie des sources d'information.....	60
	<b>Outil 18</b> Les types de veille.....	62
	<b>Outil 19</b> Les sources de veille.....	64
	<b>Outil 20</b> La Co-prospective®.....	66
	<b>Outil 21</b> Les 4 phases du processus créatif (avec vidéo ▶).....	68
	<b>Outil 22</b> La sérendipité (avec vidéo ▶).....	70
	<b>Outil 23</b> L'imagination créatrice.....	74
	<b>Outil 24</b> La carte mentale.....	78
<b>Dossier 3</b>	<b>Digital &amp; réseaux sociaux.....</b>	<b>80</b>
	<b>Outil 25</b> Les réseaux sociaux d'entreprise.....	82
	<b>Outil 26</b> Définir une stratégie de présence en 3 étapes.....	86
	<b>Outil 27</b> Les mots clés pour le web.....	88
	<b>Outil 28</b> Le blog personnel.....	90
	<b>Outil 29</b> Viadeo pour sa carrière.....	94
	<b>Outil 30</b> Facebook pour sa carrière.....	96
	<b>Outil 31</b> LinkedIn pour sa carrière.....	98
	<b>Outil 32</b> Pinterest.....	102
	<b>Outil 33</b> Instagram.....	104
	<b>Outil 34</b> YouTube.....	106

<b>Outil 35</b>	La e-réputation.....	110
<b>Outil 36</b>	Les règles d'or pour gérer le « bad buzz » .....	112
<b>Outil 37</b>	L'influence et la mesure de l'influence .....	114

<b>Dossier 4</b>	<b>Mode collaboratif</b> .....	116
<b>Outil 38</b>	La vision partagée.....	118
<b>Outil 39</b>	Les feux tricolores de la coopération.....	122
<b>Outil 40</b>	Les niveaux de synergie .....	124
<b>Outil 41</b>	Les 7 clés de la coopération.....	128
<b>Outil 42</b>	La volonté de coopérer .....	132
<b>Outil 43</b>	L'interdépendance (avec vidéo ▶) .....	134
<b>Outil 44</b>	Les leviers d'efficacité collective .....	138
<b>Outil 45</b>	L'apprentissage en équipe .....	140
<b>Outil 46</b>	La méthode et les comportements pour coopérer.....	144
<b>Outil 47</b>	Les communautés de pratique.....	148
<b>Outil 48</b>	Les outils collaboratifs .....	150
<b>Outil 49</b>	Les réseaux apprenants.....	152
<b>Outil 50</b>	Le learning by doing .....	154

<b>Dossier 5</b>	<b>Efficiency managériale</b> .....	158
<b>Outil 51</b>	L'objectif personnel d'efficacité .....	160
<b>Outil 52</b>	Le processus de décision.....	162
<b>Outil 53</b>	La matrice des priorités.....	166
<b>Outil 54</b>	La matrice Gestion de ses activités.....	170
<b>Outil 55</b>	La matrice de décision multicritère.....	174
<b>Outil 56</b>	Le diagramme de Pareto (avec vidéo ▶) .....	176
<b>Outil 57</b>	Les trois comportements bloquants.....	178
<b>Outil 58</b>	La gestion de la procrastination.....	180
<b>Outil 59</b>	La réalisation unitive .....	182
<b>Outil 60</b>	Les spécificités du management transversal (avec vidéo ▶).....	184
<b>Outil 61</b>	La communication managériale.....	188

<b>Dossier 6</b>	<b>Excellence relationnelle &amp; coaching</b> .....	192
<b>Outil 62</b>	La satisfaction des besoins relationnels.....	194
<b>Outil 63</b>	Les 5 niveaux d'écoute .....	198
<b>Outil 64</b>	L'écoute active (PNL).....	200
<b>Outil 65</b>	Les niveaux d'ouverture.....	202
<b>Outil 66</b>	L'attitude empathique .....	206
<b>Outil 67</b>	La synchronisation .....	210
<b>Outil 68</b>	Le pouvoir des mots .....	212
<b>Outil 69</b>	La reformulation .....	214

<b>Outil 70</b>	Le coaching d'équipe.....	216
<b>Outil 71</b>	Le coaching d'organisation.....	218
<b>Outil 72</b>	La compréhension de l'autre par le « DOG » (PNL).....	220
<b>Outil 73</b>	Mon chef et moi : la relation réussie.....	224

## **Dossier 7 Leadership & influence**..... 226

<b>Outil 74</b>	Les 4 cercles du leadership.....	228
<b>Outil 75</b>	Le modèle des leaders.....	232
<b>Outil 76</b>	La stratégie d'influence.....	234
<b>Outil 77</b>	Les leviers d'influence.....	236
<b>Outil 78</b>	Le trépied de la légitimité.....	238
<b>Outil 79</b>	Renforcer sa présence.....	242
<b>Outil 80</b>	Le « leadership situationnel »® (avec vidéo  ).....	244
<b>Outil 81</b>	Les 6 options en négociation.....	246
<b>Outil 82</b>	La méthode de la négociation raisonnée.....	248
<b>Outil 83</b>	La roue de la négociation.....	252
<b>Outil 84</b>	S'enrichir par la dialectique chinoise.....	254
<b>Outil 85</b>	Les qualités d'un bon accord.....	258

## **Dossier 8 Équilibre personnel**..... 260

<b>Outil 86</b>	L'auto-coaching.....	262
<b>Outil 87</b>	Les sphères de vie.....	264
<b>Outil 88</b>	Les 3 composantes de l'estime de soi.....	268
<b>Outil 89</b>	L'affirmation de soi.....	270
<b>Outil 90</b>	Les signes de reconnaissance ( <i>strokes</i> ) (AT).....	272
<b>Outil 91</b>	La roue des émotions.....	274
<b>Outil 92</b>	Identifier les 6 émotions fondamentales.....	276
<b>Outil 93</b>	Les climats intérieurs.....	278
<b>Outil 94</b>	L'acceptation des émotions.....	280
<b>Outil 95</b>	L'intégration des émotions.....	282
<b>Outil 96</b>	Gérer ses émotions en situation de tension.....	284
<b>Outil 97</b>	La relation au temps.....	288
<b>Outil 98</b>	Le biorythme personnel.....	292
<b>Outil 99</b>	Diablotins et permissions.....	296
<b>Outil 100</b>	L'équilibre objectifs perso / objectifs pro.....	300

## **Mes notes et décisions personnelles**..... 302

Agilité dans les projets.....	302
Innovation & Prospective.....	303
Digital & Réseaux sociaux.....	304
Mode collaboratif.....	305

Effcience managériale .....	306
Excellence relationnelle & Coaching .....	307
Leadership & Influence .....	308
Équilibre personnel du manager .....	309
Webographie, blogoshère .....	310
Les deux vallées du roi malade .....	312
Présentation des auteurs .....	314

# La Boîte à outils, mode d'emploi



## Comment utiliser les QR codes de ce livre ?

- 1 Téléchargez un lecteur de QR code gratuit et ouvrez l'application de votre smartphone.
- 2 Photographiez le QR code avec votre mobile.
- 3 Découvrez les contenus interactifs sur votre smartphone.

Les outils sont  
classés par dossier

**DOSSIER**

# 1 AGILITÉ DANS LES PROJETS

« Le secret du changement consiste à concentrer son énergie pour créer du nouveau, et non pas pour se battre contre l'ancien. »  
Dan Millman



Lucile est une adepte des soirées débats de son école d'ingénieur. Chef de projet dans un grand groupe depuis trois ans, elle y trouve à chaque fois une mine d'informations de bonnes pratiques. « Outils que les alumni plus expérimentés ont la gentillesse de partager avec les diplômés », les promos les plus récentes.

— 16 —

**DOSSIER**

# 1

— HÉ ! LU LU !  
Elle se retourne et sourit à un grand garçon qui la dépasse d'au moins deux têtes. C'est Hugo, un copain de promotion.

— Je suis content de te voir ! s'écrie-t-il l'air visiblement ravi. Mon manager m'a confié un projet et j'ai besoin de tes conseils... Il faut dire que je ne suis pas complètement convaincu du changement qu'il veut opérer dans notre unité.

— C'est déjà bien de la reconnaître ! lui répond Lucile, ravie de voir qu'elle peut à son tour partager son expérience. La première chose à faire est de s'approprier le changement jusqu'à en devenir le pionnier.

— D'accord, c'est vrai que je ne voyais pas les choses comme ça. Mais ce qui me soude le plus, c'est que j'ai l'impression que la Direction de mon entreprise ne se rend pas compte des impacts de ce changement : les équipes de mon unité sont stables depuis trop longtemps pour être à l'aise avec l'incertitude, il y aura des modifications de compétences majeures... j'ai peur que ce projet me dépasse.

— Dans ce cas, répond Lucile, je te conseille de remplir avec ton commanditaire une grille de cadrage de la conduite de changement. Ça lui permettra d'ajuster le dimensionnement de l'équipe projet et des moyens à mettre en œuvre dans la feuille de route ou le plan d'action de la conduite de changement. Je t'envoie un modèle de questionnaire demain.

— C'est gentil ! Et toi, quels sont les nouveaux défis depuis la dernière fois que nous nous sommes vus ? Je me souviens que tu m'avais présenté les compétences du chef de projet de façon hyper structurée, en 4 axes. Tu as progressé ?

Lucile sourit. Qui elle a progressé, et elle sait qu'elle progressera encore. Elle prend le temps de faire le point chaque année avec son manager pour décider ensemble des axes prioritaires de développement pour elle.

— Oui, répond-elle à Hugo, et ce n'est pas fini ! C'est pour ça que je suis là. Mon organisation me demande d'être de plus en plus agile, et j'ai envie de découvrir le processus Scrum. Il faut que je trouve quelqu'un pour m'en parler.

— Ah, Scrum, je pourrais vous en parler toute la soirée ! intervient un homme qui discutait jusqu'à présent avec un groupe juste derrière eux. Depuis que l'on a mis en place nos product backlogs, nos livrables correspondent mieux aux besoins des clients du projet.

Lucile prend rendez-vous avec cet ancien diplômé pour approfondir le sujet avec lui. Elle est ravie qu'il lui propose d'assister en direct à une de leurs mêlées quotidiennes.

Car pour l'heure, le moment est venu d'écouter la conférence d'un dirigeant qui a franchi le cap de l'entreprise libérée.

**LES OUTILS**

1 L'entreprise agile.....	18
2 L'entreprise libérée.....	20
3 La prise de décision Agile.....	24
4 L'esprit pionnier.....	28
5 La grille de cadrage de la conduite de changement.....	32
6 La feuille de route de changement.....	36
7 Le plan d'action de conduite de changement.....	38
8 Les ateliers de co-développement.....	40
9 Les compétences attendues du chef de projet.....	42
10 Le processus Scrum.....	44
11 Le product backlog.....	46
12 La mêlée quotidienne.....	48

— 17 —

L'intérêt de la thématique  
vu par un expert

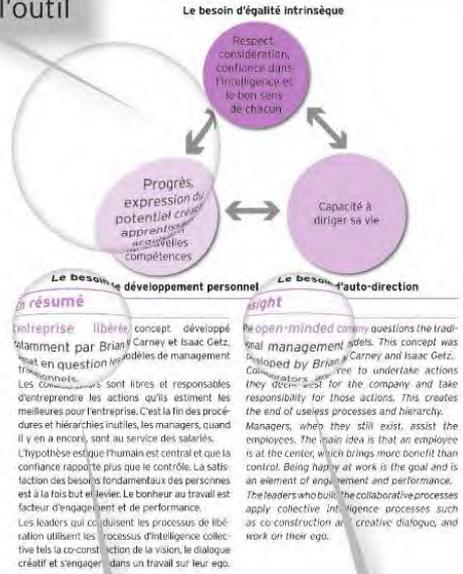
Un menu déroulant  
des outils

OUTIL 2

L'entreprise libérée

La représentation visuelle de l'outil

LES BESOINS FONDAMENTAUX SATISFAITS PAR L'ENTREPRISE LIBÉRÉE



L'outil en synthèse

L'essentiel en anglais

DOSSIER 1 AGILITÉ DANS LES PROJETS

OUTIL 2

Pourquoi l'utiliser ?

- Objectif
  - Donner le pouvoir aux collaborateurs pour décider des initiatives et innovations pertinentes, construire eux-mêmes le comment au service d'un pourquoi co-élaboré (le sens, la vision).
  - Accroître la performance de l'entreprise en développant le bonheur au travail et satisfaisant les besoins fondamentaux.
  - Avoir des modes de gouvernance en phase avec la responsabilisation des collaborateurs.
  - Travailler dans un environnement qui favorise l'engagement, l'énergie et le plaisir au travail.

- Le dirigeant a une vision élaborée autour de quelques axes simples, forts, compréhensibles de tous et désirables. Elle est partagée et enrichie par l'ensemble des collaborateurs qui déclinent chacun une part de la réalité, des intentions et des aspirations, et deviennent d'un avenir souhaité.
- Il confie à des volontaires la responsabilité en organisation plate et la conservation créée de la valeur.
- Les collaborateurs choisissent leurs leaders.

Contexte

Le processus de libération a peut-être lieu sur l'ensemble d'une entreprise ou sur l'une de ses unités de fabrication. Le plus souvent, cette décision est prise lorsque le dirigeant a la conviction profonde que ce mode de fonctionnement sera efficace et est en phase avec ses valeurs et/ou lorsque l'entreprise connaît des difficultés économiques et qu'après avoir tout essayé (y compris des plans de licenciement), il pense que cette façon de fonctionner donnera une nouvelle chance à l'entité qu'il dirige. Souvent le dirigeant a été inspiré par des pairs qui ont déjà osé. Certaines sont conçues dès l'origine sur ce mode, notamment aux Pays-Bas.

Comment l'utiliser ?

- Étapes
  - Il n'y a pas de chemin type mais autant que de situations, de dirigeants, de contextes. Ce chemin est long.
  - Le dirigeant travaille sur sa propre transformation personnelle. L'une des clés est le chemin personnel qu'il fait lui-même. Il réalise un travail en profondeur sur son ego, son rapport au pouvoir, ses peurs, son besoin de contrôle. Le dirigeant entraîne son équipe de direction qu'il associe à son projet.

Méthodologie et conseils

Un accompagnement par un consultant est vivement recommandé. Ce processus peut générer résistances et souffrance, notamment du management intermédiaire mis en cause dans son rôle traditionnel et qui perd le pouvoir de contrôle et de sachant.

Une signalétique claire

Les apports de l'outil et ses limites

**Avantage**

- Les salariés sont responsabilisés et travaillent dans la confiance. Ils prennent des décisions dans les domaines qui ne sont pas initialement les leurs.

**Précaution à prendre**

- Certains collaborateurs se sentent mal dans ce nouvel environnement et ne supportent pas les nouvelles règles du jeu, la projection dans des situations inconnues et non planifiées. Des coachs internes ou externes peuvent les y aider mais quelques-uns finissent par quitter une entreprise qui ne leur convient plus.

SUITE OUTIL 2 →

OUTIL 2

L'entreprise libérée

Comment être plus efficace ?

Un élément essentiel est de créer les conditions qui vont permettre l'expression des idées et des propositions des collaborateurs. Il ne s'agit plus de décider comment ils doivent faire ni de décider en leur nom. Les moyens en développement leurs compétences de prendre les décisions nouvelles qui leur sont confiées ou dont ils s'emparent. Il est utile d'avoir une boussole pour guider les transformations de différentes natures (à définir).

questions autour de « quel chemin de libération interne dois-je faire moi-même ? », ce qui passe par exemple par « quelles sont les croyances dont je dois me libérer ? Quelles émotions dois-je libérer, accepter, accueillir ? Quelles sont les valeurs auxquelles je tiens absolument ? Quelles sont mes peurs ? », etc. Il n'est plus question de convaincre les autres de rentrer dans la démarche par les paroles mais essentiellement par sa manière d'être, de faire, et par la cohérence entre les actes et les paroles. Le dirigeant va proposer un chemin, une direction mais tous n'ont pas et certains finiront par quitter le projet.

Pas de transformation collective sans travail sur les croyances collectives de l'entreprise

Comment libérer réellement la responsabilisation et l'initiative si des tabous, des croyances cachées n'ont pas été exprimés et levés ? Par exemple dans une entreprise est identifiée la croyance que les ingénieurs qui y travaillent sont les meilleurs, les cadors. Comment des lors avoir une position sincère de curiosité et de respect pour les autres collaborateurs et apprendre d'eux et avec eux ? Cette croyance limitante maintient l'antipathie et désengagement du reste du personnel, sentiment de supériorité (et de non-remise en question) des ingénieurs et managers issus des filières dites d'excellence.

La suppression des signes visibles de pouvoir est souvent l'une des premières marques du processus : le directeur n'a plus de bureau, les parkings attribués aux cadres ou les voitures de fonction sont supprimés.

McGregor dans les années 40 a présumé que l'homme cherche la sécurité, la stabilité et ne mobilise son intelligence que pour confirmer les règles qui le gênent. Elle induit un mode de management autoritaire qui lui-même accente l'aversion du travail. La théorie Y considère que l'homme a une motivation intrinsèque pour le travail et peut se réaliser s'il est associé aux buts de l'organisation. Un travail satisfaisant accroît l'engagement des collaborateurs qui recherchent les responsabilités dans un environnement qui leur est favorable et auto-organisé, auto-contrôlé, lorsque prévaut la confiance, confortant ainsi les dirigeants qui s'appuient sur cette théorie.

Change-toi et les autres changeront... ou pas !  
Les leaders qui s'engagent dans ces démarches ont un point commun, ils comprennent qu'ils doivent travailler sur eux et se poser des

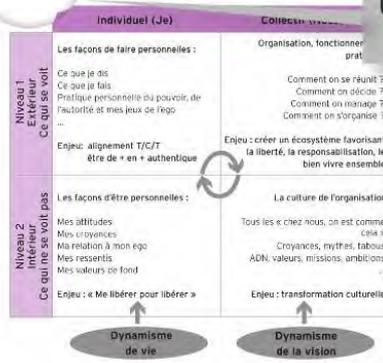
Un approfondissement pour être plus opérationnel

DOSSIER 1 AGILITÉ DANS LES PROJETS

OUTIL 2

CAS : outil de diagnostic et de stratégie de changement La carte des territoires de la libération

Un cas pratique commenté



Cette matrice peut être utilisée comme outil de diagnostic et permettre individuellement et collectivement de repérer ce qui est à l'œuvre de façon profonde (niveau 2) et qui se traduit par des comportements, pratiques, façons de faire visibles (niveau 1). Chaque cadran peut faire l'objet d'un auto-diagnostic et d'un dialogue en équipe. Certaines entreprises vont plutôt démarrer par un cadran mais dans une dynamique systémique,

des changements dans l'un des cadrans entraînent sur les autres. Les différentes transformations influent les unes sur les autres et sont interconnectées. Si les entreprises s'engagent sur les évolutions collectives au niveau des organisations, fonctionnement, pratiques... et s'en tiennent là, des changements se font mais restent en surface. Ils auront du mal à s'ancrer pouvant créer beaucoup de frustration.

L'entreprise libérée

# Manager leader : où vous situez-vous ?

## Dossier 1 - Agilité dans les projets

		Jamais 0 point	Parfois 1 point	Souvent 2 points	Toujours 3 points	Total
1	Favorisez-vous la prise d'initiative de vos collaborateurs ?					
2	Face au changement, parvenez-vous à faire adhérer facilement vos équipes ?					
3	Lorsque vous menez des projets, vous utilisez des méthodes d'incrémentation progressive.					

## Dossier 2 - Innovation & Prospective

		Jamais 0 point	Parfois 1 point	Souvent 2 points	Toujours 3 points	Total
4	Vous placez l'utilisateur au cœur de vos projets d'innovation.					
5	Êtes-vous en veille active sur votre environnement ?					
6	Vous cultivez intentionnellement la production d'idées créatrices - et ça porte ses fruits !					

## Dossier 3 - Digital & Réseaux sociaux

		Jamais 0 point	Parfois 1 point	Souvent 2 points	Toujours 3 points	Total
7	Sur les réseaux sociaux, vous agissez avec discernement selon une stratégie définie.					
8	Vous êtes actif sur les média sociaux.					
9	Vous êtes vigilant à votre e-réputation.					

### Dossier 4 - Mode collaboratif

		Jamais 0 point	Parfois 1 point	Souvent 2 points	Toujours 3 points	Total
10	Êtes-vous attentif à construire la synergie dans vos projets ou au sein de votre équipe ?					
11	Cherchez-vous à améliorer l'efficacité collective ?					
12	Mettez-vous en place des systèmes ou des outils pour favoriser le mode collaboratif ?					

### Dossier 5 - Efficience managériale

		Jamais 0 point	Parfois 1 point	Souvent 2 points	Toujours 3 points	Total
13	Vous dotez-vous de critères de choix pour optimiser vos décisions ?					
14	Vous parvenez à dépasser vos propres blocages pour être plus efficient.					
15	La communication est pour vous un vecteur essentiel de réussite.					

### Dossier 6 - Excellence relationnelle & coaching

		Jamais 0 point	Parfois 1 point	Souvent 2 points	Toujours 3 points	Total
16	Lorsque vous écoutez une personne, vous prenez en compte ce qu'elle vous dit.					
17	Les gens apprécient d'échanger avec vous.					
18	Vous savez prendre de la distance pour comprendre ce qui se passe dans la relation.					

# Manager leader : où vous situez-vous ?

## Dossier 7 - Leadership & Influence

		Jamais 0 point	Parfois 1 point	Souvent 2 points	Toujours 3 points	Total
19	Les gens se rassemblent autour de votre vision.					
20	Votre légitimité de leader est reconnue.					
21	Les négociations que vous concluez sont pérennes et satisfaisantes pour les deux parties.					

## Dossier 8 - Équilibre personnel

		Jamais 0 point	Parfois 1 point	Souvent 2 points	Toujours 3 points	Total
22	Vous vous sentez en accord avec vous-même et avec vos choix.					
23	Vous êtes conscient de vos émotions et vous les intégrez sans les subir.					
24	La gestion de votre temps concourt à votre équilibre personnel.					

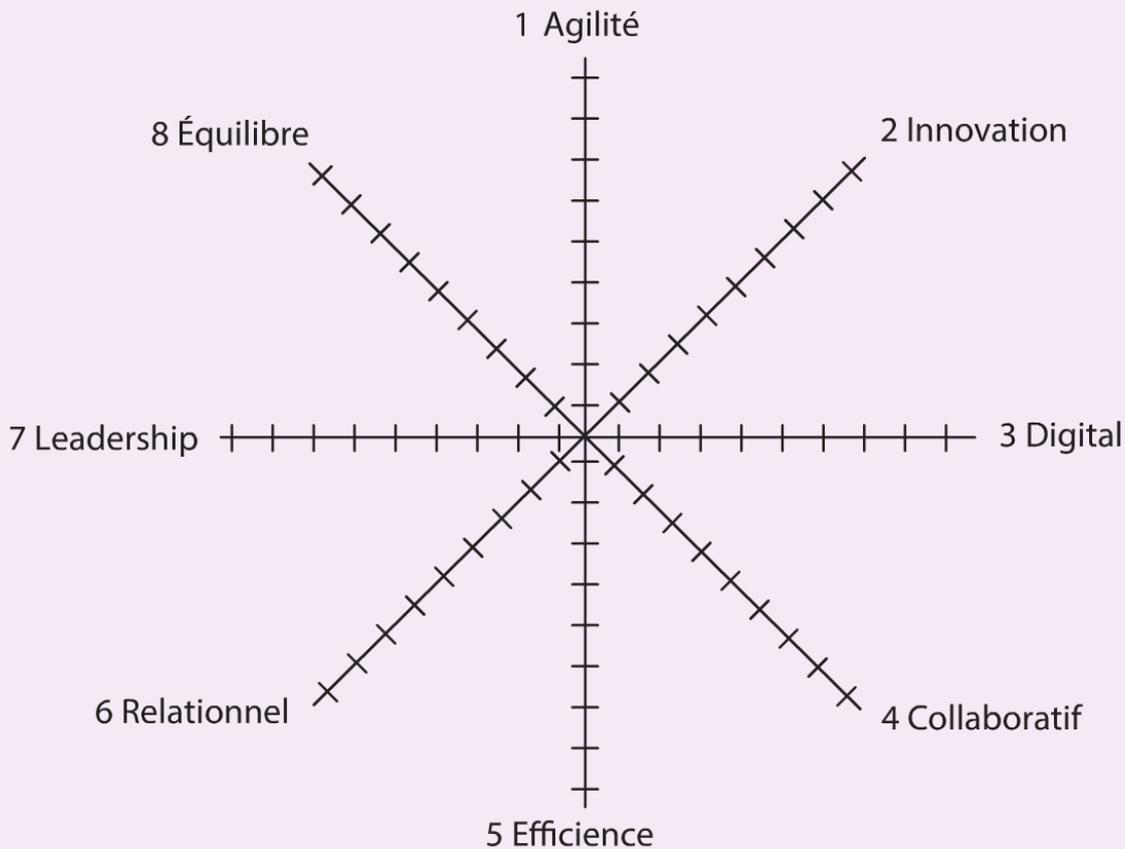
### Résultat

Pour chaque question notez le nombre de points comme indiqué :

- jamais : 0 point
- parfois : 1 point
- souvent : 2 points
- toujours : 3 points

Puis additionnez les points par dossier dans la colonne de droite. Votre total par dossier est compris entre 0 et 9.





À vous de choisir par quel dossier vous voulez commencer, en fonction de votre actualité, de vos priorités et de vos envies : vous pouvez choisir de commencer par consolider vos points forts ou au contraire combler une compétence encore peu développée. Vous pouvez choisir de vous concentrer sur un dossier qui est d'actualité pour vous.

Des pages de prise de note à la fin du livre vous permettent de faire le bilan au fil de votre lecture des points clés que vous choisissez de retenir pour votre pratique personnelle. Vous pourrez y revenir plus tard et noter vos progrès.

# 1 AGILITÉ DANS LES PROJETS

« Le secret du changement consiste à concentrer son énergie pour créer du nouveau, et non pas pour se battre contre l'ancien. »

Dan Millman



**L**ucile est une adepte des soirées-débats de son école d'ingénieur. Chef de projet dans un grand groupe depuis trois ans, elle y trouve à chaque fois une mine d'informations, de bonnes pratiques et d'outils que les *alumni* plus expérimentés ont la gentillesse de partager avec les diplômés des promos les plus récentes.

– Hé ! Lulu !

Elle se retourne et sourit à un grand garçon qui la dépasse d'au moins deux têtes. C'est Hugo, un copain de promotion.

- Je suis content de te voir ! s'écrit-il l'air visiblement ravi. Mon manager m'a confié un projet et j'ai besoin de tes conseils... Il faut dire que je ne suis pas complètement convaincu du changement qu'il veut opérer dans notre unité.
- C'est déjà bien de le reconnaître, lui répond Lucile, ravie de voir qu'elle peut à son tour partager son expérience. La première chose à faire est de t'approprier le changement jusqu'à en devenir le pionnier.
- D'accord, c'est vrai que je ne voyais pas les choses comme ça. Mais ce qui me soucie le plus, c'est que j'ai l'impression que la Direction de mon entreprise ne se rend pas compte des impacts de ce changement : les équipes de mon unité sont stables depuis trop longtemps pour être à l'aise avec l'incertitude, il y aura des modifications de compétences majeures... j'ai peur que ce projet me dépasse.
- Dans ce cas, répond Lucile, je te conseille de remplir avec ton commanditaire une grille de cadrage de la conduite de changement. Ça lui permettra d'ajuster le dimensionnement de l'équipe projet et des moyens à mettre en œuvre dans la feuille de route ou le plan d'action de la conduite du changement. Je t'envoie un modèle de questionnaire demain.
- C'est gentil ! Et toi, quels sont tes nouveaux défis depuis la dernière fois que nous nous sommes vus ? Je me souviens que tu m'avais présenté les compétences du chef de projet de façon hyper structurée, en 4 axes. Tu as progressé ?

Lucile sourit. Oui elle a progressé, et elle sait qu'elle progressera encore. Elle prend le temps de faire le point chaque année avec son manager pour décider ensemble des axes prioritaires de développement pour elle.

- Oui, répond-elle à Hugo, et ce n'est pas fini ! C'est pour ça que je suis là. Mon organisation me demande d'être de plus en plus agile, et j'ai envie de découvrir le processus Scrum. Il faut que je trouve quelqu'un pour m'en parler.x
- Ah, Scrum, je pourrais vous en parler toute la soirée ! intervient un homme qui discutait jusqu'à présent avec un groupe juste derrière eux. Depuis que l'on a mis en place nos product backlogs, nos livrables correspondent mieux aux besoins des clients du projet.

Lucile prend rendez-vous avec cet ancien diplômé pour approfondir le sujet avec lui. Elle est ravie qu'il lui propose d'assister en direct à une de leurs mêlées quotidiennes.

Car pour l'heure, le moment est venu d'écouter la conférence d'un dirigeant qui a franchi le cap de l'entreprise libérée.

## LES OUTILS

1	L'entreprise agile .....	18
2	L'entreprise libérée .....	20
3	La prise de décision Agile.....	24
4	L'esprit pionnier face aux changements .....	28
5	La grille de cadrage de la conduite du changement.....	32
6	La feuille de route du changement .....	36
7	Le plan d'action de conduite du changement.....	38
8	Les ateliers de co-développement .....	40
9	Les compétences attendues du chef de projet .....	42
10	Le processus Scrum.....	44
11	Le <i>product backlog</i> .....	46
12	La mêlée quotidienne.....	48

# L'entreprise agile

## LES QUATRE VALEURS ET LES DOUZE PRINCIPES DU MANIFESTE AGILE

**Valeur 1**  
Les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils

**Valeur 2**  
Une solution qui fonctionne plus qu'une documentation exhaustive

**Valeur 3**  
La collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle

**Valeur 4**  
L'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan

- Les douze principes du manifeste Agile**
- Satisfaire le client est la priorité
  - Accueillir les demandes de changement
  - Livrer le plus souvent possible des versions opérationnelles de l'application
  - Assurer une coopération permanente entre Client et Equipe projet
  - Construire des projets autour d'individus motivés
  - Privilégier la conversation en face à face
  - Mesurer l'avancement du projet en termes de fonctionnalités de l'application
  - Faire avancer le projet à un rythme soutenable et constant
  - Porter une attention continue à l'excellence technique et à la conception
  - Favoriser la simplicité
  - Responsabiliser les équipes
  - Ajuster, à intervalles réguliers, son comportement, ses processus pour être plus efficace

### En résumé

L'**entreprise agile** ressemble à un ensemble de petites unités partageant une culture, des valeurs, des processus... Ces éléments communs permettent aux unités d'être très interconnectées et d'évoluer dans une même direction avec agilité.

En effet l'accélération des rythmes de l'économie, la montée en puissance du digital et du tout numérique font que les entreprises, pour survivre, doivent être plus adaptables et flexibles et devront évoluer beaucoup plus vite demain qu'hier.

À l'origine, les méthodes agiles viennent de projets de développement de logiciels informatiques. Elles ont pour dénominateur commun l'Agile Manifesto (2001) qui consacre le terme d'« agile » pour référencer de multiples méthodes existantes (RAD, Scrum, XP Extreme programming,...).

### Insight

*The agile company is like a group of small units that share a common culture, values, and processes... The elements they have in common allow the units to be interconnected and evolve in the same direction with agility.*

*The accelerating economy and the growing power of the technology industry have pushed today's companies to increase their adaptability and flexibility and to evolve quicker than in the past.*

*Agile methods originated from development projects of computer software. Their common denominator is the Agile Manifesto (2001) that uses the word "agile" to qualify multiple existing methods (RAD, Scrum, XP Extreme programming...).*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

- › Faire du changement un allié souhaité plutôt qu'un ennemi contraint.
- › Innover de manière permanente et faire évoluer son offre client.
- › Généraliser la culture client dans une organisation par processus où chacun est client de l'autre et réciproquement.
- › Coopérer et rechercher un optimum collectif plutôt qu'un optimum par fonction.
- › Maintenir une structure de complexité humaine permettant de favoriser la reconfiguration des équipes ou des services.

### Contexte

Se voulant pragmatique, l'entreprise agile implique au maximum le client et permet une grande réactivité à ses demandes. Le management agile couple les valeurs agiles aux techniques de l'amélioration continue de la qualité. On constate aujourd'hui un élargissement de l'utilisation de l'agile à l'ensemble de la structure de l'entreprise.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

Une entreprise agile est une entreprise capable de prendre des risques pour conquérir de nouveaux marchés et qui donc a développé en son sein une culture de l'essai/erreur et du prototypage.

Pour mettre en place ce changement, il convient de :

- › créer au départ un sentiment d'urgence. S'appuyer sur des dysfonctionnements existants, rencontrer des clients permet de mettre en avant les vrais problèmes ;
- › conduire le changement par une petite équipe solide, soudée, convaincue de ce besoin ;
- › définir la vision est un point primordial et cela ne doit pas se limiter à « passer à l'agilité » ;

- › communiquer la vision en utilisant l'ensemble des vecteurs de communication disponibles (blog, newsletter, affichage...) et maintenir une communication continue et complète sur tous les sujets en rapport avec la transformation ;
- › encourager toute action allant dans le sens de la vision en s'appuyant sur les personnes les plus motivées par le changement. Communiquer sur les éléments positifs de la transformation est primordial car cela va créer un effet d'entraînement ;
- › adapter la stratégie de transformation et ancrer les pratiques pour qu'elles perdurent dans le temps. L'équipe de transformation doit organiser un passage de relais vers une organisation plus stable dans le temps qui aura pour rôle de veiller au maintien et à l'évolution des bonnes pratiques.

### Méthodologie et conseils

L'entreprise agile est constituée d'unités à taille humaine (une dizaine de personnes) dotées d'une culture d'agilité et possédant un objectif commun clair. Elle est orientée client, écoute son environnement et noue des partenariats avec d'autres unités pour l'aider à répondre aux menaces et aux opportunités. Elle co-développe ainsi sans cesse de nouvelles solutions. ■

*L'équipe agile est une équipe mixte, pluridisciplinaire, interne ou externe à l'entreprise.*

### Avantage

- L'approche agile consiste avant tout à s'adapter de façon efficiente et réactive à l'évolution constante des objectifs et du périmètre de l'activité.

### Précaution à prendre

- L'équipe doit comporter des experts de l'agilité, des spécialistes (capable d'expliquer et d'accompagner), des personnes charismatiques et reconnues, des leaders et des communicants.

# L'entreprise libérée

## LES BESOINS FONDAMENTAUX SATISFAITS PAR L'ENTREPRISE LIBÉRÉE

### Le besoin d'égalité intrinsèque



### Le besoin de développement personnel

### Le besoin d'auto-direction

#### En résumé

L'*entreprise libérée*, concept développé notamment par Brian M. Carney et Isaac Getz, remet en question les modèles de management traditionnels.

Les collaborateurs sont libres et responsables d'entreprendre les actions qu'ils estiment les meilleures pour l'entreprise. C'est la fin des procédures et hiérarchies inutiles, les managers, quand il y en a encore, sont au service des salariés.

L'hypothèse est que l'humain est central et que la confiance rapporte plus que le contrôle. La satisfaction des besoins fondamentaux des personnes est à la fois but et levier. Le bonheur au travail est facteur d'engagement et de performance.

Les leaders qui conduisent les processus de libération utilisent les processus d'intelligence collective tels la co-construction de la vision, le dialogue créatif et s'engagent dans un travail sur leur ego.

#### Insight

*The open-minded company questions the traditional management models. This concept was developed by Brian M. Carney and Isaac Getz. Collaborators are free to undertake actions they deem best for the company and take responsibility for those actions. This creates the end of useless processes and hierarchy. Managers, when they still exist, assist the employees. The main idea is that an employee is at the center, which brings more benefit than control. Being happy at work is the goal and is an element of engagement and performance. The leaders who build the collaborative processes apply collective intelligence processes such as co-construction and creative dialogue, and work on their ego.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

- › Donner le pouvoir aux collaborateurs pour décider des initiatives et innovations pertinentes, construire eux-mêmes le comment au service d'un pourquoi co-élaboré (le sens, la vision).
- › Accroître la performance de l'entreprise en développant le bonheur au travail et satisfaire les besoins fondamentaux.
- › Avoir des modes de gouvernance en phase avec la responsabilisation des collaborateurs.
- › Travailler dans un environnement qui favorise l'engagement, l'énergie et le plaisir au travail.

### Contexte

Le processus de « libération » peut se faire sur l'ensemble d'une entreprise ou sur l'une de ses unités de fabrication. Le plus souvent, cette décision est prise lorsque le dirigeant a la conviction profonde que ce mode de fonctionnement sera efficace et est en phase avec ses valeurs et/ou lorsque l'entreprise connaît des difficultés économiques et qu'après avoir tout essayé (y compris des plans de licenciement), il pense que cette façon de fonctionner donnera une nouvelle chance à l'entité qu'il dirige. Souvent le dirigeant a été inspiré par des pairs qui ont déjà osé. Certaines sont conçues dès l'origine sur ce mode, notamment aux Pays-Bas.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- Il n'y a pas de chemin type mais autant que de situations, de dirigeants, de contextes. Ce chemin est long.
- › Le dirigeant travaille sur sa propre transformation personnelle. L'une des clés est le chemin personnel qu'il fait lui-même. Il réalise un travail en profondeur sur son ego, son rapport au pouvoir, ses peurs, son besoin de contrôle. Le dirigeant entraîne son équipe de direction qu'il associe à son projet.

- › Le dirigeant a une vision élaborée autour de quelques axes simples, forts, compréhensibles de tous et désirables. Elle est partagée et enrichie par l'ensemble des collaborateurs qui détiennent chacun une part de la réalité et des aspirations, et deviennent co-créateurs d'un avenir souhaité.
- › Il confie à des volontaires la réorganisation en organisation plate et la conservation de ce qui crée de la valeur.
- › Les collaborateurs choisissent leurs leaders.

### Méthodologie et conseils

Un accompagnement par un consultant est vivement recommandé. Ce processus peut générer résistances et souffrance, notamment du management intermédiaire mis en cause dans son rôle traditionnel et qui perd le pouvoir de contrôle et de sachant.

*« L'excès de règlements est pour les 3 % qui cherchent à contourner les contrôles ordinaires. »  
Gordon Forward,  
ex-DG  
de Chaparral Steel*

### Avantage

- Les salariés sont responsables et travaillent dans la confiance. Ils accroissent leurs compétences pour pouvoir prendre des décisions dans des domaines qui ne sont pas initialement les leurs.

### Précaution à prendre

- Certains collaborateurs se sentent mal dans ce nouvel environnement et ne supportent pas les nouvelles règles du jeu, la projection dans des situations inconnues et non planifiées. Des coachs internes ou externes peuvent les y aider mais quelques-uns finissent par quitter une entreprise qui ne leur convient plus.

## Comment être plus efficace ?

Un élément essentiel est de créer les conditions qui vont permettre l'expression des idées et des propositions des collaborateurs. Il ne s'agit plus de dire comment ils doivent faire mais de les écouter en parité, de leur donner les moyens en développant leurs compétences de prendre les décisions nouvelles qui leur sont confiées ou dont ils s'emparent. Il est utile d'avoir une boussole pour guider les transformations de différentes natures (la grille ci-contre peut jouer ce rôle).

### S'appuyer sur la théorie Y de la motivation

Développée par Douglas McGregor dans les années 1960, la théorie X présuppose que l'homme n'aime pas travailler et qu'il faut l'y obliger et le contrôler. Il recherche la sécurité, l'absence de prise de risque et ne mobilise son intelligence que pour contourner les règles qui le gênent. Elle induit un mode de management autoritaire qui lui-même accentue l'aversion du travail. La théorie Y considère que l'homme a une motivation intrinsèque pour le travail et peut se réaliser s'il est associé aux buts de l'organisation. Un travail satisfaisant accroît l'engagement des collaborateurs qui recherchent les responsabilités dans un environnement qui leur est favorable et s'auto-organisent, s'auto-contrôlent lorsque prévaut la confiance, confortant ainsi les dirigeants qui s'appuient sur cette théorie.

### Change-toi et les autres changeront... ou pas !

Les leaders qui s'engagent dans ces démarches ont un point commun, ils comprennent qu'ils doivent travailler sur eux et se poser des

questions autour de « quel chemin de libération interne dois-je faire moi-même ? », ce qui passe par exemple par « quelles sont les croyances dont je dois me libérer ? Quelles émotions dois-je libérer, accepter, accueillir ? Quelles sont les valeurs auxquelles je tiens absolument ? Quelles sont mes peurs ? », etc. Il n'est plus question de convaincre les autres de rentrer dans la démarche par les paroles mais essentiellement par sa manière d'être, de faire, et par la cohérence entre les actes et les paroles. Le dirigeant va proposer un chemin, une direction mais tous n'iront pas et certains finiront par quitter le projet.

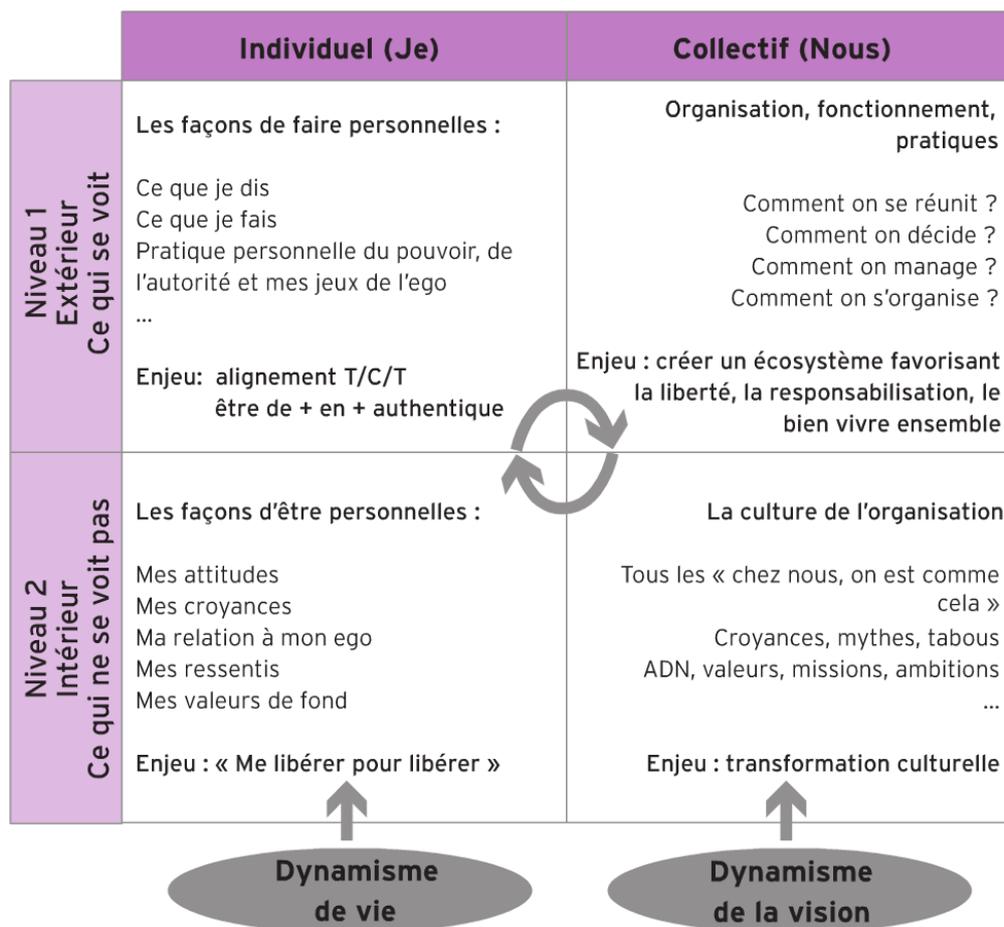
### Pas de transformation collective sans travail sur les croyances collectives de l'entreprise

Comment libérer réellement la responsabilisation et l'initiative si des tabous, des croyances cachées n'ont pas été exprimés et levés ? Par exemple dans une entreprise est identifiée la croyance que les ingénieurs qui y travaillent sont les meilleurs, les cadors. Comment dès lors avoir une position sincère de curiosité et de respect pour les autres collaborateurs et apprendre d'eux et avec eux ? Cette croyance limitante maintient l'infantilisation et désengagement du reste du personnel, sentiment de supériorité (et de non-remise en question) des ingénieurs et managers issus des filières dites d'excellence.

La suppression des signes visibles de pouvoir est souvent l'une des premières marques du processus : le directeur n'a plus de bureau, les parkings attribués aux cadres ou les voitures de fonction sont supprimés.

## CAS : outil de diagnostic et de stratégie de changement

### La carte des « territoires de la libération »



Inspirés des travaux de Ken Wilber, Frédéric Laloux et Toscane accompagnement, avec l'autorisation de Toscane-accompagnement

Cette matrice peut être utilisée comme outil diagnostic et permettre individuellement et collectivement de repérer ce qui est à l'œuvre de façon profonde (niveau 2) et qui se traduit par des comportements, pratiques, façons de faire visibles (niveau 1).

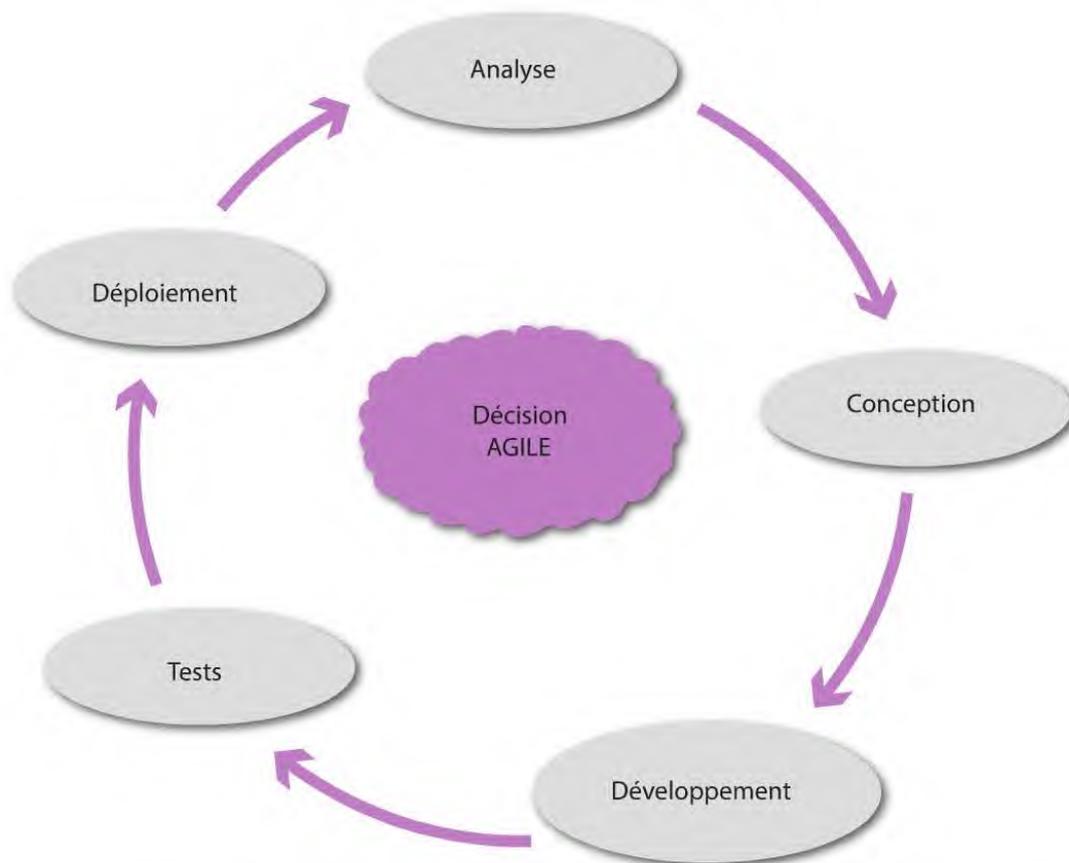
Chaque cadran peut faire l'objet d'un autodiagnostic et d'un dialogue en équipe. Certaines entreprises vont plutôt démarrer par un cadran mais dans une dynamique systémique,

des changements dans l'un des cadrans entraînent sur les autres.

Les différentes transformations influent les unes sur les autres et sont interconnectées. Si les entreprises s'engagent sur les évolutions collectives au niveau des organisations, fonctionnement, pratiques... et s'en tiennent là, des changements se font mais restent en surface. Ils auront du mal à s'ancreur pouvant créer beaucoup de frustration. ■

# La prise de décision Agile

## LA ROUE DE LA DÉCISION AGILE



### En résumé

La prise de décision Agile est abordée comme la gestion de projet du même nom. Les grands principes à respecter sont :

- satisfaire le bénéficiaire de la décision en lui fournissant une décision fiable et adaptée ;
- mettre en place rapidement des éléments de décision pour obtenir une validation par les acteurs ;
- collaborer étroitement avec tous les acteurs, contributeurs ou bénéficiaires ;
- travailler en équipes autonomes et indépendantes.

### Insight

*Agile Decision-Making* is based on Agile Project Management methods. The main principles to follow are:

- satisfying the beneficiary of the decision by providing him/her with a reliable decision tailor-fitted to the organization's needs;
- rapidly putting the elements in place for making the decision, in order to obtain rapid validation on the part of stakeholders;
- closely collaborating with all involved actors, contributors or beneficiaries;
- working in autonomous, independent teams.

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

› La prise de décision Agile utilise un principe de développement itératif qui consiste à consacrer peu de temps à la sélection des options en les mettant en situation opérationnelle. C'est ce que l'on appelle « itérations ».

› Ces essais peuvent être considérés comme des mini-projets et ne sont lancés que pour les options les plus probables. On teste les options sélectionnées avec le bénéficiaire et on les fait évoluer plutôt que de tout prévoir et planifier en sachant que des imprévus arriveront en cours de route.

### Contexte

La prise de décision Agile est particulièrement adaptée aux contextes complexes et incertains. De par sa vitesse d'exécution et son caractère itératif, elle permet d'éliminer les risques liés à l'incertitude. Un des facteurs clés de cette méthode étant la mise en place par essais, le décideur devra être vigilant à ne l'employer que dans des contextes où les régulations sont possibles (communication rapide, disponibilité des acteurs et tâtonnements possibles).

4. **Appliquer la décision.** De préférence sur un échantillon test ou sur un prototype.

5. **Vérifier sa validité.** Reprendre le cycle pour réguler ou optimiser la solution (approche par essai).

### Méthodologie et conseils

Afin d'élaborer une décision Agile, quelques principes fondamentaux doivent être respectés :

› **L'anticipation.** Étudier chaque option ou solution en anticipant les réactions possibles de l'environnement et les conséquences probables.

› **La collaboration conditionnelle.** C'est la quête de satisfaction réciproque plus que de résultat. Lorsqu'un acteur met à disposition ses ressources, il faut qu'il en retire un bénéfice, sinon sa collaboration s'arrêtera. Ce principe s'applique à tous les acteurs de la prise de décision.

› **L'innovation réfléchie.** Il ne faut pas toujours rechercher à innover ; souvent, l'adaptation de solutions existantes permet de faciliter la décision en minimisant les risques.

› **L'offre globale.** Que ce soit pour la compréhension du problème, la recherche des options ou le choix d'une solution, le sujet de l'étude doit toujours être analysé dans son contexte.

*Cet outil permet de co-construire une décision par itérations successives avec une validation des bénéficiaires à chaque étape.*

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. **Analyser les données.** Recueillir les informations pertinentes, les analyser et les décoder. Une fois les informations validées, les laisser « mûrir ».

2. **Décider de la solution.** Élaborer les options, les évaluer dans leur contexte, les pondérer, choisir quelques options et étudier leurs conséquences directes et indirectes.

3. **Assurer la mise en place de la décision.** Identifier les ressources nécessaires, valider leur disponibilité ou leur accessibilité.

### Avantage

- Cette approche permet d'avoir une bonne compréhension de la situation et d'être capable de décider dans l'incertitude ou en situation de crise, puis d'accepter la prise de risque.

### Précaution à prendre

- La prise de décision Agile demande beaucoup de travail et d'attention. Un facteur important à prendre en compte est la fatigue due aux itérations successives.

# La prise de décision Agile

## Comment être plus efficace ?

Voici quatre exemples d'outils DATT (*Direct Attention Thinking Tools*).

### PMI - « Plus-Minus-Interesting »/ Plus-Moins-Intéressant

Cet outil sert à obtenir de l'information supplémentaire, à faire des évaluations, à faire un choix et à prendre une décision.

PMI	
<b>Séquence</b>	Trois modes successifs de pensée
<b>Plus</b>	Identifier le maximum de points positifs ou d'avantages reliés à la situation
<b>Moins</b>	Identifier le maximum de points négatifs ou d'inconvénients reliés à la situation
<b>Intéressant</b>	Identifier le maximum de points suscitant la curiosité ou l'intérêt
<b>Durée</b>	De courtes séquences de 2-3 minutes par mode, chrono en main...

### C&S - « Consequence & Sequel »/ Conséquences et séquences

Le C&S est utilisé pour l'évaluation, la prédiction, la mesure d'impacts, la conception et le changement.

C&S	
<b>Séquence</b>	Attention centrée sur quatre périodes successives : <ul style="list-style-type: none"> <li>• immédiat (0-12 mois)</li> <li>• court terme (1-5 ans)</li> <li>• moyen terme (5-20 ans)</li> <li>• long terme (plus de 20 ans)</li> </ul>
<b>Durée</b>	De courtes séquences de 2-3 minutes par période, chrono en main...

### CAF - « Consider All Factors »/ Considérer tous les facteurs

Le CAF est particulièrement utile au début et à la fin d'une rencontre ou d'un processus de réflexion.

CAF	
<b>Séquence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attention centrée sur les facteurs les plus facilement identifiables (liste préliminaire)</li> <li>• Par la suite, pousser plus loin avec la question qui suit : « Maintenant, au-delà de ce que nous avons ici, quels autres facteurs pourraient être considérés ? »</li> </ul>
<b>Durée</b>	De courtes séquences de 2-5 minutes pour l'ensemble, chrono en main...

### OPV - « Other People's View »/ Le point de vue des autres

L'OPV sert dans les mêmes situations que le CAF, sauf qu'il amène les participants à se mettre à la place d'autrui.

OPV	
<b>Séquence</b>	Mettre l'accent de façon systématique sur deux perspectives, soit : <ul style="list-style-type: none"> <li>• les personnes ou les fonctions directement concernées</li> <li>• les personnes ou les fonctions ne faisant pas <i>a priori</i> partie de la situation</li> </ul>
<b>Durée</b>	De courtes séquences établies selon le nombre de points de vue à décrire (maximum de 1-2 minutes pour chaque point de vue)

## CAS D'ENTREPRISE : la décision Agile et l'innovation

« Tout le monde a une idée. Mais il s'agit surtout de la mettre à exécution et d'attirer d'autres personnes pour vous aider à travailler et améliorer cette idée. »

Jack Dorsey, créateur de Twitter

### Contexte

La prise de décision Agile est notamment appliquée dans le cadre de l'innovation. Rien n'est, en effet, plus incertain, voire risqué, que la conception et la mise au point d'un produit ou d'un service réellement innovant. C'est pourquoi un certain nombre d'entreprises s'inspirent de plus en plus de démarches de décisions Agile pour valider par itérations l'adéquation offre-marché.

Le principe de ces démarches (Lean Startup, Lean Business...) est de recueillir à de multiples reprises les réactions des clients ou prospects afin de tester les hypothèses telles que :

- Le client a-t-il vraiment le problème que l'on suppose ?
- A-t-il un Besoin Latent que l'on pourrait qualifier ?
- La solution envisagée, que l'on va matérialiser au travers d'un Produit Minimum Viable, répond-elle bien à ce Besoin Latent Qualifié ?

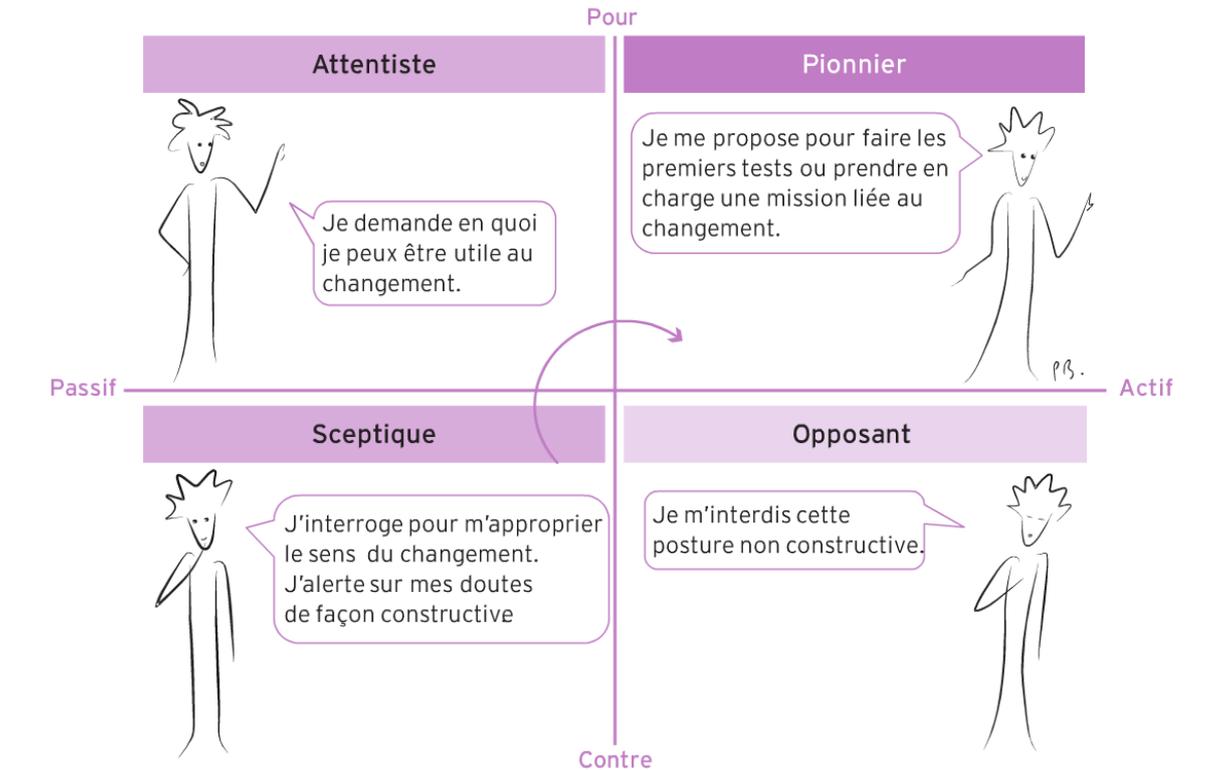
- Le prospect est-il prêt à payer pour cette solution telle que présentée commercialement ? Ensuite, à chaque itération, en fonction des réactions des prospects recueillies au plus près du terrain, ces entreprises font rapidement évoluer la solution, puis la testent à nouveau. Une fois l'attractivité de la solution et de l'offre commerciale validée par ces expérimentations, ces entreprises peuvent se permettre de lancer ces produits ou services innovants en limitant énormément les risques.

### Résultat

Ces démarches initialement adoptées par les start-up innovantes, puis par des PME plus traditionnelles, ont prouvé leur intérêt depuis plusieurs années. Elles commencent à inspirer le management de plus grands groupes... ■

# L'esprit pionnier face aux changements

## ÊTRE ACTEUR DU CHANGEMENT POUR APPRIVOISER L'INCONNU



### En résumé

Le changement est devenu la norme. Pourtant, régulièrement, nous nous prenons en flagrant délit de lui résister.

Or, il y a plus à gagner à embarquer dès le départ dans le train du changement.

**L'esprit pionnier face au changement** est d'abord une attitude d'accueil du changement, mais aussi de nos propres doutes et peurs. C'est en les regardant en face que nous pourrions les relativiser et les dépasser.

C'est ensuite dans l'action (les 1ers tests) que nos doutes et peurs s'évacueront. Notre expérience les transformera en enseignements à tirer pour faciliter le déploiement du changement.

### Insight

*Change is nowadays the norm: surprisingly, however, we still tend to resist it.*

*We could gain more by jumping on the "train of change" from its departure.*

*We can cultivate a **pioneer attitude in front of change** by welcoming change while tackling our doubts and our fears. By boldly facing change we can learn to view it in perspective and go beyond it.*

*We then release our doubts and fears by acting. Experience can turn them into lessons to be learned, thereby making change easier to assimilate.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Il est plus confortable et motivant d'être associé au changement que de le subir.

### Contexte

L'esprit pionnier est utile face à tout changement décidé par notre management ou la direction de notre organisation.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

#### Accueillez le changement.

- › L'expérience montre que la probabilité est grande qu'il soit inéluctable de toute façon.
- › Dites-vous que la résistance provoque des émotions négatives et entame votre énergie.
- › Vous avez plus de chance de contrôler une part de la situation en endossant le rôle de pionnier.

#### Appropriez-vous le changement.

- › Accueillez vos doutes et vos peurs si vous en avez. Ils vous alertent de dangers potentiels pour lesquels il faudra trouver des solutions. Écrivez-les pour mieux les identifier (exemple : peur de ne pas y arriver, d'un risque potentiel).
- › Si ce n'est pas clair pour vous, interrogez les décideurs sur la finalité du changement.
- › Objectivez la situation en comparant le changement avec la situation actuelle :
  - quels sont les inconvénients ?
  - les avantages ?
  - les risques ?
  - les opportunités ?

#### Proposez de faire les premiers tests.

- › Que vous ayez la compétence ou non. Le déploiement du changement touchera tout le monde. Un test avec une personne « non initiée » est un test utile.
- › Préparez-vous avec les personnes qui pilotent le projet de changement. Mettez toutes les chances de votre côté pour que le test soit un

succès, mais acceptez une marge d'incertitude et d'imperfection. Le projet sera affûté après votre test.

#### Faites un retour d'expérience (ou REX).

- › Commencez par les points positifs : ce qui a bien fonctionné, les résultats positifs. Mettez en valeur les effets de bord positifs (les bonnes surprises qui n'avaient pas été anticipées).
- › Exprimez vos ressentis, comment vous avez vécu ce test : les moments où vous vous êtes senti à l'aise, les moments d'inconfort. Ces informations seront utiles pour accompagner le déploiement.
- › Dites ce que vous feriez vous-même différemment si vous deviez faire un 2<sup>e</sup> test.
- › Si vous en avez, suggérez des pistes d'amélioration du changement ou des conseils pour accompagner le déploiement.
- › Remerciez les personnes qui vous ont aidé à réaliser ce test dans de bonnes conditions.

### Méthodologie et conseils

- › Faites part de vos doutes de façon positive en posant des questions orientées solutions : « comment faire pour... dans tel cas ? ».
- › Avant de faire part de vos doutes, relevez au moins un avantage du changement.
- › Cultivez l'esprit pionnier.

*« Rien ne sert de défendre le monde d'hier quand on peut construire le monde de demain. »*

*Peter Drucker*

### Avantage

- L'impact est positif sur notre image personnelle. Des missions intéressantes peuvent nous être confiées ensuite.

### Précautions à prendre

- Validez que vous serez accompagné lors du 1<sup>er</sup> test, et que l'erreur est permise dans la mesure où elle est exploitée en tant que point de vigilance pour le déploiement.
- Oui, le 1<sup>er</sup> test demande un surcroît de travail. Soyez prêt à consacrer suffisamment de temps à votre préparation et au retour d'expérience.

## Comment être plus efficace ?

Vous avez l'âme d'un pionnier ? Tant mieux ! Vous pouvez apporter encore plus de valeur à votre organisation en aidant ceux qui résistent encore. Pour l'efficacité et le confort de tous.

### Aidez les opposants à s'exprimer positivement

Ne soyez pas moralisateur. Cela ne ferait que renforcer leur opposition ou provoquerait une réaction de rejet. Au contraire, faites-vous l'avocat de l'ange et reformulez ses critiques sous forme de points de vigilance. Alerte-le simplement sur la forme : une remarque est d'autant plus recevable qu'elle est formulée positivement.

Les opposants manifestent souvent de la colère. Elle est authentique lorsqu'ils ne se sentent pas respectés, n'ont pas été consultés ou ont l'impression que le changement dévalorise leur travail ou leurs méthodes passées. Ils ont besoin d'être écoutés et c'est bien de le faire pour leur permettre de gérer leur colère. Mais pas trop. Rapidement, orientez la discussion sur l'avenir avec des questions « comment faire pour... », afin d'utiliser leur énergie de façon constructive.

Il arrive aussi que la colère masque une peur sous-jacente (peur de ne pas y arriver, de paraître incompetent). Vous leur rendrez service en les aidant à la verbaliser pour l'assortir d'un plan d'action constructif (une formation, du soutien, des paliers progressifs).

### Rassurez les sceptiques

Les sceptiques ont des doutes et des peurs qu'ils n'osent pas toujours partager, en tout cas pas de façon officielle en réunion. Ils se confient mieux en petit comité ou aux collègues.

Prenez le temps de les écouter pour comprendre ce qui les gêne. Faites-vous l'avocat de l'ange, valorisez les points de vigilance qu'ils

signalent, invitez-les à en faire part directement aux personnes concernées. S'ils ne veulent pas, endossez le rôle de porte-parole. À l'inverse, expliquez ce que vous savez du projet parce que vous avez pris l'initiative de demander.

### Motivez les attentistes à agir

Les attentistes n'ont pas envie d'essayer les plâtres. Ils préfèrent attendre que les pionniers aient testé et ajusté le nouveau système.

Pour les motiver, donnez-leur confiance en eux en leur montrant que vous leur faites confiance. Associez-les à vos tests (outil 54) et valorisez leurs retours d'expérience. Accompagnez-les au besoin pas à pas lors de cette aventure, et entretenez leur motivation en rappelant les bénéfices du changement.

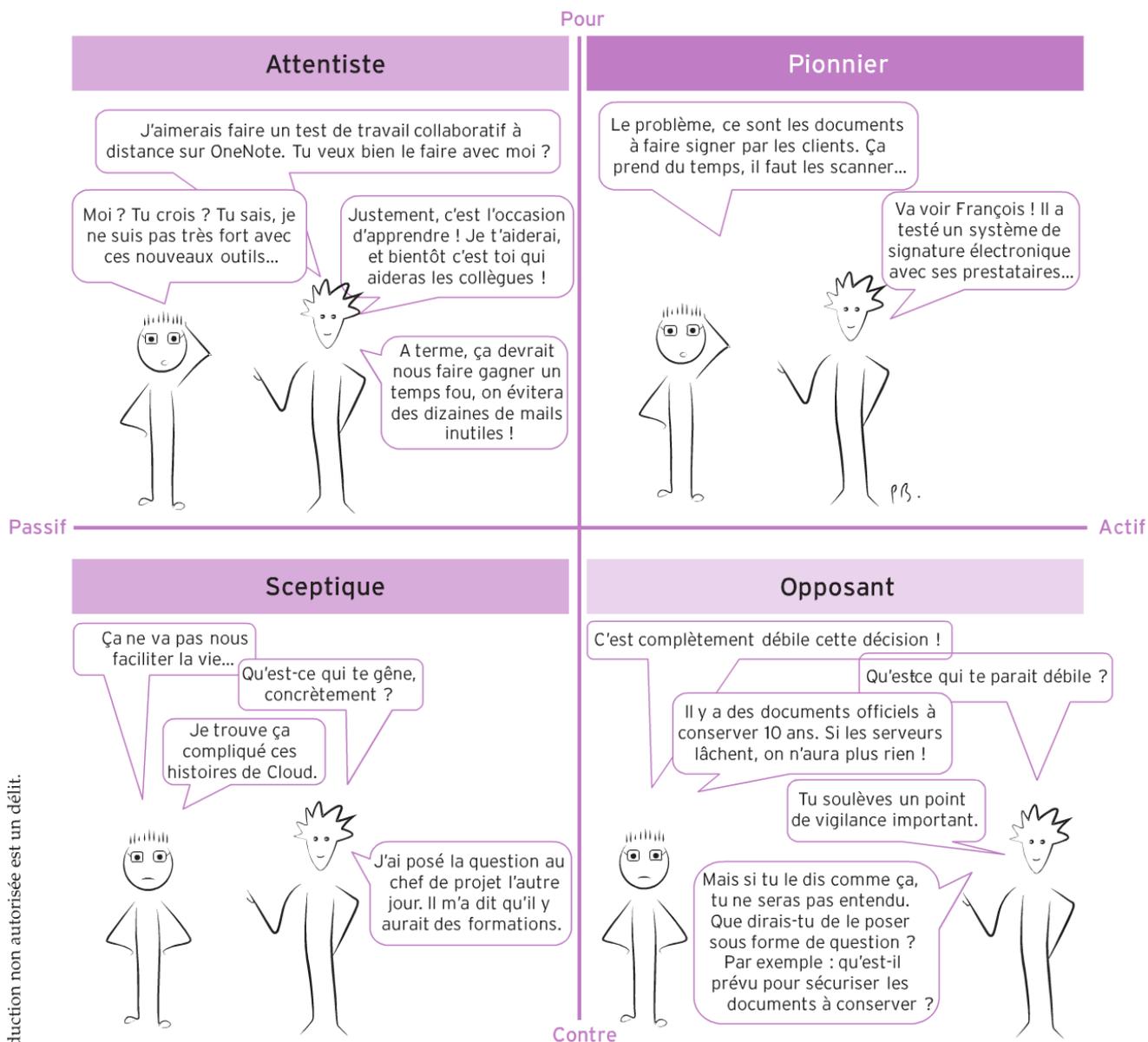
### Formez un groupe de pionniers

Partagez avec vos pairs vos idées, les retours d'expérience de vos tests pour gagner du temps et favoriser la créativité. Partagez également entre vous vos doutes - il y en a toujours qui émergent à certains moments ! - et demandez aux autres pionniers de vous challenger pour vous aider à franchir l'obstacle.

Ensemble, soyez pionniers jusque dans le processus d'accompagnement du changement : diffusez les bonnes pratiques à l'ensemble de vos collègues, associez-les à vos réunions de brainstorming (outil 39), utilisez lors de ces réunions la pensée latérale (outil 49).

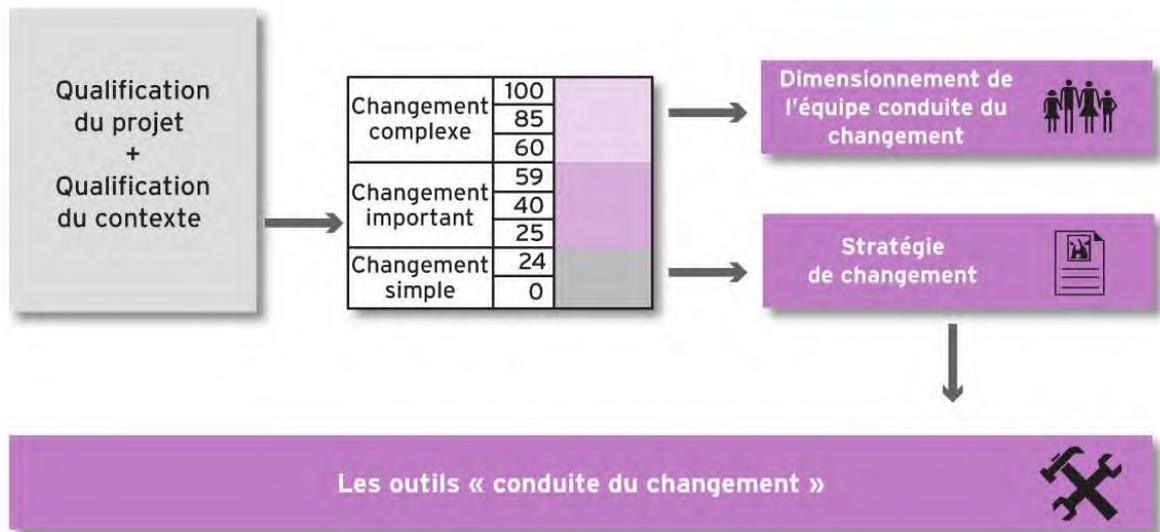
*« L'optimiste ne refuse jamais de voir le côté négatif des choses ; il refuse simplement de s'attarder dessus. » Alexandre Lockhart*

## EXEMPLE d'attitudes pour aider les collègues dans le changement



# La grille de cadrage de la conduite du changement

QUALIFIER UN CHANGEMENT POUR DÉFINIR LA STRATÉGIE ET LES OUTILS APPROPRIÉS



## En résumé

La grille de cadrage d'un projet de changement est un questionnaire avec 20 questions clés qui renseignent le projet et le contexte. Les réponses fermées de ce questionnaire permettent de calculer le niveau de complexité du changement et d'orienter la stratégie de changement qui déterminera les outils les plus judicieux à mobiliser.

## Insight

The change project framing grid is a questionnaire containing 20 key issues that inform the user about the project and its background. The closed answers to this questionnaire provides a computation of the project complexity levels and thus suggesting a strategic guide that will determine the most appropriate management tools.

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

La manière de conduire le changement dépend à la fois de l'ampleur du projet et des caractéristiques du contexte. Pour cette raison, le questionnaire de cadrage est organisé en deux parties de 10 questions chacune. À chaque question est associé un nombre de points (croissants en fonction de la complexité du changement) permettant de calculer un indice de complexité du projet qui permet de dimensionner l'équipe à venir. Certaines questions servent à qualifier la stratégie de changement. En fonction des réponses apportées, ce questionnaire permet d'orienter vers l'une des stratégies de changement et les outils appropriés.

### Contexte

La grille de cadrage se fait tout au début. C'est le premier outil à réaliser. Il produit un premier diagnostic et surtout oblige les intéressés à s'interroger sur certains points du projet et du contexte.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

➤ **Remplir le questionnaire.** Dans le cadre d'un groupe de travail restreint avec les principaux responsables du projet et de la conduite du changement, répondez aux 20 questions du questionnaire.

➤ **Calculer le niveau de complexité.** Après avoir rempli le questionnaire, vous additionnez les points en fonction des réponses et des points associés à chacune d'elle. Ce score vous donne le niveau de complexité du changement :

- Changement complexe avec un score entre 100 et 60. Cela traduit un changement en profondeur et difficile.
- Changement important avec un score entre 25 et 59. Certains points alertent sur la

nécessité d'un accompagnement structurel et permanent. Le projet est caractérisé par des changements importants sans qu'il y ait de sujets délicats.

- Changement simple avec un score de 0 à 24. Cela fait état de l'existence de changements sans difficulté avec un projet bien perçu et un contexte favorable.

➤ **Choix d'une stratégie de changement et des outils appropriés.** Les réponses aux questions vous permettent également d'obtenir la stratégie de changement la plus appropriée pour votre projet. Les réponses à certaines questions incitent le projet à s'orienter vers telle ou elle stratégie comme cela est indiqué dans le questionnaire dans la colonne des réponses après le nombre de points. Pour cela vous devez compter, pour chaque stratégie, le nombre de réponses cochées où elles sont mentionnées. Le résultat donne parfois des stratégies de changement avec le même score traduisant ce que l'on appelle des stratégies hybrides.

### Méthodologie et conseils

Le niveau de complexité permet de dimensionner l'équipe conduite du changement.

*La grille de cadrage est une analyse express des principales caractéristiques du projet permettant de définir les modalités opérationnelles de la conduite du changement.*

### Avantage

- La grille de cadrage permet de qualifier le changement, de définir une stratégie et d'avoir une idée des outils les plus utiles.

### Précaution à prendre

- La grille de cadrage ne doit pas être omise au risque de mobiliser certains outils sans s'être auparavant posé la question de leur utilité.

# La grille de cadrage de la conduite du changement

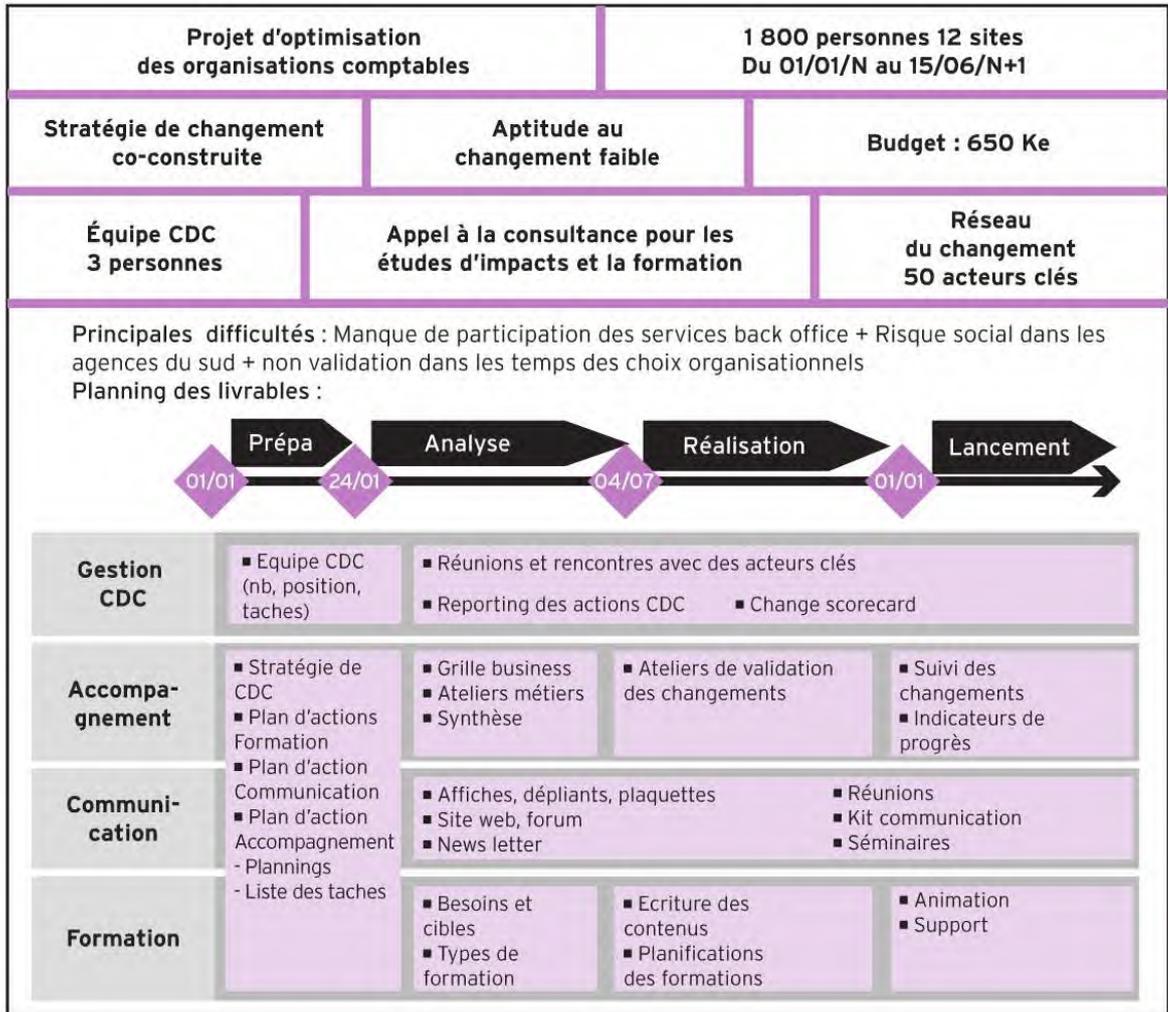
Qualification du projet	
1. Le projet de changement a-t-il une date de fin explicite ?	<input type="checkbox"/> OUI (0 point - changement planifié) <input type="checkbox"/> NON (3 points)
2. Le projet de changement est-il ?	<input type="checkbox"/> Un projet technique (2 points - changement processé) <input type="checkbox"/> Un projet organisationnel (4 points - Changement co-construit) <input type="checkbox"/> Un projet culturel (5 points - changement émergent)
3. Quelle est la durée prévisionnelle du projet	<input type="checkbox"/> Moins de 6 mois (1 point) <input type="checkbox"/> Entre 6 et 24 mois (3 points) <input type="checkbox"/> Plus de 24 mois (5 points)
4. Le projet de changement concerne-t-il ?	<input type="checkbox"/> Moins de 300 personnes (1 point) <input type="checkbox"/> Entre 300 et 3000 personnes (2 points) <input type="checkbox"/> Entre 3000 et 10000 personnes (3 points) <input type="checkbox"/> Plus de 10000 personnes (5 points - changement processé)
5. Combien y a-t-il de catégories différentes de populations ?	<input type="checkbox"/> Moins de 5 (1 point) <input type="checkbox"/> Entre 5 et 10 (2 points) <input type="checkbox"/> Plus de 10 (4 points)
6. Quel est la principale motivation du projet de changement ?	<input type="checkbox"/> La survie (2 points - changement imposé) <input type="checkbox"/> L'amélioration (2 points - changement développement humain) <input type="checkbox"/> L'attrait au changement (1 point) <input type="checkbox"/> Pas de motivation particulière (5 points)
7. Y aura-t-il des réorganisations ?	<input type="checkbox"/> OUI (4 points) <input type="checkbox"/> NON (0 points)
8. Y aura-t-il des réorganisations avec des contraintes de mobilités ?	<input type="checkbox"/> OUI (4 points) <input type="checkbox"/> NON (0 point)
9. Y aura-t-il des suppressions d'emplois ?	<input type="checkbox"/> OUI (10 points) <input type="checkbox"/> NON (0 point)
10. Est-ce que le changement modifie les zones de pouvoir actuelles ?	<input type="checkbox"/> OUI (5 points) <input type="checkbox"/> NON (0 point)
Qualification du contexte	
11. Les personnes concernées par le changement sont fortement attachées à l'existant ?	<input type="checkbox"/> OUI (3 points - changement développement humain) <input type="checkbox"/> NON (0 point)
12. De quelle nature seront les résistances du projet ?	<input type="checkbox"/> Par peur du changement (2 points - changement développement humain) <input type="checkbox"/> Par opposition avec la direction (3 points - changement co-construit) <input type="checkbox"/> Par principe d'opposition idéologique (5 points - changement émergent)
13. Quel est le niveau de résistance au changement ?	<input type="checkbox"/> Fort et généralisé (5 points - changement co-construit) <input type="checkbox"/> Fort sur quelques groupes (3 point) <input type="checkbox"/> Moyen (2 points) <input type="checkbox"/> Faible (1 point)
14. Quelle est la perception du projet par les principaux intéressés ?	<input type="checkbox"/> Mal bouclé (3 points) <input type="checkbox"/> Bien pensé et organisé (0 point) <input type="checkbox"/> Inutile (5 points)
15. Les populations concernées ont - elle l'habitude de gérer des changements ?	<input type="checkbox"/> OUI (0 points) <input type="checkbox"/> NON (3 points- changement planifié)
16. Quelle est la capacité du management à gérer le changement ?	<input type="checkbox"/> Faible (5 points - changement développement humain) <input type="checkbox"/> Moyenne (3 points - changement processé) <input type="checkbox"/> Excellente (1 point - changement imposé)
17. Y a-t-il dans l'organisation une conduite du changement reconnue ?	<input type="checkbox"/> OUI (0 point) <input type="checkbox"/> NON (5 points)
18. Quel est le niveau d'engagement des décisionnels dans le projet ?	<input type="checkbox"/> Faible (7 points - Changement planifié) <input type="checkbox"/> Moyen (4 points) <input type="checkbox"/> Fort (0 point)
19. Quel sera le rôle des managers dans le projet ?	<input type="checkbox"/> Relais du changement (3 points - changement imposé) <input type="checkbox"/> Co-constructeurs du changement (6 points - changement développement humain) <input type="checkbox"/> Leaders du changement (4 points - changement émergent)
20. Quel est le niveau d'aptitude au changement (cf. outil 4) des principaux intéressés ?	<input type="checkbox"/> Elevé (0 points - changement processé) <input type="checkbox"/> Moyen (3 point - changement construit) <input type="checkbox"/> Faible (6 point - changement émergent)

## EXEMPLE : les outils préconisés en fonction des stratégies

	Outil						
		Émergent	Développement humain	Processé	Planifié	Imposé	Co-construit
1	Grands auteurs en conduite du changement	●	●				●
2	Territoires de la conduite du changement	●	●				●
3	Internalisation ou externalisation de la conduite du changement	●	●	●	●	●	●
4	Aptitude au changement	●	●	●	●	●	●
5	Hypercube du changement	●	●	●	●	●	●
6	Grille de cadrage de la conduite du changement Change Readiness	●	●	●	●	●	●
7	Dimensionnement de l'équipe conduite du changement	●	●	●	●	●	●
8	Feuille de Route de la conduite du changement	●	●	●	●	●	●
9	Cartographie des changements	●	●	●	●	●	●
10	Cartographie des acteurs	●	●	●	●	●	●
11	Carte des alliés	●	●	●	●	●	●
12	Marguerite sociologique	●	●	●			●
13	Tableaux des acteurs clés			●	●	●	
14	Matrice DRAS			●	●	●	
15	Réseau du changement	●	●	●	●	●	●
16	Grille interculturelle (en fonction du projet)	●	●	●	●	●	●
17	Etudes d'impacts en cadrans	●	●	●	●	●	●
18	Etudes d'impacts organisationnelles			●	●	●	●
19	Etudes d'impacts humains	●	●	●	●	●	●
20	Etudes d'impacts Qualité de vie au travail			●	●	●	●
21	Courbe d'apprentissage du changement	●	●				●
22	7 marches du changement	●	●				●
23	Arbre à personnages			●	●	●	
24	Scénario rose scénario noir			●	●	●	
25	Atelier métaphore			●	●	●	
26	Matrice attractivité / crédibilité	●	●	●	●	●	●
27	Mix com	●	●	●	●	●	●
28	Plan de communication	●	●	●	●	●	●
29	kit de communication	●	●	●	●	●	●
30	Pièges de la communication			●	●	●	
31	Analyse des besoins pédagogiques	●	●	●	●	●	●
32	Plan de formation	●	●	●	●	●	●
33	Logistique de formation			●	●	●	●
34	Plan de transition			●	●	●	●
35	Plan d'évolution managériale			●	●	●	●
36	Atelier de codéveloppement	●	●				●
37	Gestion des relations sociales et IRP (en fonction du projet)	●	●	●	●	●	●
38	Baromètre ICAP	●	●	●	●	●	●
39	Enquête de verbatim	●	●				●
40	Tableaux de bord de suivi des actions de CDC	●	●	●	●	●	●
41	Analyse des risques			●	●	●	
42	20 questions clés à poser à un prestataire			●	●	●	
43	Indicateurs de transformation	●	●	●	●	●	●
44	Mots du changement	●	●				●
45	Modèle de Kotter	●	●	●	●	●	●
46	Courbe de l'engagement	●	●				●
47	Atelier Work out	●	●	●	●	●	●
48	Matrice RACI	●	●	●	●	●	●
49	Seau de poison	●	●				●
50	Modele du sens au travail	●	●				●

# La feuille de route du changement

## L'ORGANISATION ET LES ACTIONS DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT



### En résumé

La **feuille de route conduite du changement** mentionne les éléments structurants : la stratégie de changement, le niveau d'aptitude au changement, le budget, l'équipe conduite du changement, les principales difficultés et l'ensemble des livrables envisagés. Ce document synthétique permet d'avoir une première définition de l'action de conduite du changement qui sera affinée par la suite.

### Insight

*The change management roadmap highlight project structuring dimensions: change strategy, readiness to change levels, budget, change management team, major challenges and all planned deliverables. This summary provides a first definition to change management interventions to come and to be thereafter refined.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Tout le monde s'entend aisément sur l'objectif de la conduite du changement : faire adhérer les personnes. Par contre les modalités pratiques et opérationnelles ne sont pas aussi évidentes d'autant plus que ces dernières nécessitent d'être contextualisées. Le choix des actions à mettre en place nécessite différentes itérations avec plusieurs protagonistes. La feuille de route permet de dépasser les objectifs de la conduite du changement pour s'intéresser aux actions et ainsi rentrer le vif du sujet.

La feuille de route est le document de base de toute démarche de conduite du changement

### Contexte

La feuille de route de la conduite du changement clôture la phase de stratégie du changement visant à définir les grands axes de travail. Elle sera remise à jour après la phase de diagnostic et régulièrement tout au long du projet. Nous conseillons de formaliser une première version très rapidement en vous aidant d'outils de la conduite du changement.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

➤ **Remplissage du haut de la feuille de route.** Dans un premier temps et à l'aide des informations en votre possession, remplissez la stratégie de changement envisagée, l'évaluation de l'aptitude au changement, le budget prévu et les intervenants pressentis.

➤ **Remplissage du bas de la feuille de route.** Sur un planning, reprenant les grandes phases du projet, nous proposons de définir les actions envisagées pour les trois grands leviers de la conduite du changement (communication, formation et accompagnement) mais également

ce qui relève du pilotage de l'action de conduite du changement.

### Méthodologie et conseils

La feuille de route doit avoir un résumé des principaux points (ceux de la figure à la page précédente) sur une page et un détail de ces derniers dans un document de 10 pages maximum.

Nous préconisons de faire l'exercice de la synthèse sur une feuille A3 pour une meilleure lisibilité mais aussi pour partager avec les personnes du projet, des métiers et les acteurs de la conduite du changement. ■

*La feuille de route conduite du changement est un résumé des actions envisagées mais aussi des moyens et des modalités. C'est une description factuelle en termes d'actions par rapport aux besoins du projet.*

### Avantage

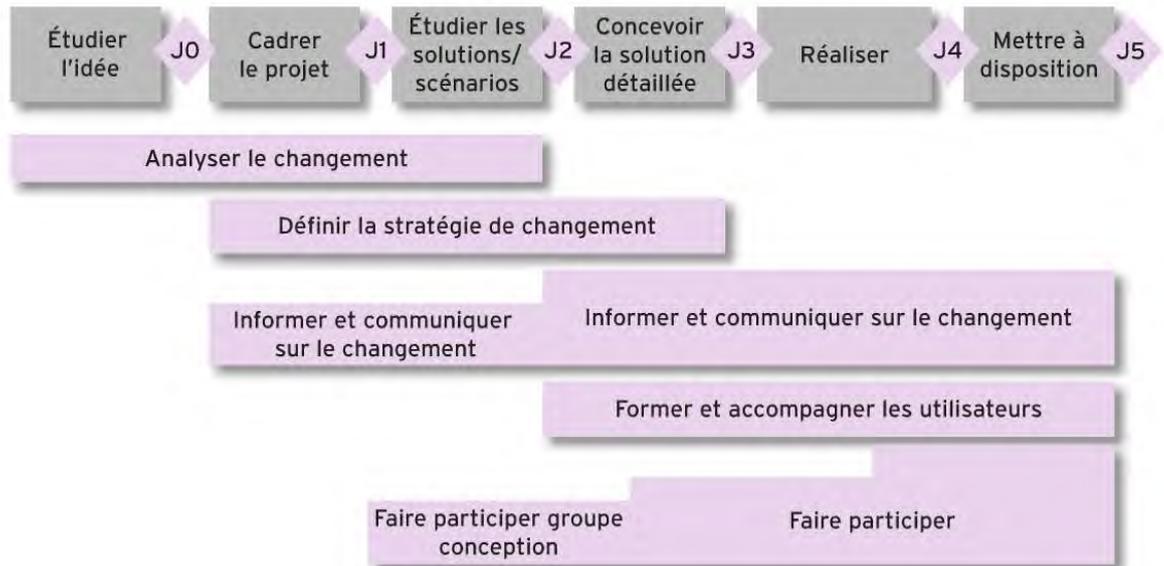
- La feuille de route objective la conduite du changement et privilégie des actions à de longs discours. Cela oblige les responsables de la conduite du changement à formaliser leur projet et les sponsors à se positionner. C'est un préprojet de la conduite du changement qui fait office de « devis » qui, une fois accepté, structurera la conduite du changement tout au long du projet.

### Précaution à prendre

- Il ne faut pas s'enfermer dans le contenu de la feuille de route et savoir la faire évoluer, même radicalement, au cours du projet. La gestion du changement doit s'adapter en permanence au projet mais aussi à son contexte de déploiement qui, dans un environnement complexe, peut prendre des chemins non envisagés au début.

# Le plan d'action de conduite du changement

## PLANIFIER LES ACTIONS DE CHANGEMENT POUR LEVER LES RÉSTANCES



### En résumé

Le projet consiste à fournir des livrables, mais aussi à accompagner les personnes qui seront impactées par la production ou la mise en œuvre de ces livrables.

L'**accompagnement du changement** va consister à activer 4 leviers complémentaires :

- informer ;
- communiquer sur le terrain, faciliter l'expression des ressentis ;
- former sur les nouvelles pratiques, méthodes, outils ;
- faire participer au projet.

### Insight

*The project is to provide deliverables, but also to accompany people who are affected by the production or implementation of these deliverables.*

*Change management will rely on four key drivers:*

- deliver information regularly;
- communicate with the people impacted by the project, facilitate the expression of feelings;
- train on new practices, methods and tools;
- enable people to participate in the project;

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Agencer dans le temps les différentes actions d'accompagnement du changement qui sont nécessaires pour que le projet soit accepté, et qu'il se déploie avec un maximum d'efficacité.

### Contexte

Ce plan d'action est à mettre en place dès qu'un projet comporte une dimension conduite du changement. Idéalement, cela doit se faire dès les phases amont du projet.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

Procéder à une étude d'impact des changements associés au projet :

- › Qui est impacté ?
- › Qu'est-ce qui est impacté ? Compétences, méthodes, rôles, valeurs ?
- › Quelle est l'ampleur de ces impacts ?
- › Comment ces impacts peuvent-ils être perçus ? Menaces ou opportunités ?
- › Qu'est-ce qui ne changera pas/restera stable après le projet ?

Identifier les actions à mener, sur 4 leviers complémentaires :

- › Informer : prévenir doutes, rumeurs et scepticisme et réduire la part d'inconnu le plus tôt possible, montrer la volonté des dirigeants, donner du sens et transmettre la vision (informer sur la finalité et les motifs du projet), rendre concrètes les conséquences pour chacun dans son activité quotidienne, montrer les actions mises en œuvre et les premières réussites.
- › Communiquer : augmenter son temps de contact et de présence sur le terrain pour rassurer, écouter les remarques et les résistances qui vont s'exprimer, mettre en place des relais de communication proches des acteurs, encourager les efforts quotidiens fournis dans le sens du changement, privilégier le dialogue

au discours, être exemplaire soi-même sur ce que l'on veut voir changer.

› Former : informer très tôt sur le dispositif de formation mis en place, planifier la formation le plus tôt possible, prévoir un accompagnement terrain pour aider en situation de travail, prévoir des modalités de partage de « bonnes pratiques » au sein de l'équipe, mettre en place des « relais terrain » garants de l'application ou de l'utilisation conforme.

› Faire participer : donner la possibilité aux acteurs d'influencer réellement le changement par leurs idées et leurs actions, fixer le cadre et les règles du jeu de la participation, « embarquer » progressivement de plus en plus de gens, faire partager par tous un minimum de buts communs.

› Identifier les responsables de ces actions et les intégrer dans le planning du projet, en les synchronisant sur les grandes phases de ce dernier.

### Méthodologie et conseils

› Il faut beaucoup informer et communiquer en amont, notamment pour montrer le caractère irréversible du changement et pour éviter les rumeurs.

› Ne commencer les formations que lorsque l'étape de « colère » des personnes impactées par le projet est passée. ■

*« Il vaut mieux penser le changement que changer le pansement. »  
Francis Blanche*

### Avantage

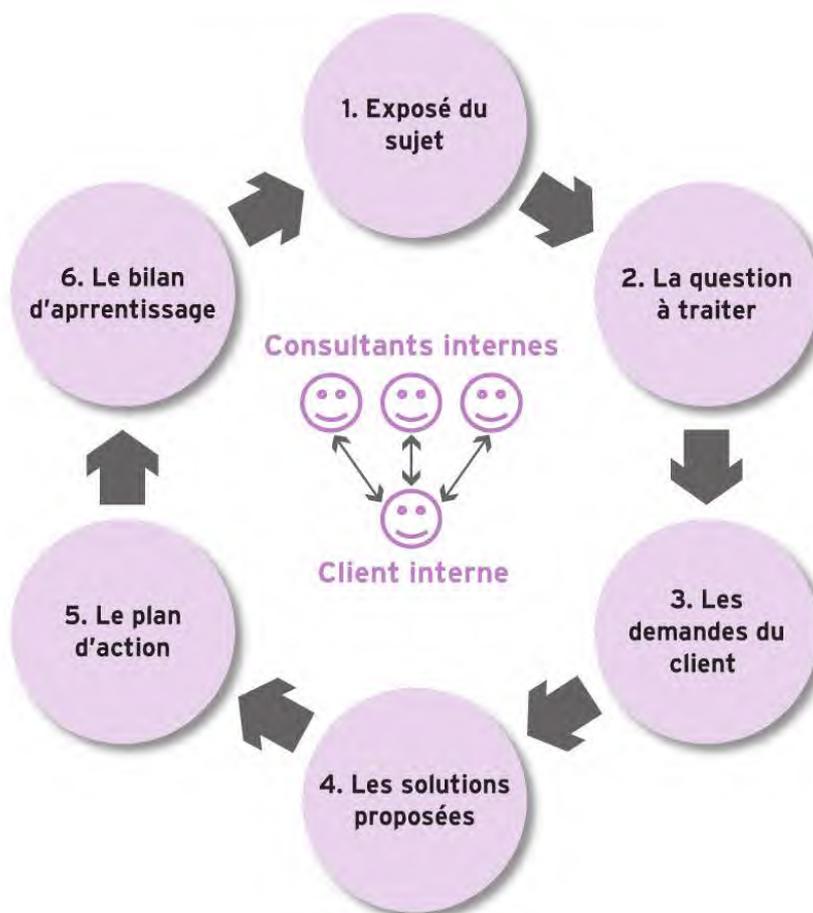
- C'est parce que les actions de conduite du changement sont planifiées comme les autres tâches du projet qu'elles seront mises en œuvre.

### Précaution à prendre

- Ne pas confondre information descendante (et nécessaire) et communication (échanges en face à face sur le terrain, qui permet l'expression des ressentis des personnes impactées par le changement).

# Les ateliers de co-développement

APPRENDRE AUTREMENT LE CHANGEMENT  
PAR L'ÉCHANGE ENTRE PAIRS



## En résumé

Les **projets de changement** nécessitent que les acteurs sur le terrain proposent des solutions à des situations nouvelles. Pour avancer des solutions sans anxiété et en développant l'intelligence collective, la méthode du co-développement peut être employée. Cette méthode permet un échange orienté sur la résolution de problèmes et en même temps une occasion d'apprentissage pour les acteurs.

## Insight

*Any **change projects** require that actors in the field suggest solutions to new situations. In order to propose these solutions without anxiety and as well as developing collective intelligence or at least a collective participation, the co-development method can be used. This method allows an exchange focused on problem-solving at the same time as offering a learning opportunity for participants.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Le groupe de co-développement<sup>1</sup> est une démarche structurée orientée vers la résolution de problèmes collectifs avec des rôles bien précis des différents intervenants. Le principe consiste à ce qu'un groupe de personnes se réunit et échange autour d'un problème et/ou d'une interrogation. Celui qui présente la problématique à traiter est le client. Les autres jouent le rôle de consultants. Ils ont comme objectif d'aider le client à bien définir sa problématique, à l'expliquer et à proposer des pistes d'actions.

### Contexte

Les ateliers de co-développement dans les projets de changement se font en fonction des besoins de solutions pour mettre en œuvre le changement de façon opérationnelle. Ils sont en général structurés de trois séances d'une demi-journée sur 1 à 2 mois.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

Le co-développement est une approche très structurée avec des objectifs, des principes et des phases.

- › **La première étape est l'exposé du sujet en problématique.** Le rôle du client est d'argumenter en objectivant, et de comprendre pourquoi le sujet pose problème. Le rôle du consultant est d'écouter et d'analyser la demande.
- › **La deuxième étape est la clarification de la problématique.** Le rôle du client est de distinguer ce qui est des faits objectifs de la posture comportementale et de proposer des chaînes causales d'explication. Le rôle du consultant

1 Payette A., Champagne C., *Le Groupe de codeveloppement professionnel*, PU Quebec, 2005.

2 Vaill P.B., *Learning as Way of Being. Strategies for Survival in a World of Permanent White Water*, San Francisco, Jossey Bass, 1996.

est de ramener le client sur les faits et les intégrer dans des chaînes causes/conséquences.

› **La troisième étape est le contrat de consultation.** Le rôle du client est de formuler une synthèse de la situation et de la demande. Le rôle du consultant est de reformuler la synthèse pour bien s'entendre sur le sujet et la demande.

› **La quatrième étape correspond aux réactions, commentaires et suggestions pratiques** des consultants.

› **La cinquième étape est la synthèse et plan d'action.** Le rôle du client est de ramasser des informations disparates en les structurant. Le rôle du consultant est d'orienter la réflexion vers des actions adaptées au client.

› **La sixième étape est la conclusion,** ou l'évaluation et l'intégration des apprentissages par chacun.

### Méthodologie et conseils

Dans son ouvrage *Learning as a Way of Being*, Vaill<sup>2</sup> situe l'apprentissage dans la pratique comme la seule manière d'appréhender la globalité d'une activité. ■

*Les ateliers de co-développement créent les conditions du changement en favorisant la prise de conscience des acteurs du changement à partir de problèmes concrets résolus entre eux.*

### Avantage

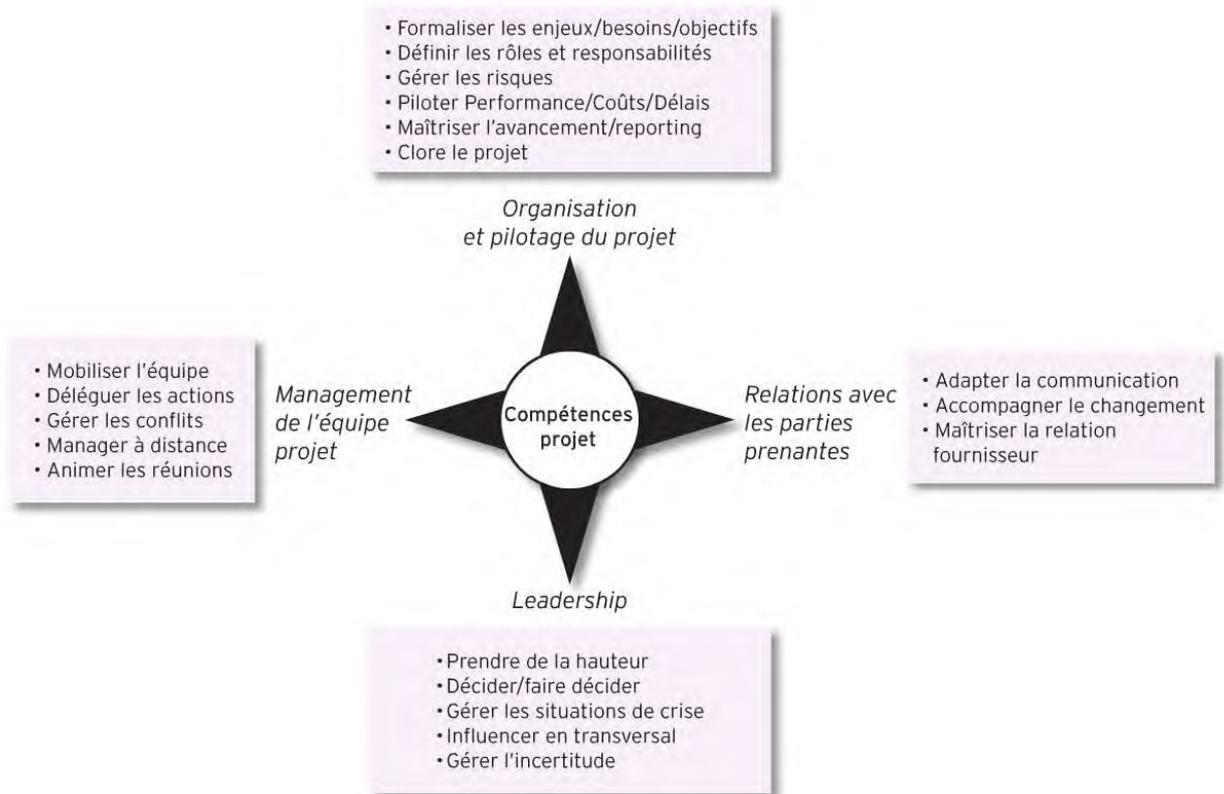
- Pour opérer un changement il faut que les bénéficiaires changent leur manière de voir dans une logique d'apprentissage.

### Précaution à prendre

- L'autorégulation n'est pas évidente. Un autre participant peut jouer le rôle d'animateur et veiller au bon fonctionnement des séances de telle manière que chacun reste dans son rôle.

# Les compétences attendues du chef de projet

## LES COMPÉTENCES DU CHEF DE PROJET : UNE ROSE DES VENTS !



### En résumé

Au-delà des **compétences techniques** attachées au livrable du projet, un ensemble de **compétences relationnelles et comportementales** est nécessaire pour obtenir le meilleur des équipes engagées :

- capacité à interagir avec les autres, en fonctionnement transversal, dans la diversité des cultures d'entreprises, des cultures internationales, en pleine conscience de ses responsabilités ;
- être en paix avec soi-même, pour savoir porter des jugements impartiaux, résoudre des conflits sans *a priori*, et apparaître digne de confiance.

### Insight

Beyond the **technical skills** required to deliver the project, **relational and behavioral competency** is required to obtain the best results from the teams involved:

- *ability to interact with others in cross-functional processes within diverse companies, international cultures and a complete understanding of its responsibilities;*
- *the self-confidence to carry out impartial assessments, to resolve conflicts without bias and appear trustworthy.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

› Permettre au chef de projet de prendre conscience de toutes les facettes de son rôle, d'identifier ses forces et ses points à améliorer. C'est un bon moyen pour le chef de projet de doper sa confiance en lui... et son humilité !

› Éclairer le chef de projet sur les attentes de son équipe vis-à-vis de lui. Une équipe projet n'attend pas un simple savoir-faire d'organisation et de planification, mais aussi du soutien, de la facilitation dans les situations transversales, multiculturelles, et de la flexibilité face aux situations rencontrées.

### Contexte

L'évaluation des compétences du chef de projet doit se faire régulièrement (a minima à un rythme annuel), de façon à mesurer les talents qui ont été acquis lors des derniers projets, et ceux qui restent à développer.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- › Faire le tour d'horizon de sa propre perception de son niveau de maîtrise sur chacune des compétences listées.
- › Demander à son environnement professionnel (acteurs projet, hiérarchiques, autres chefs de projet) ce qu'ils pensent de la maîtrise des compétences listées, en considérant ce qu'ils sont capables d'apprécier de leur activité.
- › Recouper ces informations avec ses propres perceptions et construire un plan de progrès :
  - lister les actions de formation, de séances d'accompagnement avec des chefs de projet expérimentés, ou toute autre action admise par l'organisation ;
  - prioriser ces actions avec son responsable hiérarchique ;
  - planifier les actions prioritaires à mettre en œuvre ;

- organiser un feedback avec son responsable hiérarchique pour valider l'atteinte des objectifs fixés.

### Méthodologie et conseils

La description des compétences du chef de projet est souvent un sujet de polémique. En premier lieu, le chef de projet doit-il maîtriser les expertises techniques de son projet ?

Il n'y a pas de réponse universelle à cette question. Dans les petits projets, le chef de projet maîtrise aussi la technique, car il exécute, pour le compte du projet, des travaux de réalisation. Dans les grands projets, toute son activité est focalisée sur le management des travaux et des équipes. Il n'a pas à être expert sur les techniques de son projet. Par contre, sa capacité à comprendre les experts, à apprécier la solidité de leur point de vue est fondamentale. Il est alors « expert en conséquence », pour le compte du projet. ■

*Au jalon, le commanditaire a le droit de vie et de mort sur le projet. Seuls les projets viables survivront.*

### Avantages

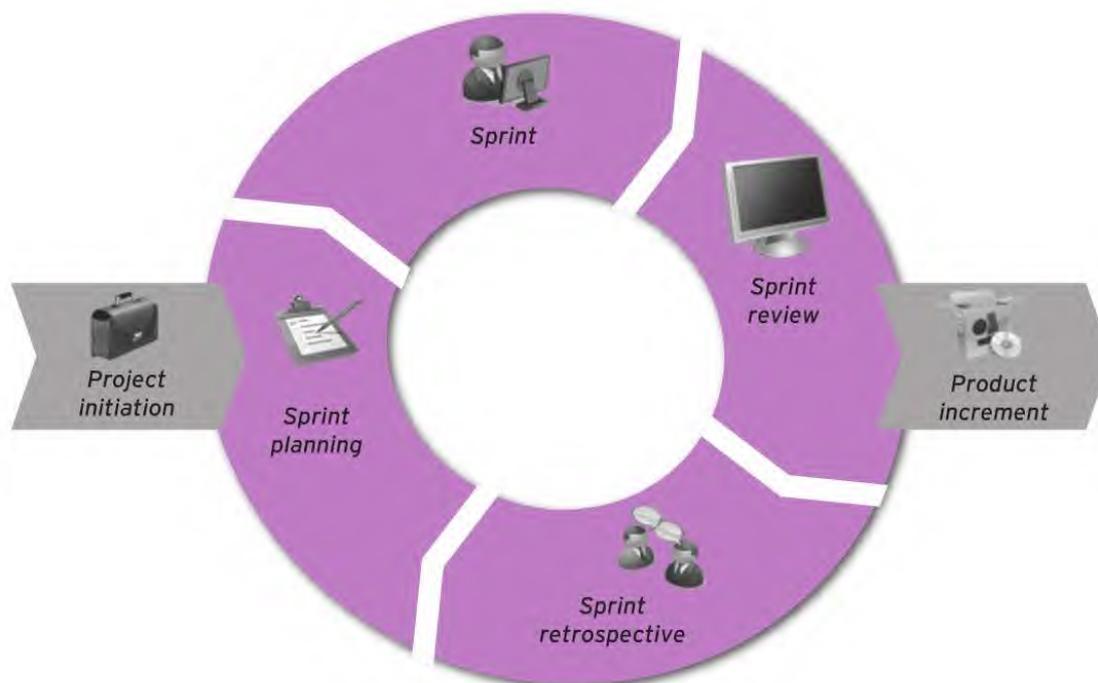
- La cartographie des compétences permet au chef de projet d'élargir la compréhension de son rôle.
- Elle lui permet d'identifier les points sur lesquels il doit progresser.
- Elle lui donne les moyens d'obtenir la perception des acteurs dans son environnement (démarche proche de 360° feedback).

### Précaution à prendre

- Les compétences listées sont souvent difficiles à apprécier. Et chacun les apprécie à sa manière. Il est donc important de chercher systématiquement à identifier des faits significatifs illustrant les compétences revendiquées.

# Le processus Scrum

LES DIFFÉRENTES *TIMEBOXES* DE LA MÉTHODE À ENCHAÎNER POUR LIVRER DES INCRÉMENTS DE PRODUIT



## En résumé

Au-delà d'une définition claire des rôles (*product owner*, *Scrum master* et équipe), la **méthode Scrum** consiste à enchaîner de façon itérative des *timeboxes* (blocs de temps), qui vont produire des artefacts (des outils, du logiciel ou des documents qui vont contribuer à orienter et faire avancer le projet).

## Insight

Beyond a clear definition of roles (*product owner*, *Scrum master* and team), **Scrum** is an iterative chain of *timeboxes*, which will produce artifacts (tools, software or documents that will help guide and advance the project).

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

➤ Se focaliser sur la réalisation d'un produit à forte valeur ajoutée pour le client.

### Contexte

Scrum est une méthode de gestion de projet de plus en plus utilisée dans l'industrie du développement logiciel. Elle est particulièrement adaptée à des petites équipes (10 personnes maximum), pour des projets que l'on peut découper facilement.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- Identifier les rôles clés et constituer l'équipe:
  - L'équipe Scrum : équipe comportant au maximum 10 personnes. L'équipe est auto-organisée et chacun doit être capable de reprendre les tâches d'un autre membre.
  - Le *product owner* (propriétaire du produit): correspondant métier, il gère la « priorisation » et l'évolution du *product backlog* (carnet de produit). Il répond aux questions de l'équipe Scrum.
  - Le *Scrum master* : coach, chargé de projet, développeur, animateur... Il doit faire respecter le cérémonial Scrum à son équipe.
- Définir la vision du produit à réaliser.
- Produire le *backlog* initial du produit (c'est le *product owner* qui en est responsable), en identifiant les premières *stories* qui vont le composer.
- Produire une première planification de la séquence des *sprints* à venir (la *release*), avec une vision du contenu prévu (les éléments de *backlog* de produit) de chacun de ces *sprints*.
- Planifier le *sprint* afin de :
  - permettre au *product owner* d'indiquer à l'équipe les items prioritaires ;
  - définir la capacité de l'équipe à réaliser ces items (en mesurant sa vélocité) ;
  - choisir les items à intégrer dans le *sprint*.

- Animer un « *Scrum* » (mêlée) quotidien :
  - mesurer l'avancement des tâches qui étaient prévues lors de la mêlée précédente ;
  - permettre l'engagement de chaque équipier devant ses pairs, sur le travail qu'il va réaliser dans la journée ;
  - identifier et lever les obstacles qui freinent l'avancement du projet ;
  - permettre à l'équipe de se synchroniser sur les objectifs du *sprint*, et sur sa capacité à les atteindre.
- Animer une revue de *sprint* afin de :
  - valider avec l'ensemble des parties prenantes l'incrément de solution (et la solution globale qui en découle !) qui a été produit pendant le *sprint* ;
  - connaître l'état d'un projet, afin de décider des actions à mettre en œuvre pour sa poursuite ;
  - ajuster le *product backlog* et le plan de *release*.
- Animer une rétrospective de *sprint*, afin de permettre à l'équipe de réfléchir aux moyens de devenir plus efficace, et d'ajuster sa manière de travailler en conséquence.

Les différentes réunions qui rythment Scrum sont également appelées *timeboxes* (blocs de temps).

### Méthodologie et conseils

Dans la mesure où la méthode Scrum est incrémentale, il faut accepter que le *backlog* de produit et le plan de *release* évoluent au fur et à mesure des *sprints*. Ce n'est donc pas une méthode traditionnelle où tout est spécifié et planifié de façon très précise dès le début. ■

### Avantage

- Enchaîner les différents blocs de temps (« *timeboxes* ») de la démarche pour en tirer un maximum d'efficacité.

### Précaution à prendre

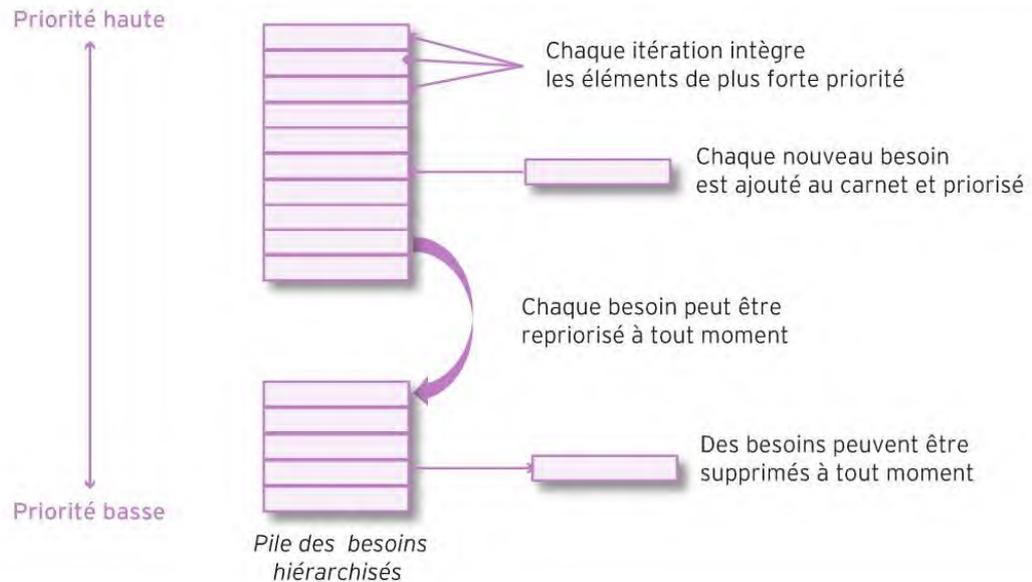
- S'appuyer sur les 3 piliers de la méthode : la transparence, l'inspection et l'adaptation.

# Le product backlog

## LISTE DES BESOINS ET DEMANDES D'UN PRODUCT OWNER

La liste des besoins et demandes d'un *product owner*...  
... peut contenir

ID	Priorité	Item	Critère d'acceptation	Estimation	Release	Sprint	Statut
77	30	En tant qu' acheteur en ligne, je veux pouvoir ajouter un item à mon panier afin de pouvoir l'acheter.	L'item est sélectionné lorsque je clique sur « ajouter ». Je peux ainsi voir mon item ajouté à mon panier.	5	2		Terminé



### En résumé

Scrum utilise une approche fonctionnelle pour récolter les besoins des utilisateurs. L'objectif est d'établir une liste de fonctionnalités à réaliser, que l'on appelle *product backlog* (carnet du produit).

À chaque élément du carnet sont associés 3 attributs : une description, une estimation et un ordre de priorité, qui est défini par le propriétaire du produit. Il peut changer cet ordre en cours de projet et même ajouter, modifier ou supprimer des éléments dans le carnet.

### Insight

*Scrum uses a functional approach to gather user requirements. The objective is to establish a list of features to achieve, called **product backlog**.*

*Each element of the backlog is associated with three attributes (a description, an estimate and order of priority), which are defined by the product owner. He may change the priorities during the project and even add, edit or delete items in the backlog.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

- › Transformer l'intention de départ du projet en « commande » explicite.
- › Lister les fonctionnalités à produire dans le cadre du projet, et les hiérarchiser.
- › Faciliter la planification des *releases* et des *sprints*.

### Contexte

Le *backlog* est construit dans sa forme initiale au démarrage du projet, avant le démarrage du premier *sprint*. Il va permettre la planification de la *release* (organisation de la livraison des *stories* et du périmètre des différents *sprints*). Il est ensuite mis à jour à chaque *sprint*.

C'est le *product owner* qui en est le garant (contenu et hiérarchisation des *stories*), mais c'est un outil qui est partagé avec l'ensemble des contributeurs de l'équipe et des parties prenantes du projet.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- › Faire « émerger » le *backlog* au démarrage du projet. Il est assez rare que le *backlog* initial intègre les (plus ou moins) 50 *stories* dont il sera constitué en cours de projet. Ceci est dû au fait que le *product owner* et les utilisateurs du projet disposent rarement d'un panorama exhaustif des fonctionnalités à livrer.
- › Choisir le mode de représentation du *backlog*. Avant tout, le *backlog* est une liste de *stories*, mais ces dernières peuvent être représentées de 2 manières différentes :
  - des cartes sous format fiches bristol, rangées par ordre de priorité ;
  - sous format informatique, à l'aide d'un outil de gestion de *backlog*.
- › Décrire les premières *stories*, en distinguant notamment les *user stories*, les *stories* techniques et les défauts.

› Définir les priorités entre les différentes *stories* : elles vont conditionner l'ordre dans lequel les *stories* seront développées (les plus prioritaires en premier !). Si toute l'équipe est associée à la définition des priorités, c'est le *product owner* qui dispose du dernier mot, car il est le garant du *backlog*.

› Intégrer les modifications progressives : tant que le produit du projet évolue, le *backlog* évolue ! Des *stories* peuvent être ajoutées ou supprimées, certaines peuvent être décomposées, et les priorités entre *stories* peuvent être revues. Ces changements peuvent être quotidiens, en fonction du feedback sur ce qui a été développé la veille, mais les changements majeurs interviennent lors des réunions de revue de *sprint* et de planification du *sprint* suivant.

### Méthodologie et conseils

- › Il est conseillé que le *product owner* soigne le *backlog* « aux petits oignons » : il doit s'assurer régulièrement qu'il est complet, en ajoutant de nouvelles *stories* ou en en supprimant, et que les *stories* sont bien priorisées.
- › Le *product owner* raffine également progressivement ses *stories* en cours de projet, en décomposant les *stories* de grande taille en plusieurs *stories* de petites tailles.
- › Attention de ne pas surcharger le *backlog* avec trop de *stories* (pas plus de 50), qui rendent difficile la compréhension globale du projet. ■

### Avantage

- Bien plus qu'une simple liste priorisée, le *backlog* est le pivot autour duquel tourne le développement Scrum : il permet d'orchestrer les *releases* et les *sprints*.

### Précautions à prendre

- Un *backlog* = un produit = une équipe !
- Détailler progressivement les *stories* en cours de projet, et accepter que celles qui sont moins prioritaires soient encore de grande taille.

« Passe-moi donc le carnet du produit », un équipier d'un projet Scrum particulièrement à cheval sur la francisation.

# La mêlée quotidienne

## PANNEAU D’AFFICHAGE MURAL PRÉSENTANT LES STORIES DU SPRINT ET L’AVANCEMENT DES TRAVAUX

Sprint 2 : début le 01/03, fin le 15/03

Stories	À faire	En cours	Fini	Obstacles
En tant que contrôleur de gestion, je voudrais pouvoir disposer des chiffres de vente afin d'éviter une saisie manuelle...	Tâche à faire Tâche à faire	Tâche à faire Tâche à faire	Tâche à faire	Revoir le problème xx
En tant que commercial, je voudrais...	Tâche à faire Tâche à faire			
En tant que responsable de la communication...	Tâche à faire Tâche à faire			

### En résumé

Au quotidien, une réunion, la **mêlée quotidienne** (*daily Scrum*), permet aux développeurs de faire un point de coordination sur les tâches en cours et sur les difficultés rencontrées. Cette réunion dure 15 minutes au maximum. Le *Scrum master* s'assure que la réunion ait lieu à heure fixe. Le propriétaire du produit n'est pas présent.

À tour de rôle, chaque membre répond à 3 questions :

- Qu'ai-je fait hier ?
- Que dois-je faire aujourd'hui ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées ?

Le tour de parole doit être scrupuleusement respecté pour éviter que la mêlée ne dérive sur des discussions techniques et dépasse la limite de 15 minutes. Si le besoin s'en fait sentir, des discussions sont alors menées librement après la mêlée.

### Insight

Every day, a meeting, the **daily scrum**, allows developers to make a focal point of current tasks and difficulties. The meeting lasts 15 minutes. The ScrumMaster ensures that the meeting takes place at a fixed time. The product owner is not present.

Taking turns, each member answers 3 questions:

- What did I do yesterday ?
- What should I do today ?
- What are the difficulties ?

Speech turn must be strictly respected to avoid the scrum to drift to technical discussions that would go beyond the limit of 15 minutes.

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

- › Mesurer l'avancement des tâches qui étaient prévues lors de la mêlée précédente.
- › Permettre l'engagement de chaque équipier devant ses pairs, sur le travail qu'il va réaliser dans la journée.
- › Identifier et lever les obstacles qui freinent l'avancement du projet.
- › Permettre à l'équipe de se synchroniser sur les objectifs du *sprint*, et sur sa capacité à les atteindre.

### Contexte

La mêlée est à organiser quotidiennement dans le *sprint*, sauf le premier et le dernier jour du *sprint*, qui sont dédiés à d'autres réunions (planification du *sprint*, et revue de *sprint* !).

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

› Se réunir ! Toutes les personnes de l'équipe doivent être présentes, debout et en cercle, si possible à un endroit qui permette à tout le monde de visualiser l'ensemble des tâches. À tour de rôle, chaque membre de l'équipe répond à 3 questions :

- Qu'est-ce que j'ai fait depuis le dernier Scrum/la dernière mêlée (hier !) ?
- Qu'est-ce que je compte faire jusqu'au prochain Scrum (aujourd'hui !) ?
- Quelles sont les difficultés que je rencontre et qui me freinent dans mon travail ?

Toute autre personne de l'équipe peut écouter, mais pas intervenir. Dans le cas de réponses vagues à la troisième question (« je suis bloqué par le *product owner* »), le *Scrum master* doit rechercher les vraies difficultés et les expliciter clairement (ex : « j'attends le choix du *product owner* sur deux options que je lui ai proposées sur la *story* 13 »). Les solutions pour lever ces obstacles ne sont pas à discuter en

réunion (au risque sinon de polluer cette dernière et de dépasser le quart d'heure dédié à la mêlée).

- › Faire le point sur l'atteinte des objectifs du *sprint*. Il est possible à ce titre d'ajouter une quatrième question au cours de la mêlée : « compte tenu de l'avancement actuel, le but du *sprint* sera-t-il atteint ? »
- › Prendre une décision sur la suite du *sprint* :
  - Continuer comme prévu !
  - Adapter le *sprint*.
  - Arrêter le *sprint* : si l'équipe considère qu'elle ne sera pas en capacité de livrer une *story* et de démontrer quoi que ce soit.
  - Négocier avec le *product owner* pour savoir quelle *story* peut être enlevée du *sprint* : si l'équipe pense que toutes les *stories* prévues initialement ne pourront pas être livrées.
  - Ajouter une nouvelle *story* : si l'équipe considère qu'elle peut finir toutes les *stories* avant la fin du *sprint*.

« No Scrum, no win », un *rugbyman* aguerri.

### Méthodologie et conseils

Cette réunion a un but de synchronisation pour l'équipe et ne doit pas être vécue comme un reporting d'activité. C'est le niveau quotidien du principe « *inspection and adaptation* » de Scrum. ■

### Avantages

- Réunion rituelle qui cimente l'équipe, et permet de suivre l'état d'avancement des tâches.
- Redonner de l'énergie à l'équipe pour la journée.

### Précautions à prendre

- Ne pas prendre d'engagement déraisonnable sur la mêlée suivante. Ne pas dépasser un quart d'heure.

## 2

INNOVATION  
& PROSPECTIVE

« La valeur d'une idée dépend de son utilisation. »

Thomas Edison



**L**oïc souhaite développer la culture de l'innovation dans son entreprise. Le marché est en pleine mutation, et selon lui les processus sont trop lents et le potentiel créatif de ses collègues insuffisamment exploité. Il sait aussi qu'il n'arrivera pas tout seul à faire bouger les lignes.

Adoptant le principe de l'open innovation, il propose d'inviter, le temps d'une réunion de partage, des personnes travaillant dans des entreprises d'autres secteurs, ainsi que deux

clients qui sont ravis de vivre cette expérience. À cette réunion participent également des collègues de plusieurs unités de son entreprise.

Il ouvre la réunion en toute transparence : le but est de recueillir le maximum d'idées pour améliorer les processus d'innovation à tous niveaux, afin d'apporter le meilleur service aux clients.

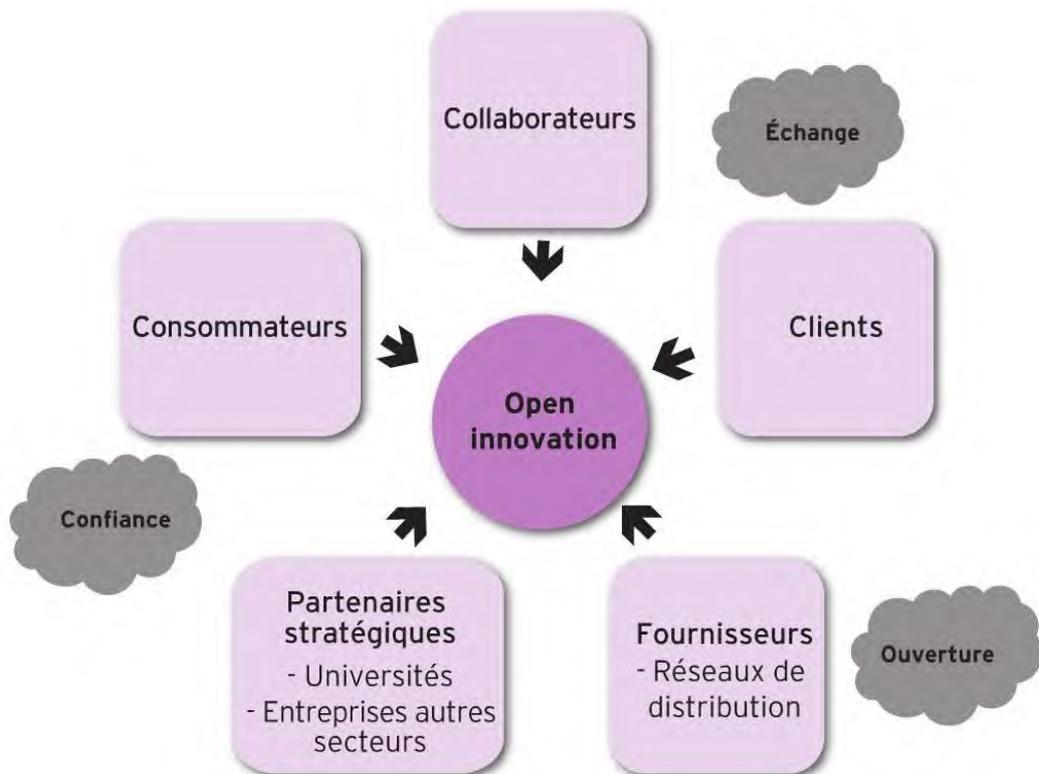
- Nous avons mis en place un processus de Design Thinking, commence Eddy, un des invités. Nous allons voir nos clients et utilisateurs dans leur environnement de travail. A partir de là nous définissons un objectif d'innovation, puis nous rassemblons une équipe pluridisciplinaire pour imaginer des solutions. Très vite nous réalisons un premier prototype pour tester la solution et l'améliorer par itérations.
- Je rebondis sur ce que vous dites, enchaîne Prune, une collègue de Loïc. Nos collaborateurs ont des idées mais n'osent pas toujours les mettre en œuvre. Je pense que nous pourrions stimuler les démarches d'innovation individuelle en autorisant de manière plus explicite les prototypes, les tests... et les erreurs bien sûr.
- C'est une bonne idée, intervient Olga, une cliente. Ça marchera bien pour les personnes qui se savent créatives et ont confiance dans leurs idées. D'autres ont parfois besoin d'un coup de pouce. J'ai eu la chance de bénéficier d'une formation à la créativité il y a quelques années. Moi qui me croyais peu créative, je me suis rendue compte que je pouvais doper ma créativité en appliquant quelques méthodes simples.
- Lesquelles ? demande Loïc, intéressé.
- La prise de conscience des quatre phases de la créativité permet de laisser mûrir naturellement les idées plutôt que d'essayer de trouver une solution au pied du mur. Et la carte mentale m'a permis de sortir de l'angoisse de la feuille blanche.
- Dans le même ordre d'idées, renchérit Maud, invitée elle aussi, je pratique à titre personnel l'imagination créatrice pour résoudre les problèmes complexes. C'est très puissant !
- Il y a un point important que nous n'avons pas encore mentionné, reprend Eddy, dont l'entreprise est leader sur son marché. C'est la veille. Nous avons plusieurs types de veille et surveillons différentes sources, pour anticiper les innovations à mener sur nos produits, nos processus ou nos partenariats, voire des actions de co-prospective lorsque les compétences de nos équipes doivent être développées pour faire face aux nouveaux défis.
- La réunion se poursuit avec des échanges approfondis. Loïc est ravi. Il voit que ses collègues ont pris conscience du potentiel de créativité et d'innovation qu'ils pouvaient libérer pour eux-mêmes et leurs équipes.

## LES OUTILS

13	L'open innovation .....	52
14	Le design thinking .....	54
15	La démarche d'innovation individuelle .....	56
16	Le diagramme du veilleur .....	58
17	La typologie des sources d'information.....	60
18	Les types de veille.....	62
19	Les sources de veille.....	64
20	La Co-prospective ®.....	66
21	Les quatre phases du processus créatif .....	68
22	La sérendipité .....	70
23	L'imagination créatrice .....	74
24	La carte mentale .....	78

# L'open innovation

INNOVER AVEC TOUTES LES PARTIES PRENANTES



## En résumé

L'**open innovation** (ou innovation ouverte) est l'idée selon laquelle une entreprise peut créer de la valeur (services ou produits) non seulement par ses efforts internes, mais également par le biais de collaborations, de licencing, de spin-off.

Un livre publié en 2003 par Henry Chesbrough est à l'origine du concept d'open innovation. C'est donc un mode d'innovation basé sur le partage et la coopération entre entreprises, réalisé dans un climat d'échanges, d'ouverture et de confiance réciproque.

## Insight

*Open innovation is the idea that a company can create value (products and services), not only internally, but also by way of collaboration, licensing, and spin-offs.*

*A book published by Henry Chesbrough in 2003 lays out the basis of open innovation. It is a mode of innovation based on sharing and cooperation between companies in a climate of openness and mutual trust.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

- › Innover plus efficacement, davantage et de façon plus radicale.
- › Développer une R&D externe pour que les actions de l'entreprise intègrent désormais tout son écosystème.
- › Améliorer le taux de réussite des nouveaux produits et services et accélérer la résolution des problèmes en trouvant des solutions inédites.
- › Tisser des relations de confiance et fidéliser sa communauté et ses parties prenantes (fournisseurs, partenaires, clients, etc.).

### Contexte

L'open innovation peut être utilisée dans de nombreux contextes et recouvre une diversité de notions : les partenariats avec des universités ou des laboratoires de recherche, la conception collaborative de produits ou standards, y compris avec des concurrents, l'écoute client, le développement d'un écosystème de startups, de plateformes de prototypage rapide, d'accélérateurs, ou l'acquisition de startups.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- › Créer une liste de besoins stratégiques ou de priorités opérationnelles en impliquant les leaders en innovation, en R&D et les opérationnels.
- › Définir les domaines de compétences de l'entreprise afin d'identifier l'innovation externe nécessaire.
- › Prospector de nouveaux partenaires, rechercher les technologies en rapport avec les besoins identifiés et préparer une stratégie au regard de la propriété intellectuelle.
- › Sensibiliser à l'open innovation des acteurs supplémentaires comme les clients (nouveaux besoins) ou l'ensemble des salariés pour utiliser les connaissances et l'expertise cachées dans l'organisation.

- › Communiquer l'information que l'entreprise est ouverte à l'innovation, conserver et travailler chaque suggestion car une idée, même anodine, peut générer un grand bénéfice.
- › Transformer les parties prenantes (fournisseurs, réseaux de distribution) en partenaires stratégiques en mettant en place des accords sur la confidentialité de l'échange d'idées et sur des objectifs à long terme.
- › Transformer la culture d'entreprise : créer un référentiel des meilleures pratiques et identifier des mentors dans l'organisation.
- › Collaborer avec les pairs pour jouer un rôle de leadership et traiter les questions de son secteur d'activité (réglementation, sécurité, durabilité).
- › Reconnaître les résultats de projets d'innovation collaborative pour démontrer que la société attache une grande importance à cette collaboration.

### Méthodologie et conseils

L'open innovation « outside-in » cherche à trouver des connaissances, méthodes ou technologies à l'extérieur de l'entreprise pour enrichir ses propres processus d'innovation. L'open innovation « inside-out » cherche à mieux valoriser la propriété intellectuelle à l'extérieur de l'entreprise. ■

*« Innover avec les partenaires en partageant les risques et les revenus. »  
Henry Chesbrough*

### Avantage

- L'open innovation peut devenir un vecteur de communication pour l'entreprise qui y gagnera une image forte d'ouverture vers l'extérieur.

### Précaution à prendre

- Le principal frein identifié de l'open innovation concerne la propriété intellectuelle du patrimoine immatériel qui doit nécessairement être partagée.

# Le design thinking

## UN PROCESSUS EN CINQ ÉTAPES



### 1. S'IMMERGER EN EMPATHIE

Comprendre en profondeur les émotions, les sentiments, se mettre à la place des clients.



### 2. DÉFINIR POUR CADRER

Formuler le sujet pour garantir la pertinence du résultat et la satisfaction des utilisateurs.



### 3. IMAGINER À PLUSIEURS

Réfléchir en équipes pluridisciplinaires pour permettre l'expression de toutes les idées.



### 4. PROTOTYPER POUR CONCRÉTISER

Donner rapidement forme aux idées les plus pertinentes sans attendre le concept parfait et définitif.



### 5. TESTER POUR AMÉLIORER

Tester les prototypes auprès des clients pour collecter leurs impressions, ajuster, puis déployer.

### En résumé

Le **design thinking** est un processus d'innovation en plusieurs étapes basé sur la créativité et sur la co-création, et utilisé initialement par des designers. Il intègre d'emblée et en amont du projet les réalités, le vécu, l'expérience du client ou de l'utilisateur (empathie avec lui) et recherche ainsi la valeur d'usage.

C'est un processus agile et itératif de conception qui autorise le droit à l'erreur, notamment lors du prototypage. Il stimule de nouvelles façons pour travailler en interdisciplinarité et pour apprendre ensemble en faisant.

### Insight

*Design thinking is an innovation process in several steps based on creativity and co-creation, originally used by designers. It integrates, from the start and ahead of the project, the client's or user's past and current experiences (empathy) and searches for usage value.*

*It is an agile and iterative conception process that can expose mistakes, in particular during prototyping. It stimulates new ways of working by coordinating various disciplines and learning on-the-go.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

- Développer plus rapidement un projet en mettant autour de la table toutes les parties prenantes.
- Créer des innovations de rupture (sur les usages et les business models) à forte valeur ajoutée pour prendre de nouvelles parts de marché en se concentrant sur l'humain et non sur les innovations technologiques.
- Décloisonner, libérer la créativité, faire évoluer la culture d'entreprise vers l'orientation client et l'acceptation du droit à l'erreur et ainsi modifier en profondeur les manières de travailler ensemble.

### Contexte

Le design thinking se pratique dans les situations de (re)conception de nouveaux produits ou services et constitue une méthode de conduite de projet d'innovation. Il est utile pour sortir du modèle de conduite de projet avec cahier des charges précis, souvent loin des besoins réels des utilisateurs. Il est orienté usage, limite les fonctionnalités offertes aux clients, simplifie l'offre et diminue les coûts. Il vise la simplicité et l'acceptation des contributions de tous.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- Nous avons choisi de présenter le processus en cinq étapes formalisé à la D-Scholl de Stanford mais il peut être décrit en trois ou sept étapes :
- observer les expériences réelles des utilisateurs en utilisant l'empathie ou l'observation ethnographique du terrain ;
  - cadrer et définir le problème et les objectifs : c'est l'une des étapes les plus sensibles ;
  - imaginer et trouver par des méthodes créatives des idées innovantes (le concept) pour solutionner le problème ;

- expérimenter dans des ateliers, prototyper, concevoir la forme qui incarnera ce concept et évaluer la viabilité du projet ;
- tester le prototype auprès des utilisateurs, recueillir leur feedback et améliorer le projet.

### Méthodologie et conseils

Un nouveau langage lui est associé : expérience utilisateur, empathie, émotion, créativité. Il peut provoquer des résistances dans des cultures d'entreprises en silos, fixées sur la rationalité, la démonstration logique, la mise à l'écart des affects, la croyance en la prédominance des sciences dures.

L'étude terrain est essentielle et fait appel à des compétences à chercher parfois en dehors de l'entreprise : anthropologues, sociologues, ethnologues. L'aide d'un cabinet rompu à ces méthodes est bienvenue au début. Les équipes projet sont le plus pluridisciplinaires possible. Le design thinking accorde autant d'importance à l'expérience utilisateur qu'à la technologie ou au marketing. ■

*Tim Brown, fondateur du design thinking, a créé l'agence IDEO. L'une de ses réalisations est la souris d'Apple.*

### Avantages

- Le design thinking peut créer des avantages stratégiques par son centrage sur l'humain et l'expérience utilisateur.
- Travailler en utilisant la méthode design thinking produit des changements culturels et organisationnels dans les grandes entreprises sans pour autant rejeter les approches analytiques utiles pour apporter de la structure.

### Précaution à prendre

- Dans les grandes entreprises, l'internalisation et l'institutionnalisation de cette méthode peut la transformer en un processus d'innovation qui se retrouverait normé à son tour.

## La démarche d'innovation individuelle

PRENDRE UN RISQUE PONCTUEL  
POUR UN GAIN POTENTIEL SUBSTANTIEL



### En résumé

L'innovation consiste à créer des produits ou mettre en œuvre des procédés radicalement différents de ceux auxquels nous sommes habitués. Ces ruptures permettent - potentiellement - des gains substantiels.

**La démarche d'innovation individuelle** implique donc une prise de risque : au cours des phases d'expérimentation, nous testons ce que nous n'avions jamais fait jusqu'à présent, avec une part d'incertitude importante quant au résultat final.

L'autorisation d'échouer est un facteur clé de succès, sans laquelle nous risquerions de rester bloqués à l'étape des idées sans jamais passer à la réalisation.

### Insight

*Innovation consists in creating products or applying procedures that are radically different from those we are used to. Such ruptures enable us to make potentially substantial gains.*

*The innovative individual approach implies risk-taking. In experimental phases we test something never previously tried out, with substantial uncertainty about the final outcome.*

*Permission to fail is a key to this method's success; without it, one would risk remaining blocked at the stage of ideas without ever proceeding to their realization.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

L'innovation permet des sauts de performance que l'amélioration continue ne permet pas.

### Contexte

L'innovation individuelle s'applique à tout ce qui entre dans notre champ de responsabilité : performance personnelle, qualité des produits ou services, méthodes de travail, réduction des coûts et délais.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

#### Identifiez un objectif de progrès.

- Une performance que vous n'arrivez plus à améliorer par les méthodes habituelles et qui reste en-deçà de vos attentes.
- Un problème récurrent qui vous fait perdre du temps, pénalise l'efficacité ou les relations.
- Posez le problème sous forme d'objectif à atteindre : « comment faire pour gagner du temps sur les comptes-rendus de réunion ? »

#### Analysez le problème et précisez l'objectif.

- Listez les causes qui génèrent le problème.
- Choisissez une cause majeure et précisez votre objectif : « comment faire pour éditer le compte-rendu à la fin de la réunion ? ».
- Ou mieux, remontez au besoin essentiel : « comment faire pour que les actions décidées soient réalisées ? ».

#### Trouvez des façons de faire différentes.

- Concentrez-vous exclusivement sur votre nouvel objectif.
- Jetez les idées sur le papier sans vous censurer. Accueillez les idées radicales comme « ne plus faire de compte-rendu » ou « réaliser les actions pendant la réunion ». Décairez votre cerveau des schémas habituels pour trouver des idées originales. Certaines seront applicables !

#### Choisissez une solution pour un 1<sup>er</sup> test.

- Choisissez une idée à la fois disruptive et facile à mettre en œuvre - même si elle bouscule les habitudes !
- › Parlez de votre idée à 2 personnes pour mesurer les risques et l'affûter.
- › Sans attendre, faites un 1<sup>er</sup> test dans un contexte à faible enjeu. Donnez-vous le droit à l'erreur : l'impact ne sera pas dramatique.
- › Autorisez-vous des ajustements lors du test.

#### Tirez les enseignements de l'expérience.

- › Évaluez ce qui a bien fonctionné et pourra être recyclé dans la version finale de votre innovation.
- › Analysez ce qui n'a pas bien fonctionné : que feriez-vous différemment pour éviter les inconvénients du 1<sup>er</sup> test ?
- › Révisez la solution pour faire un 2<sup>e</sup> test.
- › Pérennisez et diffusez la solution dès que vous la sentez opérationnelle.
- › Abandonnez les solutions inefficaces ou celles qui ont un impact négatif par ailleurs.

### Méthodologie et conseils

- › Analysez vos tests avec bienveillance. Relativisez un résultat peu concluant en tenant compte de l'effet « 1<sup>re</sup> fois ».
- › Créez les innovations qui impactent le collectif avec quelques personnes concernées ouvertes à l'innovation. Prévenez les autres qu'il s'agit d'un test et demandez-leur un feedback (outil 66).
- › Si le risque est trop important, testez votre innovation par morceaux. ■

*« Une personne qui n'a jamais commis d'erreurs n'a jamais tenté d'innover. »*  
*Albert Einstein*

### Avantage

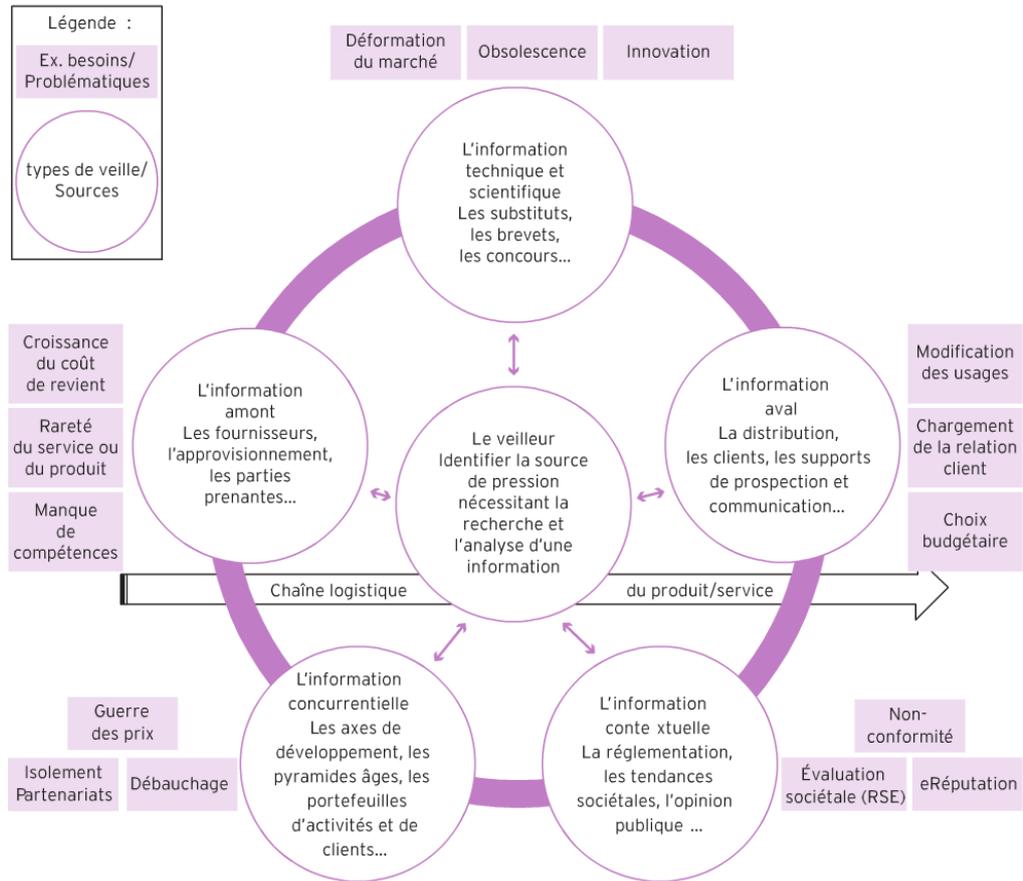
- La première innovation est la plus difficile. Ensuite, nous y prenons goût et elles deviennent source de plaisir et de motivation.

### Précaution à prendre

- Obtenez l'accord de vos managers si l'enjeu associé au 1<sup>er</sup> test est trop important.

# Le diagramme du veilleur

## TIRER PARTI DE RESSOURCES RARES



### En résumé

Trois flux logistiques traversent l'organisation :

- le flux physique des marchandises ;
- le flux financier ;
- le flux d'information : il est au cœur des activités de veille et d'intelligence économique et nécessite la mise en place d'un processus d'approvisionnement, de transformation et d'exploitation très précis.

À la croisée de la logistique et de la veille, le **diagramme du veilleur**, fondé sur la matrice de Porter, est un moyen de guider la recherche de l'information stratégique.

### Insight

*In an organisation, there are three streams that interact with each other :*

- *the physical goods ;*
- *the financial flow ;*
- *and the flow of information : it is at the heart of monitoring and competitive intelligence activities and necessitates the setting of very detailed processes for supply, manufacture and operation.*

*The **assessment chart** that business watchers use is based on Porter's matrix, mid-way between logistics and strategic foresight, and is a mean to guide research and strategic information.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

En orientant les efforts du veilleur vers la collecte de l'information utile, le diagramme simplifie la définition du besoin en information.

### Contexte

Ce diagramme se fonde sur la matrice d'intensité concurrentielle présentée au dossier précédent. Il associe à chacune des cinq forces des types de sources et de veilles spécifiques afin de relier l'information à la stratégie. Cet outil permet ainsi de ne jamais perdre de vue les besoins et problématiques.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

➤ **Identifier l'origine du problème - poser la problématique.** Ex. : la réduction des marges d'une entreprise incite souvent à des actions consistant à augmenter les tarifs, élargir la cible clientèle... En considérant l'ensemble de la chaîne de valeur, depuis l'amont jusqu'à l'aval, l'entreprise peut mieux se rendre compte, le cas échéant, d'une augmentation de son coût de revient, lui-même conditionné par l'augmentation du coût d'approvisionnement d'une matière première, provoquée par la raréfaction de moyens de transport de celle-ci du fait de la suractivité d'un pays tiers. Le veilleur pourra travailler sur les possibilités de diversification des matières premières nécessaires à la réalisation du produit.

➤ **Construire et surveiller des indicateurs stratégiques.** Lorsque les problématiques affectant l'entreprise trouvent une origine récurrente en amont ou en aval de l'axe logistique de l'entreprise, il peut être aisé de mettre en place une veille stratégique qui garantira l'exploitation de l'information utile. Ex. : une entreprise créant la majeure partie de sa valeur ajoutée grâce à un contrat d'exclusivité négocié avec son fournisseur peut mener

une veille sur ces deux types d'informations : le nombre de fournisseurs et le nombre de clients potentiels, puis suivre ce ratio dans le temps afin d'identifier le point de bascule du rapport de force et préparer au mieux les futures négociations.

➤ **Anticiper l'exploitation de l'information.** Avant de lancer une recherche d'information ou une veille, il est nécessaire de dresser des hypothèses d'exploitation de l'information pour garantir son utilité concrète. Ex. : avoir l'objectif de comparer le dynamisme de deux sociétés innovantes en termes de recherche, à travers la comparaison de deux courbes, oriente facilement vers la recherche du nombre de brevets déposés ou d'articles publiés par année et par acteurs.

### Méthodologie et conseil

Collaborer pour comprendre : l'environnement informationnel d'une organisation se compose d'une multitude d'éléments proches ou éloignés de son activité qui, à court ou long terme, peuvent se concrétiser en menaces ou opportunités. La diversité des compétences est une condition sine qua non permettant de le comprendre et de le caractériser. ■

### Avantages

- Démystifier l'enjeu de retour sur investissement (ROI) d'une démarche de veille en garantissant l'utilité de l'information.
- Simplifier un environnement complexe.

### Précautions à prendre

- Avoir une vision de logisticien de l'information et de l'entreprise.
- Chercher à aller au-delà des facteurs explicatifs internes et identifier les facteurs plus éloignés de l'environnement direct de l'entreprise.

*Ne jamais perdre de vue la question de départ.*

## EXEMPLE DE COLLECTE D'INFORMATION SELON LA TYPOLOGIE DES TROIS SOURCES

LA TYPOLOGIE DES SOURCES :  
BLANCHES (OUVERTES), GRISES (SENSIBLES) ET NOIRES (CONFIDENTIELLES)

Informations	Sources repérées	Chargés de la collecte	Typologie
Brevets déposés par notre concurrent	INPI	Conseil en propriété industrielle	Blanche
Prospectus du concurrent	Foires et salons	Directeur Commercial	Grise
Opinion du Docteur X, démarché par le concurrent	Docteur X	Directeur R&D (partenaire de golf)	
Projets de développement	Note interne classifiée sur projet d'alliance avorté avec le concurrent	Directeur de la stratégie, rédacteur de la note et habilité « confidentiel »	Noire

Source : Marcon, Moinet, *L'Intelligence économique*, 2<sup>e</sup> éd., Dunod, 2011.

### En résumé

Si les **sources d'information** auxquelles l'intelligence économique s'abreuve sont variées dans les contenus, « formats » et niveaux de qualité qu'elles proposent, elles se classent toutes cependant dans trois catégories : le blanc, le gris et le noir. En abordant les questions de légalité et d'éthique, ce code couleur interroge la stratégie d'intelligence économique de l'entreprise et oriente ses méthodologies.

### Insight

*Even if the **information sources** that feed competitive intelligence vary in terms of content, 'forms' and quality levels that they offer, they can still be sorted into three categories : white, grey and black. As it deals with questions of legality and ethics, this colour-coded typology examines the competitive intelligence strategy of the firm and directs its methodologies.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Semblable au pêcheur pour qui la connaissance des bons coins permet de faire la différence, l'expert en intelligence économique doit repérer et connaître intimement les bonnes sources d'information, qu'elles soient techniques ou humaines, internes ou externes à l'organisation. Selon une typologie bien connue, les sources et les informations seront dites blanches, noires ou grises.

### Contexte

Cette typologie insiste sur trois idées clés :

- 80 à 95 % de l'information utile est accessible légalement ;
- l'information informelle est essentielle ;
- l'intelligence économique s'intéresse à l'information confidentielle dès lors qu'elle est obtenue légalement.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

L'information dite « ouverte » est celle qui se trouve dans la zone « blanche » ou « publique ». Son accès est libre, ce qui ne signifie pas qu'il soit gratuit (l'information gratuite n'existe pas !). Ex. : information publiée dans la presse, diffusée lors de symposiums, proposée par des organismes publics (services de l'État, Chambres de commerce et d'industrie, collectivités locales, etc.). Notons que s'il n'y a pas en soi d'infraction au recueil de ce type d'information, il n'en va pas automatiquement de même pour son emploi (ex. : photocopie d'un article de presse).

L'information dite « fermée » est celle qui se trouve dans la zone « noire » ou « secrète ». Elle est protégée par la loi ou le contrat et réservée aux seules personnes habilitées (par niveaux : confidentiel, secret, très secret) et autorisées (le « droit d'en connaître » donne

l'accès à des informations pour lesquelles il faut être préalablement habilité). Pour se procurer ces informations, il faut passer un certain nombre de procédures... ou bien agir de manière clandestine (interceptions techniques illégales ou sources humaines se mettant dans l'illégalité).

Pour la loi, tout ce qui n'est pas noir est blanc. En intelligence économique, 'il existe en pratique une zone tampon : l'information dite « sensible » qui se trouve dans la zone « grise ». Cette information est obtenue par des voies détournées, comme des indiscretions (provoquées) provenant de clients ou fournisseurs de l'entreprise concurrente surveillée.

### Méthodologie et conseils

Parfois, l'information sensible est obtenue de manière jugée « immorale » ou « sans considérations éthiques ». Mais l'accès à cette information n'est, a priori, pas illégal... jusqu'à ce que la jurisprudence en décide autrement ou que l'auteur franchisse la ligne jaune. Ainsi, écouter des conversations au bar d'un TGV n'est pas illégal. Immoral ? À vous de juger. ■

*S'informer en trois couleurs.*

### Avantages

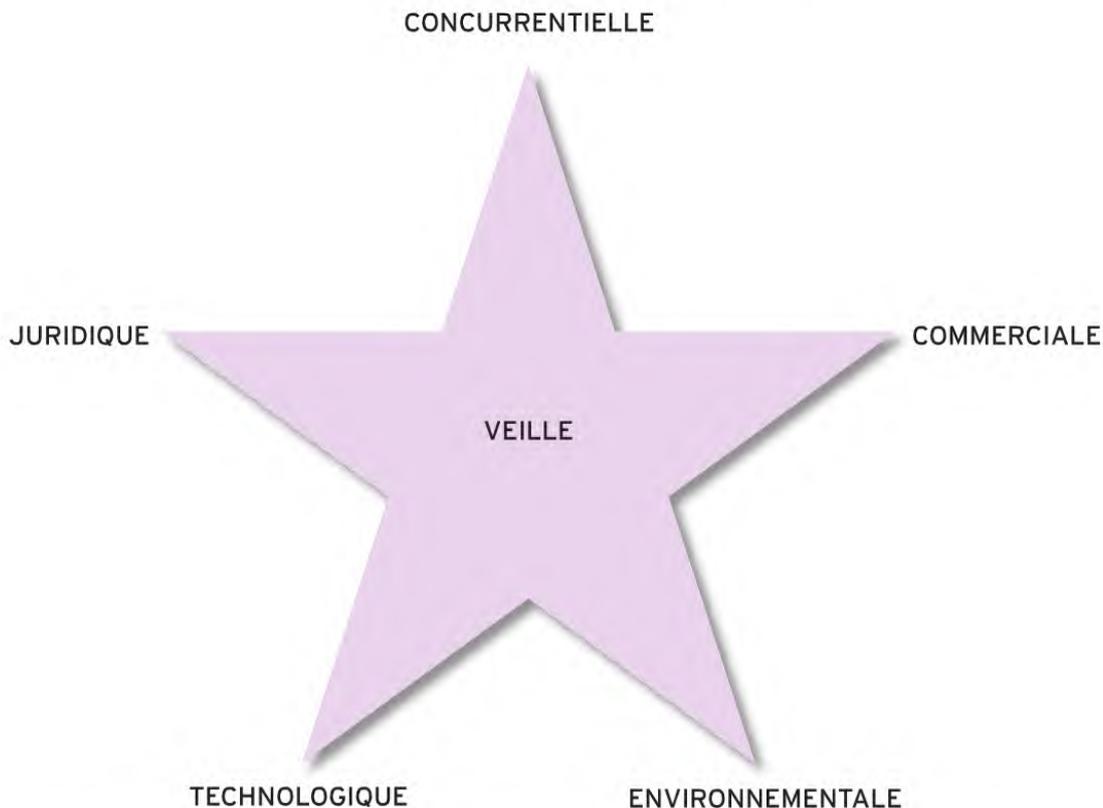
- Montre la richesse des sources ouvertes.
- Permet d'intégrer l'idée que l'accès à l'information diffère suivant sa couleur.

### Précautions à prendre

- Ne pas privilégier une couleur pour de mauvaises raisons (ex. : facilité d'accès) mais définir en amont une stratégie.
- Ne pas négliger la zone noire légale, c'est-à-dire l'information confidentielle interne.

# Les types de veille

## LES CINQ AXES DE LA VEILLE



### En résumé

Pour réaliser une **veille marketing efficace**, il faut se poser les questions fondamentales permettant de qualifier sa recherche. Quels sont les objectifs et enjeux assignés à la veille ? Quels sont les domaines prioritaires à étudier ? Les réponses à ces questions permettent de valider le périmètre de la veille, qui peut être axée sur :

- la concurrence : la veille concurrentielle ;
- les clients : la veille commerciale ;
- les technologies et la R & D : la veille technologique ;
- l'environnement : la veille environnementale ;
- la législation : la veille juridique.

### Insight

To **gather marketing intelligence** efficiently, we need to qualify our research by asking some fundamental questions; what are the specific objectives and issues of gathering intelligence? Which are the most important areas to study?

The answers to these questions make it possible to confirm the scope of the intelligence we need to gather, which could be focused on:

- *Competition: competitive intelligence.*
- *Customers: Sales intelligence.*
- *Technology and R&D: Technological intelligence.*
- *Environment: Environmental intelligence.*
- *Legislation: Legal intelligence.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

La veille permanente du chef de produit sur son secteur et son marché permet d'anticiper des menaces comme une évolution de réglementation ou l'arrivée d'un nouveau concurrent. Elle lui permet de capter des opportunités, comme un nouveau procédé technologique permettant, par exemple, de baisser les coûts de revient de sa gamme de produits.

### Contexte

Le système de veille est à appliquer de manière continue. Au moment du plan marketing en particulier, la veille réalisée tout au long de l'année enrichit le SWOT de la gamme.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- › Choisir les axes de veille prioritaires en fonction de la stratégie de la marque.
- › Déterminer le périmètre de la recherche : France, international, informations prioritaires...
- › Déterminer les sources pour obtenir l'information : Internet, pige presse, salons...
- › Recueillir l'information : mise en place d'une cellule de veille ou identification d'interlocuteurs dédiés à cette mission.
- › Traiter l'information : la rendre synthétique et utilisable.
- › Diffuser l'information : choisir les bons récepteurs et le niveau de confidentialité adéquat.
- › Analyser et recommander des actions sur son portefeuille produits.

### Méthodologie et conseils

La veille mise en place porte principalement sur les points suivants.

- › Veille technologique : acquis scientifiques, dépôts de brevets, processus de relation client...
- › Veille juridique : réglementation, évolution des lois...
- › Veille concurrentielle : nouveaux entrants, secteurs connexes, politique prix, innovations en cours...
- › Veille commerciale : tendances marché, évolutions des modes de consommation, modifications des processus de décision...
- › Veille environnementale : évolutions sociologiques, politiques, influences culturelles... ■

« Saisir ce qui commence. »  
François Dalle,  
ancien PDG de  
L'Oréal.

### Avantages

- La veille permet d'être proactif en étant à l'écoute permanente de son marché et de ses clients.
- Elle apporte une vision plus fine de l'entreprise et des leviers à actionner pour gagner en performance sur ses marques.

### Précautions à prendre

- Bien identifier qui fait quoi et quel sera le processus de remontées de l'information.
- Analyser et prendre des décisions: la plus belle cellule de veille et le meilleur processus de remontées et de diffusion de l'information est vain si aucune décision n'en découle.

## Les sources de veille

### DEUX TYPOLOGIES DE SOURCES

#### SOURCES FORMALISÉES

PRESSE GRAND PUBLIC  
PRESSE PROFESSIONNELLE  
BANQUE DE DONNÉES  
FÉDÉRATIONS  
INSTITUTIONS  
BREVETS  
INSTITUTS D'ÉTUDES  
SITES INTERNET  
...

#### SOURCES INFORMELLES

CONCURRENCE  
FOURNISSEURS  
PRESTATAIRES EXTÉRIEURS  
EXPOSITIONS/SALONS  
RÉSEAUX RELATIONNELS  
CLUBS PROFESSIONNELS  
WEBINARS  
HUBS  
...

#### En résumé

Lorsqu'il engage une veille active sur ses produits, le chef de produit a à sa disposition deux **types de source** :

- les sources formalisées : identifiables facilement, elles permettent d'obtenir régulièrement des informations sûres et de qualité ;
- les sources informelles : elles demandent plus de recherche et de méthodologie pour les identifier mais permettent d'accéder à des informations souvent plus confidentielles et stratégiques.

#### Insight

- *When actively monitoring and gathering intelligence on products, the product manager has **two different sources** at his disposal:*
- *Formal sources: easily identifiable, they make it possible to obtain reliable and qualitative information on a regular basis.*
- *Informal sources: more research and methodology is necessary to identify these sources but they make it possible to access more confidential and strategic information.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Ces différentes sources sont à actionner de façon conjointe et simultanée pour croiser les données et extraire une information fiable et utilisable.

### Contexte

La veille s'effectue tout au long de l'année. Certains moments sont propices : un concurrent agressif commercialement, le lancement d'un produit concurrent, l'arrivée d'une nouvelle technologie...

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- Sélectionner les canaux à explorer : recenser les types de sources et leurs contenus.
- Lancer une recherche sur Internet : définir les mots clés induits par le besoin.
- Créer son « réseau de veilleurs » : c'est un réseau relationnel de personnes de compétences diverses pouvant apporter des informations fiables. On y trouve la force de vente, les achats et les consultants avec lesquels on travaille, par exemple.
- S'inscrire aux newsletters de ses concurrents.
- Être membre des hubs et communautés traitant de la problématique de son secteur d'activités.
- Participer aux foires, salons et expositions de son secteur d'activité et des secteurs connexes ; en profiter pour rencontrer ses concurrents et récupérer leurs plaquettes et documentations.
- Assister aux conférences et petits déjeuners organisés par la profession.
- S'abonner à une sélection de magazine et revues.

### Méthodologie et conseils

Une fois le besoin d'information identifié, il s'agit de sélectionner les sources à explorer

afin de collecter les informations pertinentes pouvant nous aider à évaluer nos forces et nos faiblesses et à identifier des axes de progrès ou des menaces à contrer.

La veille s'organise de manière continue en faisant coïncider les différentes recherches et sources d'information. Une fois recueillie dans les différents canaux, l'information est retraitée, synthétisée afin de la rendre lisible et porteuse de sens. Ce traitement de l'information nécessite une évaluation des sources et de l'information (récence, fiabilité et richesse de l'information).

Bien que la nature du type de veille (commerciale, environnementale, juridique, concurrentielle, technologique) soit un élément de cadrage pour la sélection des sources à utiliser, Internet apporte aujourd'hui, avec son accès aux sites web, forums de discussions, blogs, newsletters et autres flux RSS, un canal d'informations privilégié. ■

« *Scoop.it est un outil de curation et de veille d'information en ligne. Il permet de créer socialement votre propre média.* »  
*Journal du net*

## Avantages

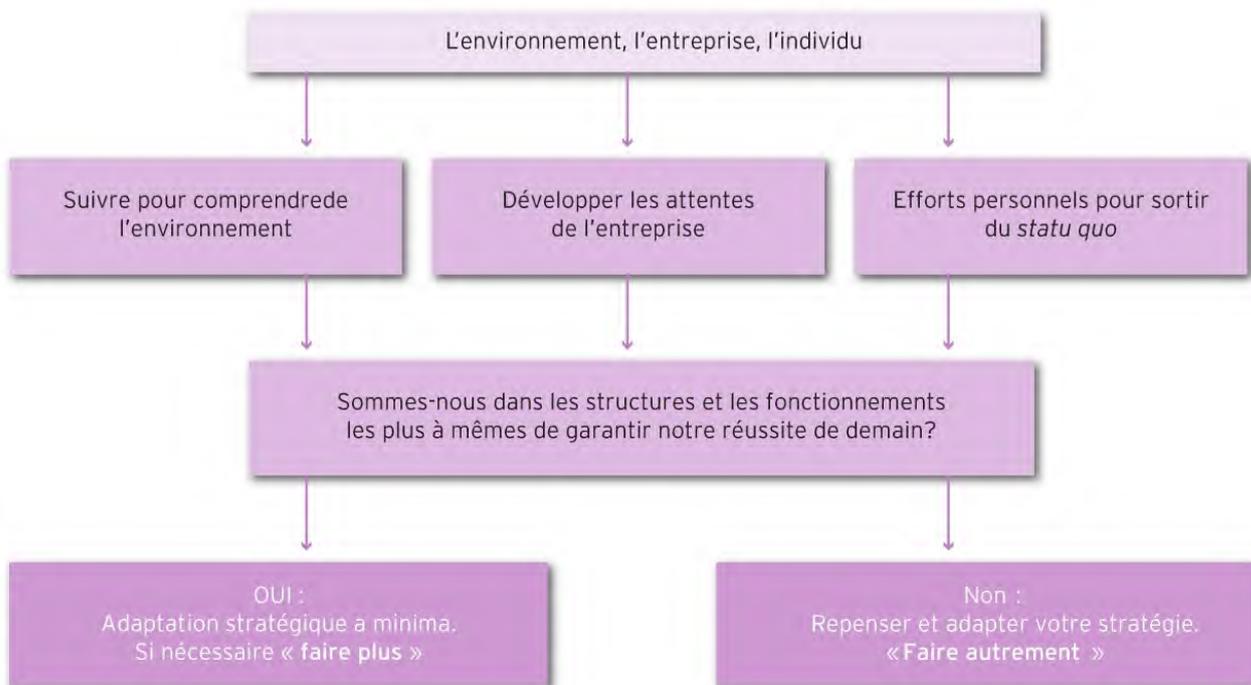
- La multiplicité des sources permet de gagner en exhaustivité et d'enrichir l'information.
- La veille sur Internet apporte une information en continu et up-to-date.

## Précautions à prendre

- Consacrer du temps à la définition des objectifs et du besoin afin de focaliser ses recherches sur l'essentiel.
- Penser à recouper différentes sources afin de fiabiliser l'information.

# La Co-prospective®

DEMAIN NE SERA PAS COMME AUJOURD'HUI



Source : Dr Pierre Achard.

## En résumé

La **Co-prospective** permet d'identifier les freins et les accélérateurs du changement. Comment nous situer aujourd'hui, et comment nous positionner demain. Elle montre l'intérêt de travailler les facteurs de vulnérabilité d'aujourd'hui, de renforcer les valeurs essentielles à la réussite de demain pour transformer notre mentalité ainsi que la culture d'entreprise en une dynamique adaptative et capable de faire face aux défis de demain.

## Insight

*Co-prospective allows the identification of what hinders or accelerates change. How to position ourselves today and what position to take tomorrow. It shows the interest in working on today's sources of vulnerability and reinforcing the values that are essential to tomorrow's success in order to transform our ideology as well as the firm's culture into a dynamic that can be adapted and that can face tomorrow's challenges.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

La Co-prospective® étudie les facteurs de l'environnement qui apportent plus de réussite, plus d'adaptation et plus de stabilité à l'entreprise.

Elle définit le hiatus de compétences c'est-à-dire la différence entre les compétences disponibles et celles requises pour faire face au changement de l'environnement.

Elle permet l'ajustement stratégique pour rester en phase avec les mutations qui s'opèrent autour de nous, répondre aux attentes et ne pas être exclues du système.

Enfin, elle conduit à la fixation d'objectifs clairs et réalisables avec les délais pour les atteindre.

### Contexte

Nous sommes les témoins permanents de l'élargissement du hiatus qui sépare l'entreprise telle qu'elle apparaît par rapport à ce qu'elle serait amenée à devenir. Un hiatus suffisant pour entraîner une dynamique de changement, d'adaptation et d'innovation permanente. Pour que cette dynamique de transition soit synonyme de compétitivité dans le futur, le veilleur a besoin de suivre de près les signaux annonciateurs de changement dans les mentalités, les techniques et l'environnement.

La Co-prospective se propose de suivre ce qui se passe ainsi que les changements à venir dans trois domaines : l'environnement, l'entreprise et l'individu.

- Facteurs de succès de notre environnement de demain.
- Facteurs de succès de l'entreprise de demain.
- Facteurs personnels de succès.
- Les facteurs clés de succès d'aujourd'hui, ne seront pas nécessairement les mêmes demain. Ils peuvent perdre leur importance, rester les mêmes ou devenir plus importants.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- Si un hiatus de performance apparaît entre nous et notre environnement, il faut en tenir compte et le faire rapidement.
- Il est toujours nécessaire de comparer notre cinétique de changement par rapport à ce qui se passe autour de nous.
- Tout décalage traduit la menace qui pèse sur nous et signe l'urgence de notre action.

### Méthodologie et conseil

- N'attendez pas qu'il soit trop tard avant d'initier le changement.
- N'attendez pas d'être surpris et de payer le prix fort faute d'avoir réagi à temps.
- Toute résistance au changement élève notre niveau de stress.
- Personne ne peut fonctionner correctement sous stress.
- Ce n'est pas parce qu'un dirigeant décrète le changement que ce dernier aura lieu. ■

*Prospective d'environnement, d'entreprise et des individus: vers plus de cohérence avec son environnement.*

## Avantages

- Approche globale permettant une stratégie d'action qui tient compte de l'environnement, de l'entreprise et des individus.
- L'anticipation permettra de créer le futur et non seulement de l'accompagner.

## Précautions à prendre

- Les éléments de la triade (environnement, entreprise et individus) doivent être analysés en cohérence.
- Plusieurs améliorations ne font pas le changement.

# Les 4 phases du processus créatif

SE DONNER DU TEMPS POUR CRIER « EURÊKA ! »

I Imprégnation	II Incubation	III Illumination	IV Production
Je cherche ↓ Je « sèche » 	Mon inconscient prend le relais 	Mon inconscient communique au conscient sa « trouvaille » 	J'évalue ma trouvaille et formalise ma solution 
Définir le problème Chercher les informations Noter les 1 <sup>res</sup> idées.	Cesser de penser au sujet Faire autre chose	Accueillir les idées Noter tout sans censure	Confronter les idées au besoin et à la réalité Travailler la solution
Conscient	Inconscient	Passage de l'inconscient au conscient	Conscient

D'après source Cegos

## En résumé

Les 4 phases du processus créatif ont été observées sur des mathématiciens qui avaient eu des « illuminations » (le fameux « Eurêka ! » d'Archimède).

Dès 1926, le neuroscientifique G. Wallas démontre que nos meilleures idées viennent d'un processus créatif qui laisse la part belle à l'intuition.

Nous avons donc intérêt à séparer une première phase dite « d'imprégnation », du moment où nous allons évaluer et formaliser les solutions après l'illumination.

## Insight

*The 4 stages of the creative process were observed in mathematicians who had "illuminations" (such as Archimedes' well-known "Eureka!").*

*In 1926, the neuroscientist Graham Wallas showed that our best ideas result from a creative process in which intuition plays a tantamount role.*

*It is thus wise to differentiate an initial incubation phase from the moment when we evaluate and formalize solutions (after the "illumination" phase).*



goo.gl/Q67EwR

En savoir plus  
(en vidéo)

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Ce processus permet d'inventer des solutions pertinentes pour résoudre des problématiques nouvelles, en alternant des phases de travail conscient et inconscient.

### Contexte

Cette méthode s'applique à tout travail créatif : réflexion de fond, réflexion stratégique, résolution de problèmes complexes et de projets innovants.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

#### › Phase I : imprégnation

- Posez le problème : périmètre, objectif ; que cherchez-vous à résoudre, dans quel but ?
- Rassemblez les informations : événements, statistiques, recherche documentaire, etc.
- Notez les premières idées qui vous viennent à l'esprit, de façon large et sans censure. La carte mentale est idéale.

#### › Phase II : incubation

- Lâchez prise ! Ne pensez plus à votre problème. Laissez votre inconscient travailler. Votre cerveau droit (créatif) prend le relais de votre cerveau gauche (rationnel).
- Faites du sport, de la musique ou une activité très différente, peu consommatrice en charge mentale.

#### › Phase III : illumination

- L'illumination peut survenir à tout moment : le matin au réveil, en vous brossant les dents, dans les transports...
- Vous pouvez favoriser son arrivée en lui « donnant rendez-vous » : prévoyez une séance d'écriture libre tous les matins entre la phase d'imprégnation et la phase de production.

#### › Phase IV : production

- Confrontez les idées de l'illumination à la réalité : en quoi répondent-elles au

problème ? Quelle est leur faisabilité ? Quel est leur coût ? Quels sont les avantages et limites de chacune ? Etc.

- Sélectionnez les plus pertinentes et mettez en forme le plan d'action qui en découle.

### Méthodologie et conseils

Planifiez dans votre agenda les phases I et IV (travail rationnel), *a minima* séparées par une nuit, si possible à plusieurs jours d'intervalle.

Le meilleur moment pour avoir une illumination est lorsque le cerveau n'est pas au maximum de son efficacité intellectuelle logique alors que le corps est en pleine forme physique : très tôt le matin ou vers 19 heures, après une séance de sport.

Faites-vous confiance ! Le cerveau est une magnifique machine à produire des idées géniales, et la gestation (phase II) est utile.

Les phases I et IV peuvent être menées en groupe.

Vous pouvez décider en phase IV de réitérer le processus pour creuser une idée. ■

« La créativité naît dans le noir. »

Julia Cameron

## Avantages

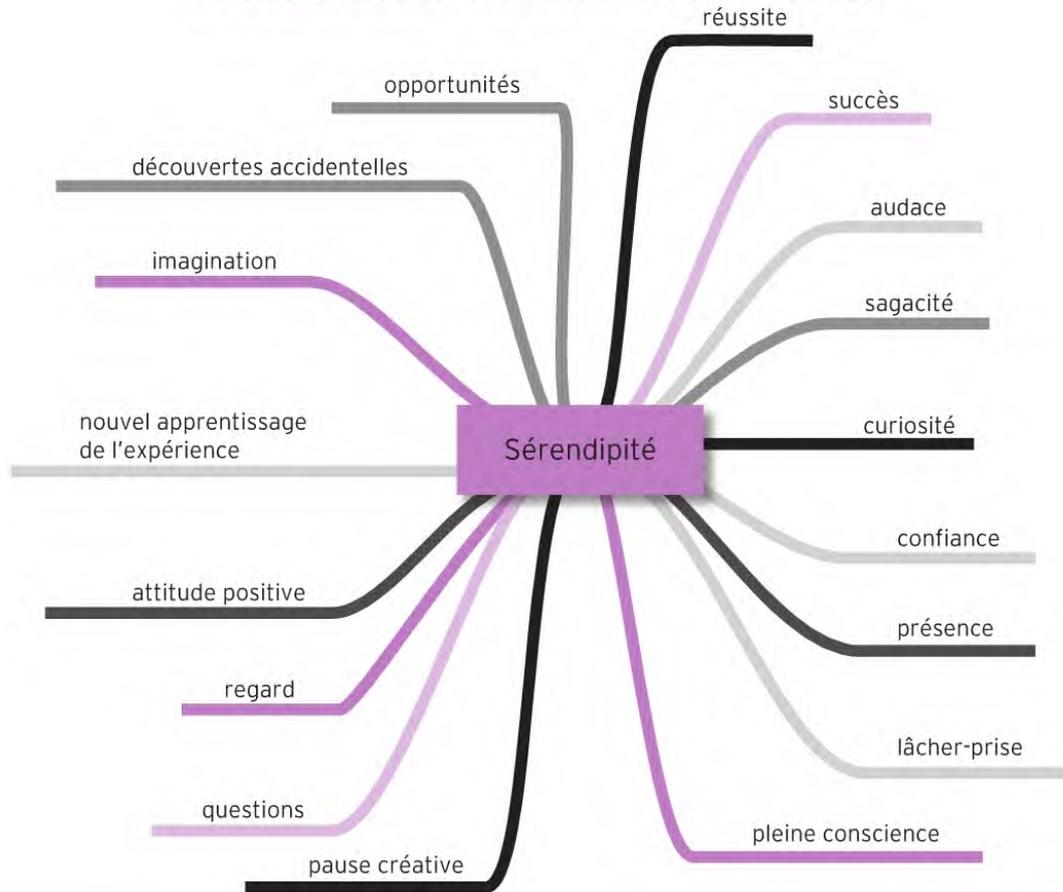
- Les idées sont plus riches et pertinentes que si le travail est mené en continu.
- Ce processus respecte le rythme créatif individuel de chacun.

## Précautions à prendre

- Respectez l'objectif de la phase I sans chercher à produire : votre problème sera plus clairement défini et vos idées plus libres. Votre inconscient pourra associer des idées farfelues pour créer une idée recevable en phase III. Laissez le tri et l'analyse pour la phase IV.
- L'illumination est très fugace et peut survenir à tout moment. Ayez à portée de main de quoi la noter immédiatement.

# La sérendipité

ACCUEILLIR LES OPPORTUNITÉS  
ET LES LAISSER NOURRIR SA MOTIVATION



## En résumé

La **sérendipité** est un néologisme qui provient du mot anglais *serendipity*, en référence au conte initiatique persan *Les trois princes de Serendip*. Désignant la faculté de faire des découvertes inattendues par hasard, ce terme revêt de multiples interprétations. À partir d'un état d'esprit optimiste, c'est une attitude permettant de s'adapter aisément au changement, de tirer profit de circonstances imprévues, pour prendre plaisir à être pleinement acteur du changement. Une manière différente de nourrir sa motivation au travers des opportunités qui viennent à nous...

## Insight

The word "**serendipity**" was created in 1754 by English writer Horace Walpole after he read a Persian tale of initiation chronicling the journey of the "three princes of Serendip". Designating the talent for making unexpected chance discoveries, the term has several connotations. Starting with an optimistic outlook, the "serendipity attitude" helps us easily adapt to change, taking advantage of unforeseen circumstances. It is a different way of nourishing our motivation, taking advantage of opportunities as they present themselves...



## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

- › Mieux accepter l'incertitude et l'impermanence. En lâchant prise sur ce qu'on ne peut changer, on gagne en flexibilité pour mieux s'adapter.
- › Être davantage acteur et créateur de sa vie (au lieu de résister et subir) permet de développer de nouvelles ressources, de changer son regard sur une situation et de s'inscrire davantage dans le moment présent.
- › Augmenter sa créativité, transformer favorablement les situations inattendues avec davantage de liberté et de plaisir...

### Contexte

Dans des situations non choisies, le concept de sérendipité, allié à un état d'esprit positif et optimiste, permet de saisir les événements extérieurs comme une opportunité d'évoluer, de progresser et de tirer un apprentissage positif d'une expérience, de développer de nouvelles aptitudes.

Tout comme « être positif », cela consiste à développer une aptitude permettant d'être plus présent, plus conscient afin de transformer les problèmes en opportunités, pour découvrir quelque chose d'intéressant et de nouveau que l'on n'aurait pas pu découvrir sans cette situation. Une nouvelle ressource ou une autre vision de la réalité extérieure.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. Décrire (ou écrire) la situation de manière **factuelle et sans jugement** pour être au plus près du réel, par une introspection ou *via* le questionnement d'un coach.
2. Prendre du **détachement** et du **recul** par rapport à la situation (se place « en position méta »). Dégager alors **ce qu'il y a de positif** dans cette situation, et en tirer des enseignements.

3. Se mettre volontairement et consciemment dans un **état de réceptivité et d'ouverture**. Se connecter à sa partie créative et laisser venir l'inspiration. Accueillir tout ce qu'elle fait émerger **sans jugement ni censure**.

4. En fonction des idées ou pistes qui ont pu émerger, envisager **les nouveaux choix possibles**. Vérifier concrètement en quoi ils sont **écologiques** (respectueux de toutes les parties prenantes du système, bénéfiques pour chacun).

### Méthodologie et conseils

- › En pratiquant régulièrement cette attitude, il est possible de renforcer cette habitude afin qu'elle devienne automatique, comme une véritable compétence que vous intégrerez définitivement.
- › Elle consiste à « Faire comme si, potentiellement, tout était possible maintenant », et non pas dans un avenir dont, en réalité, on ne sait rien.

« *Le hasard ne favorise que les esprits préparés.* »  
L. Pasteur

### Avantage

- Régulièrement pratiquée et cultivée, la sérendipité permet de mieux s'adapter au changement et de gagner en flexibilité. Apprendre à prendre du recul par rapport aux difficultés rencontrées permet non seulement de transformer à son avantage les événements non désirés, mais également d'attirer des choses plus intéressantes...

### Précautions à prendre

- Accueillir ce qui se présente à vous ne veut pas dire être fataliste ou passif, mais se mettre en état de disponibilité tout en restant proactif, et centré sur ses objectifs.
- Se faire accompagner par un professionnel du coaching et de la PNL pour la phase de « distanciation » (2) peut être profitable.

## Comment être plus efficace ?

### Qu'est-ce qu'être « orienté solution » ?

C'est accueillir et accepter ce qui est, plutôt que résister au changement. Cela permet d'agir en conscience plutôt que subir une situation non voulue, et de prendre plaisir à être pleinement acteur du changement. Faire confiance à ses talents permet de détecter la multitude d'opportunités déjà présentes autour de vous et d'y réagir. Cela revient à garder une attitude proactive, pour saisir les événements extérieurs comme une occasion d'effectuer un changement important, comme une opportunité d'utiliser votre créativité et d'évoluer, de progresser et de tirer un apprentissage positif...

### Comment pratiquer la pleine conscience ?

Porter son attention sur l'action plus que sur le résultat, sur le chemin plutôt que sur la destination. Prendre l'habitude de s'inscrire dans le présent en pratiquant la respiration consciente.

#### Quelques conseils pour y parvenir :

- › S'installer dans une position confortable. Se focaliser sur son souffle, sans chercher à le contrôler.
- › Laisser libre le flux des pensées, les accueillir sans les juger.
- › Laisser un état de bien-être se répandre dans son corps et le calme envahir son esprit. Cette pratique régulière a pour effet d'augmenter son niveau de conscience et d'énergie, et d'installer durablement des états internes agréables. Le retour au réel, sans filtre des émotions, permettra une autre lecture de la réalité pour se sentir « vivant », disponible à ce qui est, pour vivre le moment

présent avec plus d'intensité, se focaliser sur ce qui est pour soi vraiment l'essentiel, et faire émerger l'important qui fait sens.

### S'accorder des temps de pause créative

Pour « ne pas faire toujours plus de la même chose », qui conduit inévitablement au même résultat, prendre le temps de sortir du mode de « pensées automatiques » aide à se libérer de ses conditionnements du passé.

Réussir à créer de nouvelles habitudes, en insérant régulièrement dans sa journée des temps de silence, laisser son esprit vagabonder, et être en état de réceptivité.

Lâcher prise pour accéder en soi à une partie plus créative et développer d'autres ressources, d'autres manières de voir ou d'agir...

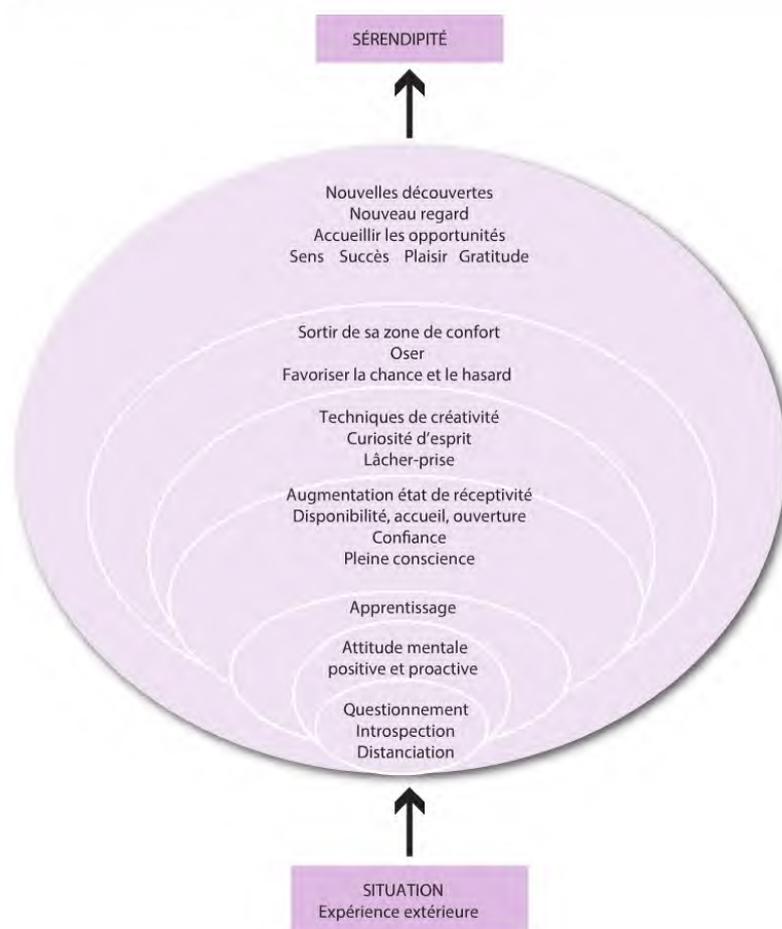
### Oser sortir de sa zone de confort

Abandonner ses conditionnements ou croyances limitantes, c'est sortir du connu. C'est prendre le risque de voir et faire différemment en acceptant d'entrer dans l'inconnu, en essayant quelque chose de nouveau ou d'inhabituel pour renverser son cadre de référence...

### Enclencher une spirale vertueuse

En modifiant nos pensées, nous agissons sur notre réalité. Un état d'esprit curieux et optimiste favorise les découvertes inattendues pour s'ouvrir, avec joie et plaisir, à tous les champs des possibles, de la connaissance et du rêve, pour pouvoir créer et transformer son monde, « réenchanter » sa vie, agir avec moins d'effort et plus de plaisir... Toute situation non désirée se transforme ainsi en expérience riche et féconde, dont vous pourriez même vous réjouir...

## EXEMPLE de découvertes, inventions, et innovations faites par « sérendipité »



La « sérendipité » est la faculté de découvrir, d'inventer ou de créer ce qui n'était pas recherché. Voici donc quelques exemples célèbres dans divers domaines, qui illustreront plus concrètement ce concept, mélange subtil de hasard, d'intuition, d'observation, de curiosité et de disponibilité mentale permettant de rester à l'affût du neuf...

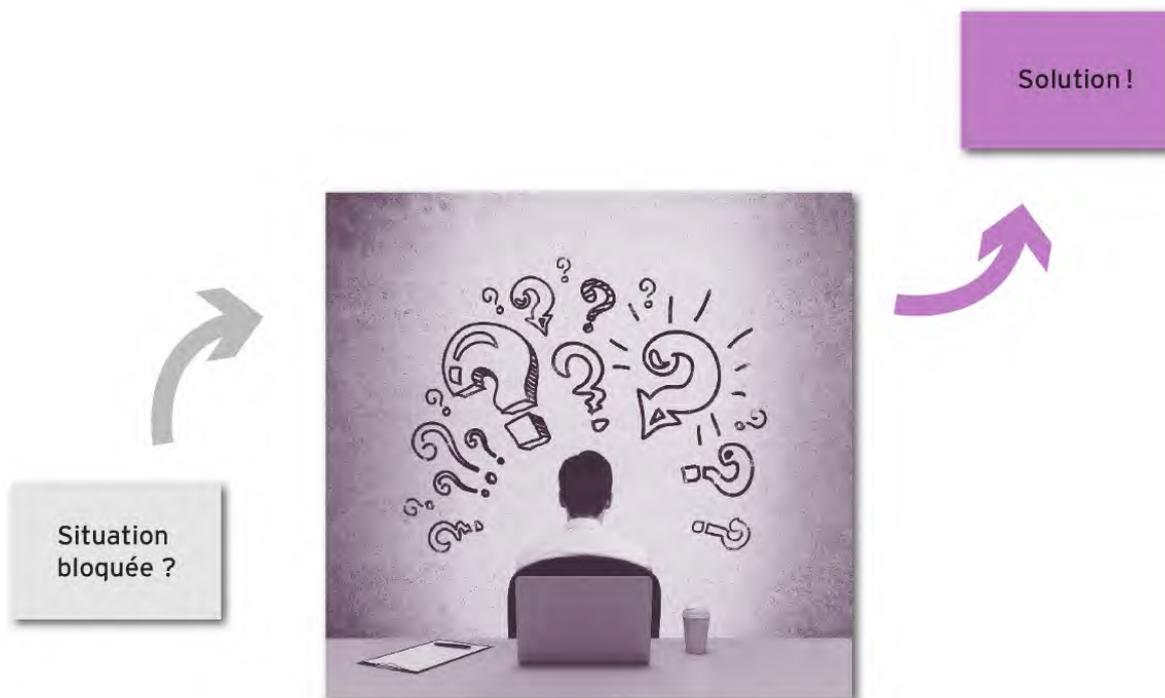
- En histoire : la découverte de l'Amérique, par Christophe Colomb qui cherchait la route occidentale des Indes.
- Dans le domaine des sciences : l'idée de l'attraction gravitationnelle (conçue par

Newton après avoir reçu une pomme sur la tête), la pénicilline découverte par Fleming, la structure de l'ADN, etc.

- D'autres exemples : le Coca-Cola (qui à l'origine avait des vertus médicamenteuses avant de devenir un soda), la tarte tatin, le Post-it...
- De nombreux artistes (Rimbaud, les Beatles) ou créateurs de produits innovants (Steve Jobs) ont eu recours à des outils de sérendipité (marche, méditation, etc.) favorisant leur créativité. Surfer sur le net produit également beaucoup de sérendipité... ■

# L'imagination créatrice

## CULTIVER L'IMAGINATION CRÉATRICE



### En résumé

L'imagination est une faculté du mental de représenter ou former des images. Celles-ci donnent lieu à des histoires complètes, mêlant des perceptions sensorielles, des souvenirs et s'ordonnant de manière associative la plupart du temps. Parfois, notre imagination nous « joue des tours », nous nous faisons des films en exagérant une situation à laquelle nous sommes confrontés. Servons-nous de cette capacité du mental pour cultiver une **imagination créatrice**, que nous guidons intentionnellement, afin de nous ouvrir à des horizons plus qualitatifs pour notre vie et être plus souvent dans le présent.

### Insight

*Imagination is the mental faculty of representing or forming images. Bits of sensorial perception and memories are usually blended and combined by means of association, and can produce full-length stories. Sometimes our imagination plays tricks on us; a situation we are facing is distorted or exaggerated by a film we make up in our heads. Instead, however, we should use this mental capacity to cultivate our **creative imagination**, which we can steer voluntarily. As a result, we can discover improved quality horizons for our life, while living more and more in the present moment.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Nous imaginons sans cesse : jugements, interprétations, espérance, ruminations, etc. Notre mental produit sans arrêt des images et des discours de façon involontaire, qui peuplent notre esprit.

Utiliser cette capacité de façon créative, par la pleine conscience, nous apporte des solutions nouvelles, nous désolidarise des idées négatives récurrentes et nous dynamise.

### Contexte

Lorsque nous nous trouvons dans une impasse ou une situation apparemment sans issue, notre esprit tourne en rond et rumine le problème à n'en plus finir. C'est à ce moment que nous pouvons utiliser notre capacité à générer des images plus créatives qui apportent des solutions.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

Au moment où vous avez un problème à résoudre ou si vous êtes dans une situation qui vous semble sans issue, revenez à l'instant présent :

- 1. Posez le problème** ou le point à résoudre sur une feuille, notez au fur et à mesure tout ce qui paraît bloquer la situation. Utilisez une liste à la Prévert (notez les éléments à la suite les uns des autres) ou une carte heuristique (*Mind Mapping*) jusqu'à ce que vous ne voyiez plus rien à noter.
- 2. Détendez-vous**, buvez un verre d'eau, marchez quelques pas, respirez amplement, ou passez momentanément à une autre activité simple et qui détend.
- 3. Revenez à votre liste** et notez en face de chaque idée bloquante quelque chose qui pourrait être le contraire, comme un antidote et laissez aller votre imagination : d'un mot, imaginez toute une phrase, une situation même impossible, faites-vous un film qui résolve tout.

**4. Dégagez la bonne solution** : de toutes ces idées venues de votre imagination, il y en a au moins une qui pourrait être appliquée à votre cas, une qui peut être un mélange de deux ou trois.

### Méthodologie et conseils

Ce qui nous guide, dans cet exercice, c'est notre climat intérieur : chaque idée qui nous fait du bien, nous soulage, nous amuse ou nous donne espoir est une idée salvatrice.

Ce qui fonctionne dans cet exercice, c'est que nous utilisons notre capacité mentale naturelle à produire des images, des idées et des histoires constamment. Plutôt que de laisser aller et venir ces discours intérieurs de façon involontaire, nous les « guidons », en pleine conscience, sur un sujet donné et dans une direction d'ouverture.

Ce qui fonctionne aussi, c'est de commencer par vider son mental de toutes les idées bloquantes et fermées avec lesquelles nous tournions en rond. Une fois mises devant nous, ces idées nous assaillent beaucoup moins.

Faire une pause sensorielle est une étape importante : nous ressentons notre énergie dans notre corps et non plus seulement dans notre mental. Quand nous abordons l'étape 4, il est fort possible que la solution nous soit déjà venue à l'esprit alors que nous faisons une pause.

*« De notre point de vue très particulier, l'habitude est l'exacte antithèse de l'imagination créatrice. »  
Gaston Bachelard*

### Avantages

- L'imagination créatrice peut être cultivée régulièrement et intentionnellement par l'attention au présent.
- En guidant notre imagination créatrice, nous utilisons notre capacité mentale à produire en permanence des images et des représentations.

### Précaution à prendre

- Ne pas confondre l'imagination créatrice intentionnelle avec l'imagination automatique et involontaire.

## Comment être plus efficace ?

Notre imagination est un phénomène naturel, c'est une faculté de notre esprit qui fonctionne en permanence.

### L'imagination mécanique et involontaire

Notre imagination, de façon mécanique, s'observe lorsque... :

› ... **Je me raconte des histoires** pour donner une explication rationnelle à des faits ou à certains de mes comportements. Par exemple, ce matin, j'ai croisé ma collègue qui ne m'a pas dit « Bonjour » comme d'habitude et n'a même pas croisé mon regard. Je me dis : « Elle est pressée et doit avoir beaucoup de travail » ou « Qu'est-ce que je lui ai fait, qu'ai-je pu dire qui l'ait froissée ? » ou « La politesse se perd de nos jours, elle en est la preuve »... J'imagine.

› ... **J'é mets une comparaison** avec un autre phénomène que je trouve similaire. Par exemple, je présente un brief à un prestataire externe que je vois pour la première fois, et il me fait penser à un collègue ; j'attribue à ce prestataire que je ne connais pas, en partant de quelques indices, tout le caractère et tous les défauts et qualités de mon collègue... J'imagine.

› ... **Je réalise un film** qui tourne dans mon esprit, m'emmenant bien plus loin que la situation initiale. Par exemple, en réunion j'ai été applaudi suite à mon intervention sur le projet en cours ; je suis flatté et je me vois, à la suite de ce succès, récompensé par une prime, promu à un poste plus élevé et continuellement admiré par mes collègues, ceux-ci iront même jusqu'à réaliser une pétition pour que je sois leur directeur... J'imagine.

Tout cela se fait de façon automatique, notre mental produit des images, des représentations en permanence et vient, ainsi, compléter un manque d'information, une incertitude. Mais lorsque l'histoire racontée s'éloigne du

moment présent, ressasse les mêmes idées avec les mêmes sentiments pendant que nous sommes occupés à une tâche ou à discuter avec un collègue, cette imagination peut nous perturber ou, *a minima*, pomper notre énergie.

### L'imagination créatrice et l'allégorie

L'imagination créatrice utilise fortement et souvent l'allégorie. Les allégories sont des sortes de contes, de narrations, ce sont des images vivantes. Par exemple, pour expliquer quelque chose d'abstrait, comme la qualité de vie au travail, on fera appel à une petite histoire ou une image allégorique.

L'allégorie sert à faire passer un message plus rapidement qu'une longue explication : par exemple, pour démontrer qu'une action est impossible, on dit qu'il sera « plus facile de faire passer un chameau par le chas d'une aiguille ». L'allégorie se retrouve dans les contes, et aussi dans le *storytelling*<sup>1</sup> en entreprise. Par exemple, pour motiver une équipe sur un projet à long terme, on peut utiliser l'allégorie d'un bateau et son équipage qui font une course en mer, chaque jalon du projet correspondant à des étapes vécues et surmontées par l'équipage.

1. *Storytelling* : signifie littéralement « action de raconter une histoire ». L'expression désigne une méthode utilisée en communication et marketing, fondée sur une structure narrative du discours qui s'apparente à celle des contes ou des récits. (d'après Wikipédia, 2015).

Notre imagination est en perpétuel mouvement et produit sans cesse des histoires et des films dans notre mental. L'imagination créatrice par l'allégorie nous permet d'illustrer et de faciliter la compréhension de faits et situations.

## TÉMOIGNAGE Paul T.

Paul est chef de projet dans une grande entreprise de services qui propose des solutions complètes à ses clients. Il a dû prendre la responsabilité d'un nouveau projet étalé sur dix-huit mois, dont une part importante résidait dans la communication et la motivation de tous les acteurs. Habitué à la gestion sous tableur des

plannings et des indicateurs de performance et de pilotage, il a souhaité élargir ses outils pour mieux communiquer et insuffler l'enthousiasme aux acteurs du projet. Pour cela, il a noté sur une feuille tous les attributs du projet, les bénéfices pour les clients, les bénéfices pour son entreprise, les points de blocage potentiels.



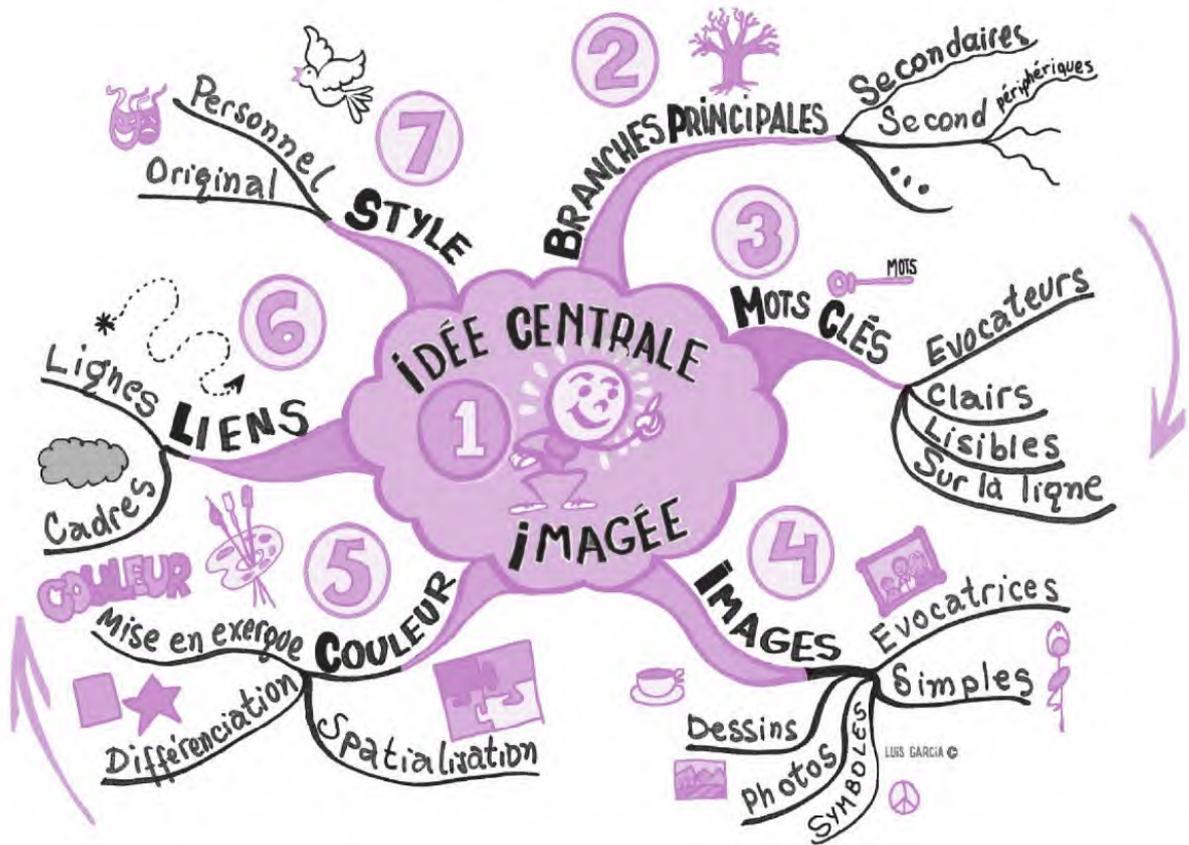
J'ai imaginé comment motiver les acteurs du projet et communiquer auprès d'eux, en créant un storytelling.

Après une pause avec des collègues, il est revenu à ce qu'il avait écrit et a trouvé des issues de secours aux points boquants et, en regardant d'un point de vue global les attributs du projet, les bénéfices pour les clients et pour

l'entreprise, lui est venue l'idée d'une histoire allégorique d'un jeune oiseau devant prendre son envol, histoire qui durerait le temps du projet et qui marquerait les différentes étapes jusqu'à la fin du projet. ■

# La carte mentale

OUVRIRE DE NOUVELLES PISTES OU SYNTHÉTISER DES IDÉES  
AVEC UNE REPRÉSENTATION NEURONALE DES DONNÉES



## En résumé

La **carte mentale** (ou schéma heuristique) est un formidable outil de productivité formalisé dans les années soixante-dix par le psychologue anglais Tony Buzan. Son principe repose sur la similarité entre le fonctionnement du cerveau et la représentation concrète des idées sur la feuille. Habituellement, on procède de façon linéaire en commençant par écrire en haut de la page avec des phrases et des énumérations. Or, il est beaucoup plus efficace de placer l'idée principale au centre, puis de laisser les autres idées se ramifier par association à partir du thème central en élaborant une sorte d'arbre.

## Insight

*Mind maps* (or heuristic schemes) are an excellent productive tool initially described in the 1970's by the British popular psychologist Tony Buzan. The main principle is based on the similarity between the functioning of the human brain and the way we can concretely represent several ideas on a sheet of paper. People often draw mind maps in a linear fashion by writing a series of sentences or a list beginning at the top of the page. However, it is much more efficient to place the main idea in the center and to let the other ones branch out by means of association, thereby forming a "tree".

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

- › La carte mentale permet de produire rapidement des idées en libérant le cerveau du carcan de la pensée linéaire.
- › Elle permet d'explorer un sujet de manière globale, ce qui facilite les associations libres.

### Contexte

Elle peut s'utiliser seul ou à plusieurs. Ses domaines d'application sont infinis ! En voici un florilège :

- › clarifier un problème complexe ;
- › clarifier nos idées avant de créer un livrable ;
- › explorer une situation nouvelle ;
- › trouver le maximum d'idées ou de solutions ;
- › Classer les idées formulées par un groupe.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- › Placez le sujet au centre.
- › Prenez une **feuille blanche** (non quadrillée) en mode paysage, pour que votre cerveau puisse s'exprimer librement dans toutes les directions. Idéalement, utilisez une image. Elle stimulera mieux votre imagination et vous aidera à rester concentré sur votre thème pendant le processus.
- › **Tracez les branches principales.**
- › À partir du centre, **tracez des courbes** plutôt que des lignes : elles sont plus dynamiques pour le cerveau. Utilisez de la couleur, qui stimule elle aussi les neurones.
- › **Écrivez sur chaque branche** l'idée principale qu'elle porte, en vous limitant à un seul mot. Les idées secondaires en seront plus riches.
- › **Tracez les branches secondaires** et les brindilles. Utilisez la couleur de la branche à laquelle elle se rattache pour faciliter la lecture.
- › **Établissez des connexions** entre les branches (chaque rameau touche sa branche

native). Le cerveau fonctionne par association : il produira de manière plus fluide si les liens sont clairs.

- › **Utilisez un seul mot clé pour décrire chaque branche**, les formulations trop précises limitent la créativité.
- › **Utilisez des images et pictogrammes**, plus puissants visuellement et mentalement que les mots.

### Méthodologie et conseils

Plus votre carte mentale sera plaisante à regarder, plus votre cerveau sera stimulé : donnez à votre arbre une allure organique similaire à celle des neurones, amusez-vous avec les couleurs, les dessins, les symboles.

Dessinez quelques branches secondaires vides derrière chaque branche principale. Votre cerveau aura envie de les remplir ! ■

*Une feuille de papier, des feutres ou des crayons de couleur suffisent pour dessiner une carte mentale.*

### Avantages

- Le rapport « production d'idées »/« temps investi » est remarquable.
- La carte mentale donne une approche systématique des problèmes.
- Elle concourt à une meilleure exploitation des productions collectives, type brainstorming.

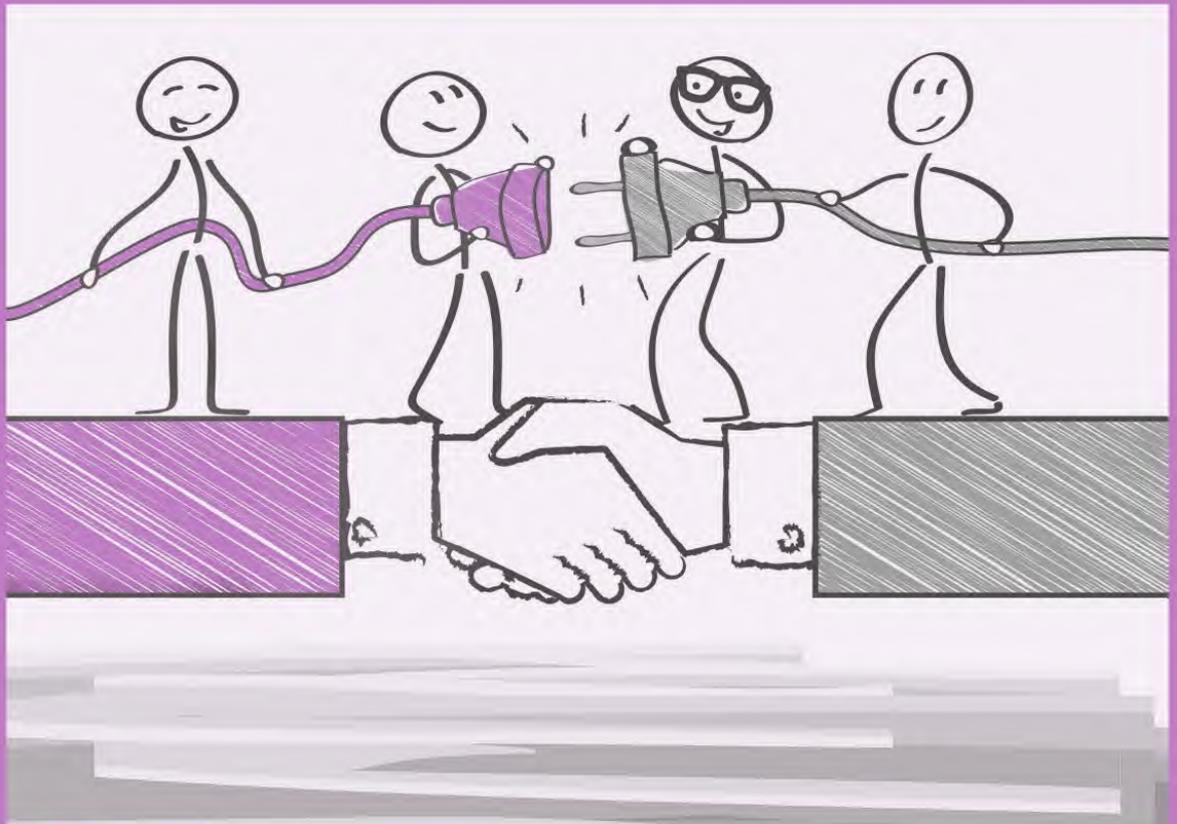
### Précautions à prendre

- Évitez de dépasser 3 niveaux de branches pour conserver une belle lisibilité.
- Séparez la phase de production d'idées libres avec la carte mentale de la phase de tri.
- La synthèse par le groupe nécessite 2 volontaires au maximum, sinon vous risquez de ne plus maîtriser le temps et le rythme de vos séances.

# DIGITAL & RÉSEAUX SOCIAUX

« Je crains le jour où la technologie remplacera les interactions humaines.  
Nous aurons alors une génération d'idiots. »

Albert Einstein



**R**ituel du début d'après-midi, autour de la machine à café, quelques collègues prennent le temps de discuter de façon informelle. Selon les jours et l'actualité, les sujets varient mais les échanges sont toujours fructueux. Aujourd'hui, c'est Bruno qui lance le débat :

– Vous êtes tous sur les réseaux sociaux ?

Hélène répond : « Moi je suis sur LinkedIn et Viadeo pour tout ce qui est professionnel. J'ai un compte Facebook pour garder le contact avec mes amis. Et puis c'est tout. Et vous autres ? »

– Moi, j'ai un compte Facebook, mais pas pour les amis, il relaie mon blog d'expertise. Ainsi mes billets sont annoncés sur la page Facebook. À ce jour j'ai un peu plus de 1 600 fans, dit Chloé.

– Ah ! Oui ? Et pour tes amis ? demande Philippe.

– Mes amis, je les vois chez eux ou chez moi, on se téléphone ou on s'écrit par mail, mais je ne suis pas encore passée aux réseaux sociaux et, je ne sais pas si je le ferai.

Emmanuel, qui vient tout juste d'être recruté confie : Moi, j'ai boosté mon réseau professionnel sur LinkedIn et Viadeo. J'ai appliqué une stratégie de présence qui a super bien fonctionné dans mon parcours professionnel et mon recrutement ici : j'ai fait en sorte qu'on puisse me trouver facilement en mettant en avant mes domaines d'expertise recherchés ; puis je me suis fait repérer en publiant sur LinkedIn et en participant à beaucoup d'échanges dans des groupes. En parallèle, j'ai réactivé mon réseau.

– Et toi Bruno ?

– Je suis sur LinkedIn et Viadeo pour le professionnel. Je reconnais que cela donne de la visibilité : j'ai été contacté à plusieurs reprises par des cabinets de recrutement. C'est nécessaire d'y être actif, mais ça demande du temps... que je ne trouve pas toujours.

Tous s'accordent à dire qu'il faut trouver le temps, mais que l'enjeu en vaut la peine. Cependant une question les taraude, c'est celle de la e-réputation. Philippe, lui, la suit de près :

– Régulièrement, je me « googlise » : je vérifie ce qui apparaît sur moi. J'utilise aussi le site YouSeeMii qui mesure ma visibilité en ligne. Mais surtout j'ai bien défini en amont ce sur quoi je tenais à être reconnu.

– Et Pinterest ou YouTube, vous les utilisez ? relance Bruno.

– J'ai fait quelques films, que j'ai intégrés dans mon blog d'expert, annonce Chloé. C'est vraiment sympa, car YouTube est un vecteur de buzz, on relaie facilement un film. Pinterest, je l'utilise plus pour mes hobbies. Encore que ça me donne une bonne idée des tendances design, c'est important pour débriefer les propositions de nos créatifs !

Le café terminé, chacun retourne à ses activités. Le mot de la fin est donné par Emmanuel :

– Les réseaux sociaux, ça amplifie ta visibilité, mais heureusement, la vraie vie, les échanges autour d'un café, ça reste essentiel !

## LES OUTILS

25	Les réseaux sociaux d'entreprise .....	82
26	Définir une stratégie de présence en 3 étapes .....	86
27	Les mots clés pour le web .....	88
29	Le blog personnel .....	90
30	Viadeo pour sa carrière .....	94
31	Facebook pour sa carrière .....	96
32	LinkedIn pour sa carrière .....	98
33	Pinterest .....	102
34	Instagram .....	104
35	YouTube .....	106
28	La e-réputation .....	110
36	Les règles d'or pour gérer le « bad buzz » .....	112
37	Influence et mesure de l'influence .....	114

# Les réseaux sociaux d'entreprise

## LES OBJECTIFS DES RÉSEAUX SOCIAUX D'ENTREPRISE



### En résumé

Un **réseau social d'entreprise** (RSE) est un système de communication interne accessible aux employés d'une entreprise et éventuellement aux partenaires (fournisseurs, clients, distributeurs...).

Il regroupe les membres et a pour vocation d'encourager et de favoriser la collaboration, l'interaction, la communication, le travail en équipe, le partage, l'échange entre les individus et/ou des groupes d'individus au travers de fonctionnalités dites sociales, assez proches des réseaux sociaux traditionnels. Les réseaux sociaux d'entreprise visent à doter les employés de meilleurs outils de communication.

### Insight

A **social company network** is an internal communication system that can be accessed by the company's employees, and in some cases, by partners (providers, clients, distributors...). It regroups members and aims to encourage and favor collaboration, interactions, teamwork, sharing, and exchanges between people, and/or groups of people, thanks to so-called social functionalities that are similar to traditional social networks. Social company networks provide employees with better communication tools.

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

- › Créer et développer une intelligence collective partagée, renforcer la participation des salariés et archiver les connaissances.
- › Valoriser dans l'entreprise les compétences, les individus et l'estime de soi et découvrir des experts et de nouveaux talents.
- › Créer des communautés de pratiques et des réseaux d'entraide et de support au sein de l'entreprise.
- › Favoriser la phase d'intégration de nouveaux collaborateurs.
- › Créer des liens entre employés éparpillés dans le monde entier.
- › Faciliter une relation directe entre les différents niveaux hiérarchiques, chacun est source d'informations.

### Contexte

Les RSE permettent d'accélérer la circulation de l'information, de réaliser une veille efficace, de permettre aux employés de travailler plus efficacement et d'améliorer leurs processus internes qui sont dédiés à un métier (RH, achat, finance, comptabilité, vente, production), soit transverses à l'organisation (communication, gestion documentaire, collaboration). D'autant que les nouvelles générations qui arrivent progressivement en entreprise sont dotées de méthodes plus collaboratives et d'une grande maîtrise des réseaux sociaux.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- › Débuter par une phase de cadrage. La définition des objectifs du RSE est un sujet majeur et permet de fixer son périmètre. Réfléchir donc au « pourquoi », au « pour qui » et au « quoi ». Formaliser et détailler les cas d'usage et les fonctionnalités pour servir au choix de l'outil.
- › Choisir l'outil support du RSE parmi toutes les solutions du marché.

- › Faire ensuite un pilote avec un groupe restreint pour valider les besoins fonctionnels. Un pilote doit durer environ trois mois afin que les participants puissent vérifier si la solution est adaptée et éventuellement déterminer les axes d'améliorations pour ajuster l'offre.
- › Déployer ensuite le RSE en accompagnant les utilisateurs, en les formant et en prenant en compte les problématiques d'interaction avec le système d'information.
- › Démarrer le RSE au travers d'une communication dédiée. Faire connaître les règles d'utilisation qui ont été établies, suivre son adoption. Analyser l'utilisation des fonctionnalités de manière régulière et identifier les axes d'amélioration.

### Méthodologie et conseils

Étendre au maximum l'accès des utilisateurs au RSE va permettre à chacun de contribuer et de l'utiliser afin de faciliter son travail et faire en sorte que la créativité puisse venir de n'importe quel niveau de l'entreprise. Pour ce faire, l'accès au RSE doit être simple, intuitif et s'adresser à l'ensemble des générations.

*Les réseaux sociaux d'entreprise capitalisent le savoir-faire générationnel avec un outil adapté aux méthodes de travail.*

### Avantage

- Les réseaux sociaux d'entreprise favorisent le lien social, mais aussi l'engagement et l'implication des collaborateurs.

### Précaution à prendre

- L'employeur doit apporter des garanties quant à l'utilisation des informations personnelles et bien traiter la confidentialité des données.

## Comment être plus efficace ?

### Soigner votre profil

Sur les réseaux sociaux d'entreprise, comme dans la vie, la première impression est rapidement faite. Votre profil est souvent la première chose que votre interlocuteur percevra de vous, donc présentez vos informations essentielles et vos domaines de compétences et d'expertise.

### Publier régulièrement mais avec pertinence

Au-delà de la création de la page, il faut publier régulièrement, apporter des nouveautés, animer votre communauté, fidéliser vos contacts, mais aussi et surtout améliorer votre positionnement au sein de l'entreprise. Mais, attention, l'information doit rester de qualité.

### Changer fréquemment de format de publication

Les outils de réseaux sociaux permettent le partage de toutes sortes de contenu (textes, photos, vidéos, audios...). Les utiliser permet de se démarquer, de montrer une part de créativité et de dynamiser l'impact des publications.

### Adapter les publications aux attentes de vos collègues

Ne pas oublier que vous êtes dans un contexte d'entreprise. En adaptant vos messages et vos publications, vous devez contribuer à son développement, montrer votre expertise dans un domaine particulier, faire en sorte que le plus grand nombre de vos collègues puissent vous lire.

### Être réactif dans vos interactions et mobiliser vos interlocuteurs

La dématérialisation des échanges et de la communication abolit les distances et génère un très fort besoin d'interactivité. La réactivité dans les échanges, surtout quand vous êtes directement sollicité, est à soigner, afin de renforcer la proximité avec vos collègues. Poser des questions, engager des conversations, demander l'avis de vos collègues, les impliquer dans vos réponses..., autant de moyens d'interaction avec le reste de l'entreprise.

### Être transparent

Compte tenu de la grande vitesse de diffusion des informations sur les réseaux sociaux, il faut être honnête, respectueux du travail et des contributions d'autrui, et instaurer une relation de confiance avec vos collègues.

### Investir dans le temps

Un réel investissement et surtout du temps sont nécessaires pour développer sa présence sur les réseaux sociaux d'entreprise, surtout lorsque vous intervenez dans de nombreux domaines.

### Analyser les résultats et les statistiques qui vous sont fournis

Les réseaux sociaux d'entreprise, comme les réseaux sociaux grand public, comportent un volet statistique que vous devez exploiter pour mesurer votre impact et adapter vos contributions en conséquence.

## CAS : développement et amélioration d'un processus de vente dans une entreprise industrielle



Pour développer son processus de ventes, la filiale d'un groupe automobile dédiée aux professionnels avait pour ambition d'améliorer la circulation de l'information à l'intérieur et à l'extérieur de son réseau de vente.

L'objectif était de rompre l'isolement des commerciaux et de développer la performance des équipes commerciales. Les commerciaux passaient la plupart de leur temps sur le terrain et faisaient face à de nombreux problèmes de communication et d'accès aux informations métiers (nouveaux produits, nouvelles

références, nouveaux prix, état des produits en stock...).

Le déploiement du réseau social d'entreprise Jamespot, disponible en mobilité (sur tablette et smartphone) a permis d'améliorer la communication entre les commerciaux et les services du siège, de diminuer le délai de réponse aux clients et donc d'améliorer la conclusion d'affaires. L'espace collaboratif a de plus incité au partage des pratiques de vente et à l'entraide entre commerciaux en vue de faciliter l'élaboration des propositions client. ■

# Définir une stratégie de présence en 3 étapes

## LES TROIS BE



### En résumé

Les réseaux sociaux professionnels peuvent être très efficaces, mais encore faut-il y aller avec une démarche structurée. Copier-coller son CV en guise de profil ou une plaquette pour servir de page entreprise n'a aucune efficacité. En procédant ainsi on passe à côté de l'apport majeur de ces outils : se faire connaître de ceux qui n'ont jamais entendu parler de nous. Que quelqu'un qui a entendu parler de vous vous cherche pour en savoir plus, c'est une chose. Que quelqu'un qui ne vous connaît pas vous découvre et puisse vous contacter facilement, peut s'avérer extrêmement puissant. Il y a 3 manières de mettre à profit ces outils à titre professionnel : « **be found** », « **be seen** », « **be in touch** ».

### Insight

*Professional social networks can be very effective, but it is still necessary to go with a structured approach. Copy and paste the resume as a profile or a brochure to serve as a company page has no efficiency. By doing so we miss the major contribution of these tools being discovered and known by those who have never heard of us. Anyone who has heard of you and looks for more, that's one thing. Someone who does not know you, discovers you and can contact you easily, can be extremely powerful. There are 3 ways to utilize these tools in a professional way, "Be found", "Be seen", "Be in touch".*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Adopter une démarche claire et structurée pour qu'elle soit efficace. Il y a 3 stratégies principales pour tirer un bénéfice de sa présence sur ces outils :

- › « be found » : faire en sorte qu'on vous trouve, via votre profil ou votre page entreprise en utilisant le moteur de recherche interne.
- › « be seen » : faire en sorte de se faire repérer, par des publications ou des contributions dans des groupes.
- › « be in touch » : développer son réseau vers de nouveaux contacts, soit directement, soit via une introduction.

### Contexte

Chaque personne présente sur ces plateformes peut adopter l'une et/ou l'autre de ces stratégies, à titre personnel ou au nom d'une entreprise. Chacune peut être très efficace voire même suffisante. Ce n'est pas obligatoire de toutes les activer. Combiner les trois sera le plus puissant, mais exploiter au maximum une seule peut être plus efficace que de mal associer les trois.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- › Les réseaux sociaux sont des outils sémantiques. À travers des algorithmes qui leur sont spécifiques, tous fonctionnent à partir de mots-clés et de moteurs de recherche qui analysent les mots d'une demande pour proposer en résultat les profils les plus pertinents. Ce système est en plus personnalisé puisque la manière dont quelqu'un a créé son réseau a un impact direct sur la visibilité que son profil aura et sur les profils auxquels il aura accès.
- › Demandez-vous comment ceux qui auront besoin de vos compétences vont vous rechercher. Essayez de trouver les mots-clés utilisés

par les recruteurs dans les annonces et les job descriptions. Utilisez wordle.net pour en faire ressortir les mots-clés principaux et les mettre dans vos profils. Pensez à votre profil personnel et à votre page entreprise. Les deux sont des points d'entrée.

### Méthodologie et conseils

- › « Be found » : vous misez sur une visibilité liée aux moteurs de recherche et aux algorithmes. Faites en sorte qu'on vous trouve en diversifiant au maximum votre champ sémantique (synonymes, orthographe différentes...).
- › « Be seen » : partagez vos contenus ou ceux de tiers qui vous paraissent pertinents. Utilisez le service LinkedIn Pulse. Intervenez dans des groupes LinkedIn et Viadeo. Partagez vos articles depuis la page d'accueil. Les groupes sont des lieux d'échanges et de discussions.
- › « Be in touch » : soyez ouvert. Ne considérez pas qu'un réseau social est un carnet d'adresses. Un contact n'est pas nécessairement quelqu'un que vous avez rencontré ou que vous connaissez. C'est aussi quelqu'un qui peut lire votre contenu, le partager et vous rendre visible de son réseau. Ce n'est pas parce que vous ne le connaissez pas et que vous ne l'avez jamais vu qu'il n'est ni intéressant ni pertinent. ■

*Un petit nombre d'intermédiaires est suffisant en moyenne pour connecter n'importe quelle personne à une autre par Internet.*

### Avantage

- Pour que les réseaux sociaux vous apportent des résultats, il faut les aborder avec une stratégie : compétences, cibles, objectifs. Le choix de l'outil le plus pertinent vient ensuite.

### Précaution à prendre

- Les professionnels utilisent spontanément leur langue maternelle. En France, n'avoir un profil qu'en anglais, c'est se rendre invisible de la majorité des profils francophones.

## Les mots clés pour le web

OPTIMISER SON RÉFÉRENCEMENT NATUREL, SEO



### En résumé

Les mots clés pour le web sont essentiels pour une bonne stratégie de référencement naturel de son site ou de son blog. Choisir les mots clés est l'étape préalable à la création de son site personnel, car ils permettent de mieux construire l'arborescence du site, d'organiser les contenus et de rédiger les articles.

Les moteurs de recherche étant basés sur des algorithmes mathématiques, ils raisonnent en termes de mots clés lorsqu'ils parcourent et indexent les pages Internet. Ils sont donc capables d'analyser le sujet d'une page en termes de récurrence des mots clés.

### Insight

*Search keywords are an essential strategy to ensure that potential clients are rapidly and effortlessly referred to your website or blog. You should even select keywords before designing your personal website, since they will help you determine its structure, organize its content and even write the texts it contains.*

*Search machines use algorithms: when they visit and index webpages, they respond to keywords. A searchbot thus finds out which theme is being treated on a webpage by noting the recurring keywords it encounters there.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Les mots clés sur le web définissent le territoire sur lequel nous agissons. Ils permettent d'optimiser son référencement naturel, SEO, gratuitement. Plus les mots clés cernent notre activité, plus la visibilité est accrue.

### Contexte

Les mots clés sont indispensables aux sites web, aux blogs, aux pages sur les réseaux sociaux. Ils sont à définir avant le lancement du site ou du blog ; on peut les réactualiser au cours du développement du site ou du blog pour optimiser son référencement naturel en prenant en compte les évolutions de nos cibles ou de notre contenu.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. Lister l'ensemble des mots clés qui gravitent autour de son projet, ceux qui sont proches et qui pourraient être notés par les internautes dans leur recherche, ceux qui sont similaires... Éventuellement, réaliser un brainstorming avec ses associés ou quelques premiers clients.
2. Consulter l'outil de planification de Google, Google Adwords, pour voir les mots clés de votre liste qui sont les plus recherchés par les internautes et les moins concurrents. Cela vous permet de réaliser une première sélection de mots clés.
3. Idéalement, il faut obtenir entre cinq et quinze mots clés qui reviendront régulièrement sur votre site et dans vos articles.

### Méthodologie et conseils

L'intérêt d'un mot clé se définit par sa popularité et par le volume de trafic qu'il génère. Un mot clé est constitué parfois d'un seul mot, lorsque celui-ci se suffit à lui-même (par exemple, votre nom). Mais la plupart du

temps, les mots clés liés à une activité sont très concurrents ; il faut alors deux ou trois mots pour constituer un mot clé : par exemple, « l'épicerie végétale ».

Le mot clé principal doit être associé à d'autres mots clés proches ou similaires : par exemple, « marketing de soi » est associé à « marketing personnel ».

Pour élargir le plus possible le champ des mots clés similaires, il est conseillé de consulter le site [www.synonymes.com](http://www.synonymes.com). Réalisez également un benchmarking de mots clés en allant sur les sites similaires au vôtre.

Comptez plusieurs mois (de trois à six), afin de mesurer l'impact des mots clés choisis sur le référencement de votre site. Le référencement naturel est puissant sur la durée.

Réactualisez les mots clés si vous ne voyez pas de développement de popularité de votre site. Vérifiez notamment que l'URL de votre site reprend le nom du site ou au moins les mots clés. Par exemple, le blog de la stratégie marketing a comme URL [www.marketing-strategie.fr](http://www.marketing-strategie.fr). Pensez à mixer des mots clés très demandés mais fortement concurrents avec des mots clés moins demandés mais qui vous rendent experts sur un domaine et créent du trafic auprès d'internautes ciblés. ■

*« Les mots étaient tous mes amis. Ils donnaient une forme à tout ce qui était incertain, agaçant ou timide. »*  
Yōko Ogawa

### Avantages

- Optimise le référencement de son site ou de son blog.
- Donne de la cohérence au contenu du site ou du blog.

### Précautions à prendre

- Élargir le champ des mots clés à ceux qui sont proches de son thème, mais pas trop éloignés.
- Éviter la surenchère de répétition d'un mot clé sur une même page du site ou sur un même article.

# Le blog personnel

## CRÉER ET ANIMER SON PROPRE BLOG



### En résumé

Le **blog personnel** est un média social de publication qui permet de capter rapidement une cible large de lecteurs. C'est un outil pour partager du contenu de qualité en mettant en ligne des informations sous forme de journal et développer ainsi sa notoriété personnelle. Que vous écriviez sous votre nom ou sous un pseudo, la création d'un blog permet de :

- faire connaître votre expertise ou votre passion dans un domaine précis ;
- délivrer des contenus sur un ton qui vous est personnel ;
- permettre aux lecteurs de réagir à vos billets et de commenter ;
- toucher des partenaires, voire commercialiser votre blog.

### Insight

A **personal blog** is a media publication of a social nature which allows you to rapidly attract a large number of target readers. You can use this tool to share quality content by posting information in the form of a diary, thereby increasing your prestige. Whether you publish under your real name or a pseudonym, a blog enables you to:

- make your expertise or your vocation in a precise domain better known to a much wider audience;
- deliver content in a much more personal writing style;
- create a space for readers to react and comment on your posts;
- reach out to colleagues and business partners, even commercialize your blog.

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

À une époque où nous sommes tous hyper-connectés et en recherche d'informations pertinentes et fiables, avoir son Blog personnel permet de se positionner comme quelqu'un bien dans son époque tout en communiquant du contenu sur soi et en développant sa notoriété : c'est un outil au service de son Personal Branding. Il aide à se faire connaître et reconnaître auprès de son public visé.

### Contexte

Pour faire connaître ses champs de compétences et ses passions, mettre l'accent sur ses spécificités et ses expertises, se différencier, le Blog apporte tout au long de sa vie une interaction avec les autres. Il est particulièrement utile pour se mettre en lien avec des pairs ou donner confiance à des clients ou interlocuteurs potentiels.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- 1. Choisissez le nom de votre blog :** un nom qui vous ressemble... et qui est déjà porteur de sens. Préférez un nom qui commence par A que par Z, vous apparaîtrez plus facilement en haut de liste dans les recherches.
- 2. Choisissez la plateforme** pour héberger votre blog : il en existe plusieurs - Wordpress ou Over-blog par exemple - très conviviales, ergonomiques et gratuites pour des fonctionnalités et Template de base.
- 3. Définissez votre thématique** et votre ligne éditoriale. Quel est votre objectif ? Que voulez-vous dire ou montrer de vous à travers ce blog ? à qui est-il destiné ?
- 4. Déterminez les rubriques** de votre blog et les mots clés à mettre en avant.
- 5. Adoptez le ton** qui vous correspond et qui fait sens par rapport à votre public cible.

Mettez-y une touche d'humour ou d'émotion pour le rendre aussi humain que vous !

- 6. Ajoutez des contenus multimédias** comme des photos et des vidéos et permettez de les partager facilement sur les réseaux sociaux.
- 7. Faites vivre votre Blog !** Il va falloir un peu de patience pour créer votre communauté. Ne baissez pas les bras et partagez des billets de façon régulière. A minima un article par semaine. Au mieux un par jour.
- 8. Variez les plaisirs.** Vous pouvez écrire des billets d'humeur, des billets de fond mais aussi relayer des informations ou encore interviewer par écrit ou en vidéo des personnes en lien avec votre sujet de prédilection.
- 9. Créez des liens** vers d'autres bloggeurs et facilitez le partage vers les réseaux sociaux.

*« Le succès, ce n'est rien de plus que quelques bonnes habitudes pratiquées chaque jour. »*  
Jim Rohn

### Méthodologie et conseils

Le Blog est un excellent outil de communication et un puissant vecteur de visibilité. Contrairement aux sites traditionnels, un billet posté sur un blog peut être référencé rapidement et apparaître très vite sur les moteurs de recherche. C'est pour cela qu'il est primordial de publier fréquemment, idéalement une fois par jour. Un blog intéressant et régulièrement mis à jour est la clé du succès !

### Avantages

- Très facile d'avoir un blog de qualité et esthétique : inutile d'avoir des compétences informatiques.
- Permet de remonter efficacement sur les moteurs de recherche.

### Précautions à prendre

- Bien cibler sa communauté.
- Publier de façon régulière et bien gérer son temps.
- Répondre aux commentaires dans les 24 heures.

## Comment être plus efficace ?

### Bien penser l'ergonomie de son site et renforcer son efficacité

À l'instar d'un site Internet classique pour lequel sont pensés avec attention l'arborescence, l'architecture et le rubricage, le blog - version simplifiée et plus personnelle du site web - nécessite une réflexion sur les différents sujets à aborder. L'immédiateté du nom de la rubrique ainsi que la facilité à trouver des informations récentes sont déterminantes pour un blog réussi :

- › Rendre visible et accessible dès la page d'accueil une mini-biographie du blogueur : qui parle ?
- › Donner la possibilité de s'abonner au blog très simplement et de façon visible : « nous suivre ? abonnez-vous à l'alerte mail ! »
- › Présenter de façon chronologique les billets : du plus récent au plus ancien. Organiser les billets par catégorie.
- › Mettre en avant les articles les plus populaires, les plus commentés ou les plus partagés afin d'aider l'internaute à circuler dans le blog.
- › Donner la possibilité aux internautes de commenter ou partager aisément les billets.
- › Offrir la possibilité aux lecteurs de s'abonner à un fil d'information en direct : « abonnez-vous au flux RSS ! »
- › Indiquer les mots-clés les plus utilisés sur le blog et tagger chacun des billets en vue d'un meilleur référencement.
- › Proposer des liens vers d'autres sites ou d'autres blogs pour élargir la communauté et bénéficier des audiences des partenaires.
- › Indiquer un contact dès la home page via un formulaire contact ou via des coordonnées mail pour être joint facilement.

### Développer un contenu de qualité en optant pour un ton de proximité

Le blogueur doit se faire identifier sur un sujet qui lui correspond, connexe à son expertise

ou sa passion et qui peut ainsi générer des contacts. Un restaurateur par exemple pourra tenir un blog sur sa passion culinaire et échanger des recettes ou encore donner des petits conseils pratiques.

Moins institutionnel qu'un site, le blog s'apparente à une conversation plus ou moins intime avec ses lecteurs. L'émotion et l'expérience sont au cœur du Blog. Par essence « subjectif », il est là pour mettre en avant votre regard sur le monde et ne peut être que très personnel et impliqué. Tenir un blog, cela prend nécessairement beaucoup de temps : non seulement pour écrire des billets mais aussi pour les partager sur les réseaux sociaux et surtout pour répondre aux commentaires et aller plus loin dans l'échange avec les internautes.

› Montrer une autre facette ou prendre un angle différent pour se présenter : sans tomber dans le journal intime, le blog permet de renforcer la proximité et de communiquer avec plus d'émotion sa passion et son intention personnelle. Parlez du « off », des « coulisses », échangez vos coups de cœur... en résumé donnez plus de vous aux autres.

› Ne proposer que des informations justes, vérifiées et apportant un bénéfice à son lecteur : des informations récentes et intéressantes. Les images ou vidéos relayées doivent être de qualité car elles donnent également une vision et un avis sur vous.

Le blog implique un travail continu de mise à jour pour délivrer du contenu de qualité et échanger avec sa communauté. Il permet de développer une relation plus personnelle avec ses lecteurs.

## CAS : le blog de Nathalie Van Laethem

Nathalie a lancé son blog fin 2009 afin de parler de son métier, le marketing, d'en diffuser les bonnes pratiques et l'éclairage d'experts. Elle l'anime de façon régulière - en moyenne un billet par semaine - et fait intervenir des consultants partenaires experts dans le domaine pour ouvrir le champ des expertises.

Aujourd'hui, le blog atteint 30 000 visiteurs uniques par mois et les billets dépassent les 1 000 visiteurs/jours. Le blog est reconnu, il est devenu une source d'informations pour de nombreux étudiants et marketeurs en poste, les commentaires sont quasiment devenus une sorte de forum où échantent les lecteurs.

The image shows a screenshot of the blog 'Le Blog de la Stratégie marketing' with several callout boxes pointing to specific features:

- Me suivre**: Points to the 'Suivre' button in the top right corner.
- Me contacter**: Points to the 'Contact' link in the top navigation bar.
- Me connaître**: Points to the 'À propos' link in the top navigation bar.
- S'orienter**: Points to the main navigation menu items: ACCUEIL, MARKETING & INNOVATION, MARQUES, MEDIAS SOCIAUX, MARKETING STRATEGIQUE, MIX-MARKETING, WEB-MARKETING, and FORMATION MARKETING.
- Partager**: Points to the social media sharing icons (Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.) located below the article content.

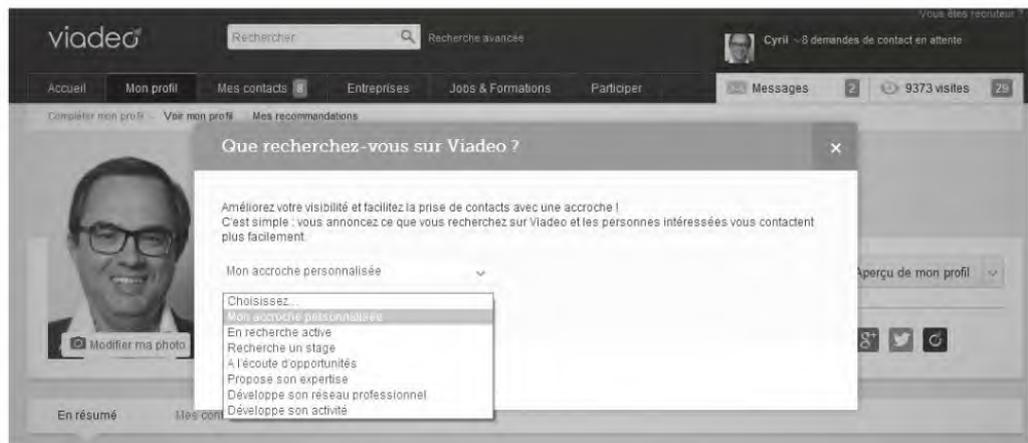
Cette réussite est due à :

- › Un positionnement centré sur la stratégie marketing, appliquée également au digital, à l'entreprise et au marketing de soi.
- › Un référencement (SEO), par l'URL [www.marketing-strategie.fr](http://www.marketing-strategie.fr) reprenant le nom du blog, des mots clés pour chaque billet avec photos ou images systématiquement.

- › Un relais sur les réseaux sociaux : LinkedIn, Viadeo, Facebook, Twitter et sur un Scoop-it ([www.scoop.it/t/strategie-marketing](http://www.scoop.it/t/strategie-marketing)).
- › Une alternance de billets d'expertise et d'actualité, ceux-ci pour l'attractivité constante et les premiers pour un contenu de valeur. ■

# Viadeo pour sa carrière

## PRÉCISEZ CE QUE VOUS RECHERCHEZ SUR VIADEO



### En résumé

Historiquement, **Viadeo** est une plateforme au service du développement du réseau professionnel, donc plutôt orientée business. Les profils étant bien renseignés, mis à jour et accessibles gratuitement contrairement aux *job boards*, ce sont les recruteurs, et notamment les cabinets de recrutement qui ont fait évoluer les usages.

Aujourd'hui, 57 % des cabinets et 85 % des entreprises reconnaissent l'utiliser dans leurs procédures de recrutement.

Les fonctionnalités gratuites de Viadeo ne donnent qu'un accès très limité au service. Dans une optique de changement d'emploi ou d'évolution de carrière, il vaut mieux opter pour un abonnement payant, ne serait-ce que le temps d'atteindre son objectif.

### Insight

*Historically, Viadeo is a platform for the development of professional network, so it is rather oriented business. The profiles are well-informed, updated and freely available unlike job boards. Recruiters, including recruiting firms have changed uses.*

*Today, 57 % of recruiting firms and 85 % of companies recognize its use in their recruitment procedures.*

*The free Viadeo features provide only limited access to the service. If you intend to change jobs or are planning a career change, it is better to opt for a paid subscription.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Dans un article des *Échos* (19/11/2012), on peut lire les déclarations suivantes de responsables RH :

- › L'Oréal : « Ne pas être présent sur Viadeo ou LinkedIn vous place hors-jeu » ;
- › Société Générale : « Ne pas y être, c'est attacher sa valeur professionnelle » ;
- › Deloitte : « Un profil non mis à jour est rédhibitoire ».

Viadeo est utile pour se rendre visible d'une entreprise qu'on veut rejoindre mais aussi pour sa visibilité au sein d'une organisation.

Viadeo est un réseau multilocal. Le recrutement est au centre de la stratégie de développement de Viadeo.

### Contexte

Viadeo réalise 95 % de son chiffre d'affaires en France. Viadeo est le second réseau social professionnel en nombre d'inscrits en France et en termes de trafic (Comscore, Médiamétrie). Viadeo est une plateforme payante, dans la mesure où l'utilisateur qui ne paie pas est rapidement bloqué dans ses actions. D'ailleurs les abonnements représentent plus de 50 % du chiffre d'affaires de Viadeo. Le mobile représente 40 % du trafic connecté et ¼ des candidatures.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- › Créer un profil personnel reste gratuit, mais avec des fonctionnalités très limitées. Vous ne savez pas qui est venu visiter votre profil et les possibilités de prises de contact sont assez restreintes.
- › Mettez une photo, c'est important. Choisissez-en une professionnelle. Ne prenez pas « la moins mauvaise », pensez à l'image qu'elle renvoie et au message que vous faites passer.

- › Renseignez bien votre profil. Répétez les mots-clés principaux et travaillez la diversité sémantique.
- › Développez votre réseau et connectez le carnet d'adresses de votre boîte mail.

### Méthodologie et conseils

Anticipez. Créer un profil optimisé et développer son réseau demande du temps. Ce n'est pas quand vous décidez de vous mettre à l'écoute du marché ou quand vous apprenez une restructuration qu'il faut vous occuper de votre profil et de votre réseau professionnel.

Aujourd'hui, compte tenu du nombre de profils existants, il est admis qu'un cadre ait un profil et un réseau. C'est même souvent bien vu, car un employeur peut espérer bénéficier du réseau de chacun.

De plus, sans anticiper le développement de votre présence, si un jour un collaborateur, un manager ou un collègue s'aperçoit que soudainement vous vous activez, personne n'aura de doute sur l'objet de votre démarche. ■

*42 % des contacts initiés par des RH sur Viadeo mènent à une embauche.*

### Avantages

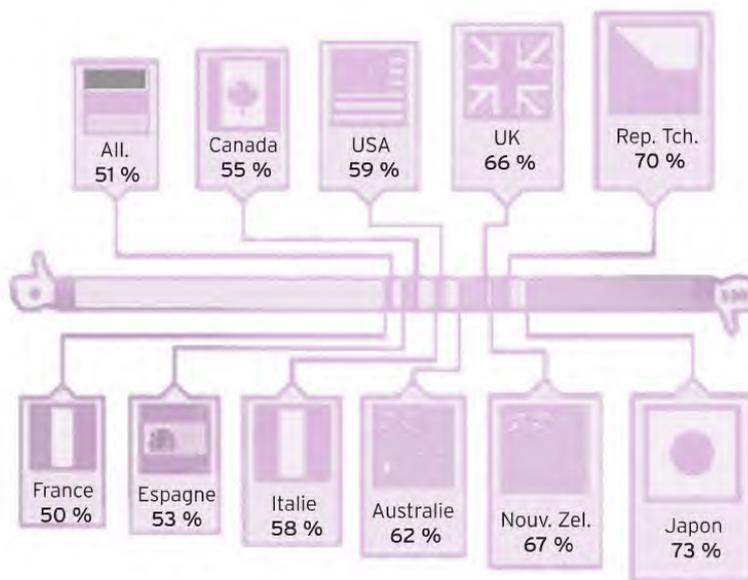
- Viadeo est simple, économique, accessible et efficace dans un univers francophone.
- Son utilisation est à la portée de tous, à condition de prendre le temps de créer un profil complet.

### Précautions à prendre

- Attention à vos mises en relation au sein de l'entreprise : vos contacts sont informés de votre activité et sont indirectement en lien avec votre réseau.
- Prenez le temps de régler vos paramètres de confidentialité (menu « Préférences ») et de définir parmi vos contacts qui sont ceux qui auront accès à la liste de vos contacts directs.

## Facebook pour sa carrière

LAISSEZ-VOUS VOS COLLÈGUES VOIR CE QUE VOS AMIS PEUVENT VOIR SUR FACEBOOK ?



Au niveau mondial, 4/10 jeunes professionnels filtrent ce que leurs collègues peuvent voir sur Facebook.

Source : AVG

### En résumé

**Facebook** n'est pas un outil indispensable pour piloter sa carrière ou pour se faire repérer par des recruteurs. En revanche, dans certains métiers ou secteurs où Facebook est important (marketing et communication pour les produits de grande consommation), les recruteurs iront voir si les candidats sont présents sur Facebook. Dans ces cas, ne pas y être peut être un obstacle. Les recruteurs n'iront pas faire du sourcing sur Facebook mais essayer de récolter des informations avant un entretien pour en savoir plus ou après pour confirmer une impression. On peut rentrer dans Facebook ses informations de parcours professionnel.

### Insight

**Facebook** is not an essential tool for controlling your career or being spotted by recruiters. However, in certain jobs or sectors where Facebook is important (marketing and communications for consumer goods), recruiters go see if candidates are present on Facebook. In these cases, not being there, can be an obstacle. Recruiters do not go sourcing on Facebook but trying to gather information prior to interview to find out more or to confirm after a first impression.

It is possible to enter career informations on a Facebook profile.

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

- › Montrer qu'on est sur Facebook et qu'on sait utiliser la plateforme.
- › Interagir sur les pages recrutement des entreprises.
- › En savoir plus sur le recruteur s'il a un profil. Arriver en rendez-vous en sachant plus sur le recruteur est un atout pour entamer la discussion. Environ un quart des chasseurs de tête reconnaît utiliser Facebook dans ses démarches de recrutement.

### Contexte

En France, ce sont 30 millions d'utilisateurs actifs dont 18 millions y viennent tous les jours et 17 millions sur mobile. Facebook n'est plus une plateforme pour étudiants. Un quart des membres ont entre 18 et 24 ans et un autre quart entre 25 et 34 ans ; 16 % entre 34 et 44 ans. Les femmes sont proportionnellement plus nombreuses à utiliser Facebook pour rechercher un emploi.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- › Réglez vos paramètres de confidentialité mais laissez visibles des informations et centres d'intérêts qui renforceront votre image (métier, secteur, écoles, employeurs).
- › Si vous voulez être très visible, mettez en place des alertes pour suivre ce qui se dit de vous et pouvoir réagir si besoin.
- › Si vous intégrez Facebook dans une démarche de personal branding professionnel, gardez votre profil pour vos amis, votre famille, vos relations sociales et créez-vous une page.
- › Renseignez vos compétences professionnelles dans la rubrique « à propos ».

### Méthodologie et conseils

Si vous créez votre page, jouez le jeu : marquez votre timeline pour faire votre storytelling. Présentez-vous comme une marque. Expliquez votre parcours et ce que vous recherchez, mais partagez également vos réflexions et les articles, les vidéos, les images qui vous ont marqués. Votre profil n'est pas votre CV, adaptez-vous aux codes de communication de Facebook et illustrez.

Quand vous êtes en poste, utilisez Facebook pour développer votre notoriété et relayer les messages de votre employeur auprès de votre réseau. ■

*Plus de 18 millions d'Américains disent devoir leur poste actuel à Facebook.*

### Avantages

- Montrer ses centres d'intérêts.
- Conforter son image.
- Se renseigner sur un recruteur.
- Interagir avec les professionnels présents sur les pages carrières des entreprises.
- Il peut arriver que certaines annonces pour des profils de postes très particuliers ne soient publiées que sur Facebook.
- Grâce aux applications, vous pouvez facilement faire suivre à votre réseau une offre susceptible d'intéresser vos relations.

### Précautions à prendre

- N'oubliez pas que par défaut, tout est public. C'est à vous de régler vos paramètres de confidentialité pour décider qui peut voir quel contenu. Faites attention à ce que vous écrivez surtout si le contenu est professionnel et que vous visez un de vos collègues ou l'entreprise qui vous emploie.
- Surveillez ce qui se dit de vous, qui vous cite, sur quelles photos vous êtes tagué.

# LinkedIn pour sa carrière

## PARTIE HAUTE DU PROFIL LINKEDIN



### En résumé

Le profil LinkedIn est aujourd'hui la base de l'identité en ligne. C'est bien plus qu'un CV. Contrairement à ce que recommandent ceux qui ne connaissent pas réellement l'outil, le profil « teasing » (on en met le moins possible pour garder des choses à dire à l'entretien) ne fonctionne pas et n'a aucune chance de donner des résultats sur LinkedIn. Les recommandations de LinkedIn sont claires : plus un profil a de contenu, plus il a de chances d'être visible. Travailler la sémantique : synonymes, orthographes, masculin/féminin, singulier/pluriel, français/anglais est essentiel. Si un profil n'est pas vu, il ne sert à rien.

### Insight

À LinkedIn profile is now the basis of online identity. This is more than a CV. Contrary to what recommend those who do not really know the tool, the "teasing" profile (to put as little as possible to keep things to be said in the interview) does not work and has no chance of giving any results on LinkedIn. LinkedIn's recommendations are clear: more content means more likely to be visible. Work on semantics: synonyms, spellings, masculine/feminine, singular/plural, French/English is essential. If a profile is not seen, it is useless.

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

LinkedIn est devenu un outil incontournable pour les départements des ressources humaines et pour les professionnels du recrutement. D'ailleurs, ce sont les solutions liées au recrutement qui contribuent le plus au chiffre d'affaires de l'entreprise (+ de 50%).

### Contexte

Contrairement à d'autres réseaux dont le business model repose en partie sur l'abonnement payant de ses membres, celui de LinkedIn est essentiellement basé sur les solutions pour entreprises.

Les étudiants, y compris les lycéens, peuvent également utiliser LinkedIn. Les pages Universités lancées en 2013 pourront les aider à choisir leurs études.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

➤ Le contenu de votre profil est important. Vous devez choisir les termes que vous utilisez et répéter les principaux. Présentez-vous en vous demandant comment ceux qui cherchent vos compétences vont vous rechercher.

➤ Décrivez vos postes successifs en adoptant toujours la même structure pour faciliter la lecture : champ d'action, taille des équipes, responsabilités/missions et résultats. Vous pouvez parler de vos résultats sans mettre de chiffre.

➤ Plus de contenu aura plus de chance de vous rendre visible mais ne diminuera pas la probabilité d'avoir un entretien. Au-delà des résultats, ce qui intéresse un recruteur ce sont les moyens utilisés, le style de management...

➤ Personnalisez l'URL de votre profil (sous votre photo). Choisissez une URL qui ne contienne que vos nom et prénom (sans accent). C'est plus professionnel et peut

contribuer à améliorer l'indexation de votre profil par Google.

### Méthodologie et conseils

L'approche d'un recruteur sur LinkedIn n'est pas la même que pour trier des CV. Un tri de CV se fait « en entonnoir » pour sélectionner les quelques CV les plus pertinents. Sur LinkedIn, un recruteur utilise 7 à 10 mots-clés pour trouver les 2 ou 3 profils les plus pertinents puis il élimine des critères pour élargir.

Relancez les chasseurs venus sur votre profil, sans être trop direct.

Allégez le contenu des expériences anciennes qui ne correspondent plus à votre projet professionnel.

Le principal intérêt de prendre un abonnement payant est d'avoir plus d'informations sur ceux qui ont consulté votre profil et plus de statistiques, et de pouvoir utiliser le moteur de recherche sans limites. Vous avez accès à la liste des 90 derniers jours au lieu des 5 derniers profils. Mettez des images, des présentations, des vidéos sur votre profil.

Connectez-vous aux « super-connecteurs » de votre secteur. Faites une recherche et classez les résultats par relations. Les profils ayant le plus de contacts seront en haut de la liste.

*LinkedIn a permis à 42 % de ses membres de découvrir de nouvelles opportunités d'emploi.*

### Avantages

- Un profil donne plus d'informations et est plus personnalisable qu'un CV.
- Les profils sont très bien indexés par Google.

### Précaution à prendre

- Ne pas confondre qualité et quantité. Certes le nombre de relations est important, mais votre visibilité est plus liée à la structure de votre réseau qu'à un simple nombre de contacts.

## Comment être plus efficace ?

### La taille de votre réseau

La taille de votre réseau importe, puisque LinkedIn prend en compte la distance entre celui qui fait une recherche et les résultats qui lui sont proposés. Si vous êtes un contact de niveau 3 (contact de contact de contact) d'un autre professionnel, il y a peu de chances qu'il vous trouve à partir d'une recherche basique (2-3 mots-clés). Cela ne signifie pas qu'il faille entrer en relation avec tout le monde, mais il faut une certaine ouverture : c'est un réseau social, pas un carnet d'adresses. 55 % des membres ont plus de 500 contacts directs.

Il est possible de supprimer de ses contacts une relation ayant un comportement inapproprié.

### La personnalisation

Les résultats de recherche sont personnalisés. Deux membres qui font la même recherche auront le même nombre de résultats, mais présentés dans un ordre différent. À partir des mêmes critères de recherche, vous pouvez apparaître dans les premiers résultats d'un membre et ne pas être visible d'un autre. Faites en sorte d'être contact de niveau 2 (contact de contact) des recruteurs (et chargés de recherche) qui vous intéressent pour apparaître plus facilement dans leurs pages de résultats s'ils recherchent un profil comme le vôtre.

### L'influence

Les recruteurs cherchent de plus en plus à évaluer la capacité d'influence d'un cadre ou d'un dirigeant. Cela va se mesurer au nombre de relations, à la structure du réseau et à l'activité sur le réseau : contributions dans des groupes, partages d'actualités ou d'articles.

### Le poste actuel... hors poste

Dans les 6 mois qui suivent votre départ, le poste actuel peut être le dernier poste. Précisez

néanmoins rapidement votre situation exacte en cas de contact avec un recruteur.

Au-delà de 6 mois, indiquez le poste que vous recherchez. Expliquez votre projet. Pour valider cette rubrique, il faut un nom d'entreprise. Indiquez par exemple le secteur dans lequel vous recherchez. Cela vous permet d'une part de valider cette zone essentielle. D'autre part, c'est transparent vis-à-vis des recruteurs : un nom de secteur d'activité en nom d'entreprise fait comprendre que vous êtes hors poste. Enfin, cela vous aide à renforcer votre visibilité sur le domaine en question.

### Expert absolu

Les profils complets sont en général plus visibles. Pour cela, il vous faut : un secteur, un code postal, un poste actuel avec descriptif, deux postes précédents, une formation, cinq compétences, une photo, cinquante contacts et un résumé.

### Les recommandations et endorsements

Les recommandations sont écrites par d'autres membres de LinkedIn que vous avez sollicités. Vous décidez de les afficher ou non. Les collectionner ne sert à rien (le record est de plus de 2 900). C'est le signataire qui en fait la valeur. Les *endorsements* sont des clics effectués par vos contacts directs sur vos compétences.

### Vers la fin du CV

Je fais partie depuis longtemps de ceux qui pensent que les réseaux sociaux professionnels (à commencer par LinkedIn) remplaceront progressivement le CV. Jeune diplômé (1993), les lettres de motivation étaient obligatoires et impérativement manuscrites. Puis, il a fallu les faire avec un traitement de texte. Ensuite ce sont devenus des pièces jointes de mail. Aujourd'hui quelques mots d'accompagnement d'un CV envoyé par e-mail suffisent. De plus en plus de recruteurs acceptent l'envoi de profil plutôt que de CV.

## CAS : LinkedIn, un outil clé de votre carrière

COMBIEN DE PERSONNES ONT CONSULTÉ VOTRE PROFIL  
AU COURS DES 90 DERNIERS JOURS ?

**Hervé Bommelaer, consultant en outplacement, Enjeux & Dirigeants, auteur de *Booster sa carrière grâce au réseau*, Eyrolles, 2012 et *Trouver le bon job grâce au réseau*, Eyrolles, 2015**

Aujourd'hui, il faut savoir piloter sa carrière car les parcours professionnels balisés « à la papa » ne concernent plus qu'une minorité de mam-mouths scotchés à de vétustes privilèges.

En d'autres termes, nous sommes tous des candidats à vie. Et dans cette lutte permanente pour obtenir et garder le bon job, les compétences ne suffisent plus. Il faut être visible et lisible.

En quelques années, LinkedIn a révolutionné le marché de l'emploi des cadres dans la mesure où il permet à chaque individu d'afficher ouvertement ses atouts professionnels auprès des recruteurs potentiels du monde entier.

En ce sens, LinkedIn remet en cause le business model classique du recrutement car les candidats sont maintenant visibles et lisibles par un grand nombre de décideurs et plus seulement

par quelques *happy few* détenteurs de précieuses et onéreuses bases de données.

De même, le succès de cette plateforme commande à tout cadre responsable de reprendre enfin le volant de sa carrière plutôt que de le laisser à d'autres (chasseurs de têtes, DRH, patrons hiérarchiques, etc.).

Mais être présent sur LinkedIn n'est pas suffisant. Il faut aussi apprendre à utiliser ce vecteur pour activer le réseau en étant proactif : il ne faut pas seulement s'afficher pour que les recruteurs viennent à soi ; il est urgent d'identifier des contacts pertinents et de les approcher intelligemment pour démultiplier ses chances de réussite.

Conclusion : il est indispensable de se faire former à cet outil par des spécialistes pour en tirer le maximum. Cette plateforme est puissante et la plupart des utilisateurs n'exploitent que 10 % de son potentiel. Raison de plus pour y investir un peu de temps et beaucoup de professionnalisme. ■

## PINTEREST : PAS SEULEMENT DES IMAGES FIXES

Vidéo		Les vidéos provenant de Vimeo et YouTube peuvent être épinglées sur vos tableaux. Après avoir chargé votre vidéo sur votre chaîne YouTube ou Vimeo, il suffit d'aller chercher l'option de partage et de cliquer sur « Pin it » pour la faire apparaître sur votre tableau.
Slideshare		Les présentations déposées sur Slideshare sont aussi des contenus à épingler sur vos tableaux Pinterest, là encore grâce au bouton de partage. Votre présentation Slideshare apparaîtra dans Pinterest comme une image fixe, avec en bas à gauche de l'image, un bouton de lecture pour lancer la présentation.
Podcast		Plus étonnant, les fichiers audio hébergés sur Soundcloud sont aussi acceptés sur Pinterest. Bien que Pinterest soit avant tout un média de l'image, il peut être intéressant de l'utiliser en proposant un court clip ou l'extrait d'un podcast. N'oubliez pas bien sûr de créer une image pour chaque clip audio que vous épinglez.

### En résumé

**Pinterest** est un réseau social qui permet « d'épingler » (*to pin*, en anglais) des visuels (photos et vidéos) sur un tableau d'affichage virtuel. Les visuels peuvent être classés dans différents tableaux thématiques. Les contenus sont visibles par les internautes qui peuvent les commenter comme les partager sur leur compte Pinterest.

Les photos peuvent être envoyées d'un ordinateur ou d'un appareil mobile. Elles peuvent aussi être « réépinglées » depuis un site Web ou bien d'un tableau Pinterest créé par un autre membre. La facilité de rediffusion des photos sur Pinterest rend ce réseau social très viral.

- **Board** ou Tableau : album photo virtuel thématique.
- **Pin** : photo ou vidéo épinglée sur un tableau.
- **Repin** : équivalent du retweet sur Twitter.

### Insight

***Pinterest** is a social network that allows users to "pin" visual elements (photos and videos) to a virtual pinboard. The visual elements can be grouped together by theme. Other Internet users can visualize the content, add their comments and repost the visual material on their own Pinterest page.*

*Photos can be sent to Pinterest from a computer or mobile device. They can also be "re-pinned" to other websites or to other members' Pinterest pinboards. Since one can share and distribute photos both easily and rapidly with Pinterest, it has become one of the social networks most used to help make content to "go viral".*

- **Board**: a virtual photo/video album centered on a specific subject.
- **Pin**: an image or video "pinned" to the pinboard
- **Re-pin**: the equivalent of a "retweet".

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Pinterest illustre vos projets, votre univers, vos valeurs, vos passions ou l'histoire de votre entreprise. Il permet de créer une **atmosphère**, un **esprit** autour d'une marque, d'un produit ou d'un service et donc de **l'humaniser**. Cet « album photo » offre une alternative graphique, sociale et vivante au livre institutionnel. Pinterest permet également de découvrir les coulisses de l'entreprise, de montrer les locaux, de présenter les collaborateurs. De mettre aussi en lumière la fabrication des produits. Il s'agit aussi, par la qualité des photos, d'encourager les internautes à partager ces images sur le réseau pour renforcer votre notoriété.

### Contexte

Le public de Pinterest est très majoritairement **féminin** dans le monde. Même si cette caractéristique reste moins marquée en France, c'est une réalité à prendre en compte. Les thématiques suivantes : mode, décoration, gastronomie, loisirs créatifs, voyages sont particulièrement en vogue sur ce réseau. Arrivé en France en 2013 seulement, Pinterest connaît depuis une croissance fulgurante. Pour Evan Sharp, l'un des fondateurs, Pinterest s'apparente plus à un **moteur de recherche** qu'à un réseau social ; il ajoute que « *c'est un catalogue personnalisé d'idées et d'inspirations* ».

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- **Créez votre profil professionnel (Pinterest for business)** qui vous permettra d'obtenir une URL personnalisée et l'accès aux statistiques d'utilisation.
- **Définissez vos tableaux essentiels** : les objets, situations qui représentent votre activité ou les valeurs l'entreprise.
- **Ajoutez un ou plusieurs tableaux originaux ou insolites.**

➤ **Épinglez régulièrement des photos inédites**, réépinglez les visuels d'autres membres, tenez compte des suggestions qui vous sont proposées par Pinterest.

➤ **Abonnez-vous à des profils intéressants pour votre activité** (pour les inciter à vous suivre en retour).

### Méthodologie et conseils

Pinterest est évidemment un atout pour les activités et les marques naturellement servies par l'image, comme la décoration, l'immobilier, les voyages... Des prestations plus intellectuelles peuvent néanmoins faire l'objet de photos : en témoignant de l'avancement d'un projet par exemple, ou d'une réunion. N'hésitez pas à solliciter vos collaborateurs pour les encourager à publier, les plus jeunes sont souvent prêts à le faire spontanément.

Pinterest est très apprécié pour les **infographies** qui y sont diffusées. Pour une entreprise qui produit des contenus illustrés, les afficher sur Pinterest constitue un excellent vecteur d'image et de partage. ■

*L'image porte les valeurs de l'entreprise et contribue à développer sa présence et son influence sociale.*

### Avantages

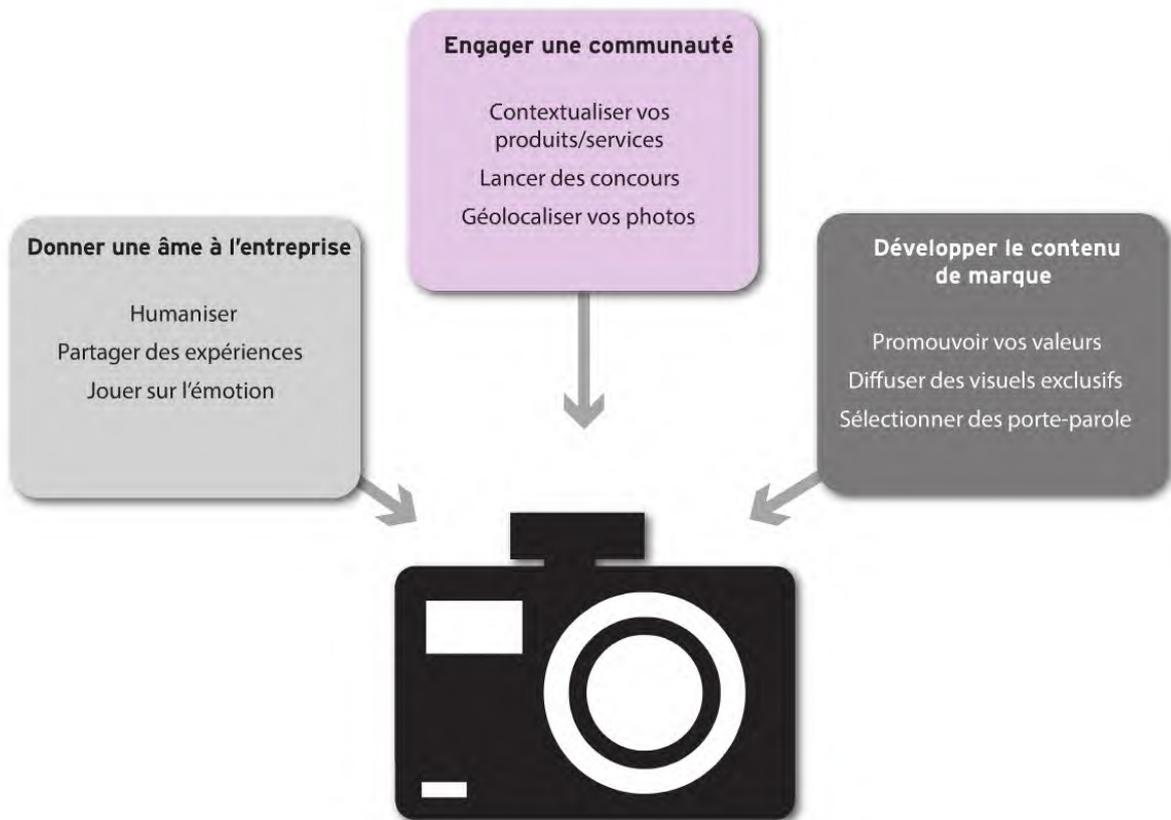
- Pinterest est assez peu utilisé par les entreprises dans leur stratégie de communication digitale. Voilà sans doute un moyen de se différencier de la concurrence et de faire preuve d'originalité.
- Les générations Y et Z utilisent beaucoup la photo pour communiquer. En tenant compte de ce code dans votre stratégie, vous pouvez plus facilement les toucher et faire d'elles vos ambassadeurs.

### Précautions à prendre

- Sur Pinterest, ajoutez des descriptions sous format texte, ne vous contentez pas des images seules. Faites en sorte que les images portent votre signature (un logo, une marque d'identification).
- Les photos sur Pinterest peuvent être commentées par d'autres membres, n'oubliez pas d'interagir avec eux.

# Instagram

## TROIS LEVIERS D'ACTION



### En résumé

**Instagram** est un réseau social qui permet de partager des photos avec ses abonnés sur smartphone. Différents filtres sont disponibles pour personnaliser les photos. Les personnes qui sont abonnées peuvent noter, commenter les images (Instagram appartient à Facebook depuis 2012).

### Insight

**Instagram** is a social network that enables users to share photos with other account holders via smartphone. A series of integrated filters is available for them to personalize and modify the images they post. Subscribed users can repost the images and add comments (Instagram was acquired by Facebook in 2012).

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Média social très apprécié des **jeunes adultes**, Instagram permet d'améliorer la visibilité d'une entreprise. C'est une manière nouvelle d'enrichir et de mettre en valeur son identité et son image de marque. C'est aussi un vecteur pour établir une relation de proximité avec les publics de l'entreprise. Publier des photos démontre le savoir-faire professionnel et le dynamisme de l'entreprise. Instagram contribue ainsi à **générer de l'engagement**, à favoriser le partage et à développer la e-réputation. Autre objectif : recruter de nouveaux fans et fédérer une communauté participative.

### Contexte

D'une manière générale, les photos ont un **potentiel viral énorme**, elles génèrent 4 à 5 fois plus de « likes » et de partages qu'un post contenant seulement du texte. Instagram, en particulier, connaît un taux d'engagement 60 fois supérieur à celui de Facebook. Il semble donc incontournable de compléter son dispositif de communication digitale en intégrant ce média social.

En étant présents sur Instagram, vous détecterez vos ambassadeurs de la marque ; compter sur eux pour relayer des images, voire produire des visuels. Favorisez l'UGC (User Generated Content) : incitez les fans à contribuer à alimenter le compte de la marque avec leurs propres contenus.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- **Créer votre compte Instagram sur l'application mobile** (Apple Store ou Google Play) en renseignant votre profil public avec l'adresse Web de votre site et une courte présentation de l'entreprise en 150 caractères.
- **Proposez un contenu exclusif et valorisant** : alternez les photos « corporate » avec des images plus spontanées, prises sur le vif.

- **Intervenez** via les hashtags en rapport avec votre secteur d'activité. **Commentez** les photos.
- **Suivez les comptes** des influenceurs de votre secteur (les hashtags vous aideront à les trouver) ; suivez également vos clients, vos fournisseurs, vos partenaires.
- **Synchronisez votre compte Instagram avec les autres réseaux sociaux**, notamment Facebook et Twitter. Utilisez Instagram pour le flux d'information ; capitalisez ensuite ces images dans vos tableaux Pinterest.

### Méthodologie et conseils

Commencez par publier régulièrement des photos et des vidéos puisqu'Instagram permet également de le faire. Les formats créatifs et originaux sont à privilégier, c'est l'esprit même d'Instagram.

Pensez à fédérer votre communauté autour d'un hashtag spécifique ou porteur en termes d'image. ■

*Instagram rassemble les 18-34 ans, urbains, connectés et créatifs.*

### Avantage

- Avec l'omniprésence des Smartphones et tablettes, vos partenaires et de vos interlocuteurs sont des photographes en puissance. Impliquez-les dans votre stratégie de communication. Par exemple, en les invitant à participer à des concours de photographies sur des sujets d'actualité pour vous.

### Précautions à prendre

- Soyez vigilants sur l'utilisation et le partage des photos d'un point de vue légal ; respectez le droit à l'image.
- Ajoutez des « hashtags » dans vos commentaires pour améliorer la recherche et le référencement.
- Activez les notifications pour être informé des mentions « J'aime », commentaires, nouveaux abonnés et savoir si votre marque est identifiée sur une photo.

## ANATOMIE D'UNE CHAÎNE YOUTUBE



### En résumé

**YouTube**, la célèbre plateforme de partage vidéo, permet également de créer une chaîne de télévision d'entreprise. La présentation de cette chaîne corporate peut être personnalisée et habillée en fonction de la charte graphique de votre entreprise.

YouTube est aussi le 2<sup>e</sup> moteur de recherche le plus utilisé au monde derrière Google (auquel ce service de vidéo appartient depuis 2006).

La plateforme de partage vidéo française Dailymotion propose un service similaire à celui de YouTube.

Vimeo est également une plateforme de partage vidéo alternative ; elle a la particularité de ne pas diffuser de publicités.

### Insight

*YouTube, the renowned universal video sharing platform, also enables your company to create a "corporate TV channel" that you can personalize and customize in accordance with your enterprise's corporate design guidelines.*

*YouTube is also the 2<sup>nd</sup> most popular search engine after Google (and it was acquired by Google in 2006).*

*The French video sharing platform Dailymotion offers a service similar to YouTube.*

*Vimeo is another alternative video sharing platform, unique for the fact that it does not feature ads.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Les vidéos permettent de partager une **expertise**, d'apporter un témoignage, de promouvoir un produit et de susciter un contact avec l'entreprise. Elles se propagent facilement sur le Web et restent le vecteur le plus propice au marketing viral. Par ailleurs, les vidéos déposées sur les plateformes de partage et d'échange, surtout sur YouTube, sont très bien référencées par les moteurs de recherche.

### Contexte

Créer une chaîne de télévision d'entreprise sur un site de partage vidéo complète le dispositif de communication sur les médias sociaux, en ajoutant une dimension multimédia à votre site corporate, votre blog, ou encore bien sûr votre page Facebook. Les plateformes comme YouTube offrent une solution technique très appréciable pour héberger et diffuser les fichiers vidéos, sans avoir à le faire depuis ses propres serveurs. Il suffit d'insérer une ligne de code sur la page de son blog ou de son site pour y faire apparaître la vidéo.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- **Définissez votre cible et votre objectif.** Là encore, il est question d'une ligne éditoriale à définir. Quel est le but de la chaîne ? Informer, divertir, conseiller ? Si vous imaginez plusieurs thématiques, il est tout à fait possible de créer plusieurs chaînes sur votre compte YouTube.
- **Sélectionnez et diffusez** les vidéos sur votre chaîne.
- **Ajoutez des tags et un titre** représentatifs et adaptés pour un bon référencement.
- **Partagez la vidéo sur le Web** et les médias sociaux.

### Méthodologie et conseils

Une entreprise peut valoriser son expertise et humaniser son image en diffusant des vidéos de présentation, d'interviews ou de conférences, mais surtout elle a tout intérêt à l'utiliser pour une **présentation institutionnelle**. Il est indispensable de créer une vidéo de présentation générique, une sorte de « vidéo plaquette » qui reprend les éléments essentiels de la plateforme de marque (voir cet outil) et les chiffres clés.

De courts clips ou conseils pratiques attireront l'attention de vos publics. Il peut ainsi être utile d'ajouter des témoignages clients, des démonstrations et modes d'emploi de produits.

Personnalisez le compte utilisateur avec le nom de l'entreprise. De la même façon, pensez à signer à la fin de chaque vidéo avec l'adresse du site (URL), un numéro de téléphone ou une adresse e-mail.

Consultez les outils d'analyse, comme Insight de YouTube, pour obtenir des statistiques sur les accès, la popularité, les données démographiques...

*Plutôt que de créer des spots publicitaires... créez votre propre Web TV!*

### Avantages

- Les plateformes de partage de vidéo permettent une diffusion gratuite.
- La vidéo apporte un « plus » high-tech en termes d'image de marque.

### Précaution à prendre

- **Professionaliser vos vidéos.** Les vidéos sont aujourd'hui faciles à réaliser à partir de tout appareil mais attention à l'amateurisme : vérifiez la qualité de l'image, du cadrage, de la stabilité avant de le mettre en ligne. Et surtout veillez à la qualité du son, un paramètre qui est souvent oublié et qui peut très vite discréditer la vidéo.

## Comment être plus efficace ?

### Créer sa chaîne vidéo

Techniquement, il est très simple de créer une chaîne vidéo sur YouTube à partir d'un **compte Google**. La difficulté réside plutôt dans la définition de la ligne éditoriale de votre chaîne TV sur Internet. La première option consiste à utiliser cette chaîne comme un espace de stockage de vos vidéos. Cela est certes utile mais il est plus intéressant d'en faire un média à part entière, une vraie **chaîne de télévision** corporate. Pour cela, mettez l'accent sur les contenus afin que votre chaîne reflète l'identité de la marque et apporte une valeur ajoutée à vos visiteurs. Veillez aussi à ce que l'intégralité de vos contenus vidéos soit cohérente avec votre ligne éditoriale.

Personnalisez et habillez votre chaîne en créant une icône, le logo de votre chaîne un peu comme TF1 ou Arte ! Il faudra également ajouter une bannière d'illustration qui apparaîtra en tête de l'écran YouTube et indiquera l'atmosphère et la tonalité de votre chaîne. Elle s'affichera sur tous les appareils : téléviseurs, mobiles, tablettes, etc. Elle doit faire **au moins 2 560 x 1 440 pixels**. L'icône, elle, viendra en superposition sur le côté gauche de la bannière d'illustration et sur la page de lecture.

### Tourner avec un smartphone

Il est maintenant très facile de tourner avec un smartphone et de produire des contenus d'assez bonne qualité pour peu que l'on respecte les règles primordiales du tournage, en veillant à la qualité de l'image et notamment au cadrage, à la netteté et la stabilité.

YouTube propose une application mobile très pratique : **YouTube capture**. Elle permet de tourner une vidéo avec son smartphone, de la modifier et /ou de la corriger, de faire un montage vidéo et même d'ajouter une bande-son puis de transférer immédiatement le tout sur votre chaîne YouTube. Un outil particulièrement intéressant pour mettre en ligne des vidéos prise **sur le vif**.

### Améliorer la visibilité de la chaîne

Renseignez la description de chaîne dans l'onglet «À propos» pour préciser l'objectif et les contenus de votre chaîne. Cette description s'affiche lorsque les utilisateurs passent la souris sur l'icône de votre chaîne depuis une page de lecture. Elle peut contenir jusqu'à 1 000 caractères et également inclure des liens. Présentez votre entreprise, ou l'objectif de votre chaîne, dans une courte vidéo de 30 à 60 secondes afin que les internautes identifient très vite l'intérêt qu'ils auront à regarder votre chaîne et s'y abonner. Encouragez-les à le faire dans votre vidéo. Pensez à **intégrer des tags** à vos vidéos, ces informations aideront les internautes à trouver vos vidéos sur les moteurs de recherche. Vous pouvez aussi ajouter des fiches et des annotations complémentaires sur une vidéo, que l'internaute peut activer en cliquant sur une zone de l'image. Il est également possible d'intégrer une **watermark**, un logo qui apparaît dans l'angle inférieur droit des vidéos et qui permet d'identifier la chaîne. L'internaute peut cliquer sur cette watermark pour s'abonner immédiatement à la chaîne.

## EXEMPLES de chaînes vidéo

---

Il existe autant de vidéos que de problématiques de communication. Et il y a autant de genres de vidéos que de genres cinématographiques. Certaines ont toutefois plus de succès que d'autres.

### Les vidéos témoignages

---

Les témoignages de clients ou de partenaires appuient les vidéos institutionnelles et crédibilisent votre discours. Ils illustrent votre professionnalisme et montrent l'utilisation concrète des produits ou services que vous proposez. L'internaute peut s'identifier à son tour et mesurer l'intérêt et la valeur ajoutée de la prestation.

### Les coulisses de l'entreprise

---

Incarner une réalité et renforcer la proximité avec vos visiteurs ; voilà tout l'intérêt des vidéos dévoilant les bâtiments et les locaux de l'entreprise. En particulier si ces lieux sont difficilement accessibles en temps normal. Une occasion aussi de mettre en valeur votre matériel ou les technologies que vous utilisez.

### Les événements institutionnels

---

Filmez les événements qui rythment la vie de l'entreprise, en particulier ceux qui ont une portée publique (visites, conférences, inaugurations...). Un montage photos sous forme de diaporama animé peut aussi contribuer à rendre compte de l'actualité de l'entreprise.

### Les interviews d'experts

---

Mettez en avant les spécialistes, les techniciens, les ingénieurs, les consultants qui peuvent apporter une expertise aux visiteurs de votre chaîne. La production de contenus vidéo sur des sujets pointus, affirmera votre position de référence dans votre activité. Elle vous rendra également visible sur Internet. En valorisant vos collaborateurs, ces interventions auront par ailleurs un effet bénéfique sur le climat interne de votre entreprise.

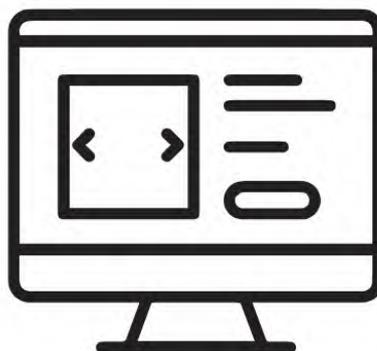
### Les tutoriels

---

Transposer des fiches-produits sous format vidéo peut être un bon moyen de les rendre accessibles. Les internautes sont friands des modes d'emploi vidéo, les fameux « tutos », ces tutoriels dont YouTube regorge. Pourquoi ne pas mettre à disposition de vos visiteurs des vidéos pratiques qui leur rendront service ? ■

# La e-réputation

## MAÎTRISER SON IDENTITÉ EN LIGNE



### En résumé

La montée des outils en ligne et leur utilisation massive fait évoluer notre visibilité : nous jouissons tous d'une « e-réputation » ou « image en ligne » qu'il s'agit de piloter, suivre, voire rectifier. Il est nécessaire de définir les messages que nous souhaitons véhiculer et surveiller les éléments négatifs qui peuvent apparaître.

Tout ce que nous communiquons volontairement ainsi que l'ensemble des données issues d'autres interlocuteurs constituent une masse d'informations visibles et disponibles qui forgent une image de soi sur le net et construisent la perception des internautes sur notre identité.

### Insight

*The rise and massive use of online applications makes your visibility evolve: each one of us has a certain **cyber-reputation** or online image we need to manage, follow up and correct at certain points. You should define what messages you wish to convey, keeping a close watch over negative elements that might emerge.*

*Everything you purposefully communicate, along with data about yourself stemming from other users, constitutes a mass of visible, perpetually available information that creates a certain image of yourself on the Web and influences the way other users perceive your identity.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Gérer sa e-réputation est désormais devenu incontournable : il s'agit de réfléchir à l'image que l'on souhaite développer, aux messages que nous délivrons, aux modes de communication adéquats pour notre objectif. Faire de la veille sur sa e-réputation nécessite également une analyse claire et étayée de ce que disent et pensent les internautes de nous.

### Contexte

Il n'y a pas de moments précis pour développer sa e-réputation : c'est un travail de tous les jours et de longue haleine. Néanmoins, certains contextes ou périodes stratégiques - par exemple des entretiens avec des chasseurs de tête ou des directeurs des ressources humaines - sont des moments clés pour se « googliser » !

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. Définir sa stratégie de communication personnelle : votre Personal Branding, vos messages phares, les personnes ou organismes à atteindre et les meilleurs canaux de communication à utiliser.
2. Élaborer sa net-strategy : sur quels outils web voulez-vous apparaître ? faut-il créer de nouveaux supports ? par exemple, vous pouvez être présent sur les réseaux sociaux professionnels existants tels que Viadeo et LinkedIn mais également créer votre blog personnel pour mettre en avant votre expertise.
3. Se construire un « personnage » : choisissez les mots clés et les images qui vous représentent.
4. Faire vivre son identité numérique et sa « marque » par une présence régulière et un mode de communication identifiable.
5. Décider d'être présent (ou pas) sur les différents réseaux sociaux personnels et

professionnels et personnaliser les préférences et paramètres de sécurité ou confidentialité : maîtrisez au mieux votre image et la visibilité de vos informations.

6. Ne pas hésiter à supprimer ou bannir des utilisateurs si nécessaire.

7. Faire de la veille et regarder régulièrement comment on apparaît dans les moteurs de recherche. Analysez les commentaires que les autres font de vous et réagissez !

### Méthodologie et conseils

Gérer sa e-réputation est un exercice d'analyse et de diagnostic des résultats positifs, neutres ou négatifs qui apparaissent quand on recherche son nom sur les principaux moteurs de recherche. Avoir du contenu positif qui apparaît sur la première page d'un moteur de recherche comme Google contribue à asseoir votre image et à véhiculer des éléments positifs potentiellement contributeurs de succès ou de nouveaux business. Si un bad buzz vous concernant apparaît, le détecter rapidement grâce à la veille permet de réagir et de répondre à vos détracteurs en mettant en œuvre les actions correctrices utiles.

Pour une première approche, le site [www.youseemii.fr](http://www.youseemii.fr) vous permet de mesurer votre visibilité en ligne. ■

*Le Kanban est l'outil emblématique du Juste à Temps inventé par Toyota !*

### Avantages

- Est un outil de veille, pour gérer son image et sa présence en ligne
- Permet d'analyser ses performances et de mettre en place une stratégie efficace sur le net.

### Précautions à prendre

- Être cohérent dans son image et sa communication globale : le net n'est qu'un outil de plus.
- Adapter sa communication au support.

# Les règles d'or pour gérer le « bad buzz »

## QUATRE CONSEILS PRATIQUES



Communiquez sur les faits	Appuyez-vous sur des exemples concrets, des chiffres, des témoignages.
Gardez votre sang-froid	La colère et les propos injurieux ne feront qu'alimenter le « bad buzz ».
Ne supprimez pas les commentaires négatifs	La censure est un des meilleurs moyens pour entretenir les rumeurs et engendrer des mécontentements.
En cas d'erreur de votre part, reconnaissez les faits et présentez vos excuses	Si vous vous êtes trompé, admettez vos erreurs et montrez ainsi que vous reconnaissez la pertinence et la valeur de vos interlocuteurs.

### En résumé

On parle de « bad buzz » lors d'attaques violentes sur le Web de la réputation d'une entreprise, d'une institution, d'une marque, d'un produit ou d'une personne. Avec le développement des réseaux sociaux, ce type de crise est de plus en plus fréquent et concerne de plus en plus d'entreprises.

### Insight

*"Bad buzz" emerges when violent attacks adversely affect the reputation of a company, institution, brand, product or person on the Web. Along with the success and expansion of social networks, this sort of crisis has become more and more frequent and is affecting a growing number of enterprises.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Une attention particulière doit être portée au bad buzz pour limiter les dégâts de la viralité engendrée par les partages et retweets. L'enjeu est d'éviter que l'information soit reprise par les médias classiques. C'est aussi de trouver les mesures les plus efficaces pour **restauration la réputation** de l'entreprise ou de la marque sur la toile et ailleurs.

### Contexte

Comme toutes les autres crises, le bad buzz varie en fonction de l'entreprise ou de l'organisation concernée, de ses produits, des moyens de propagation de l'information, du public qui interagit et de la reprise médiatique qui la suit.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

➤ **Réunissez la cellule de crise et évaluez la nature et l'ampleur du bad buzz.** S'agit-il vraiment d'une crise ou d'échanges critiques au sein d'une communauté limitée de professionnels du Web et de la communication. De quoi s'agit-il et qui est à l'origine du buzz ? S'agit-il d'une rumeur ou d'une information fondée ? Évaluez la portée, les risques, les facteurs endogènes et les accélérateurs.

➤ **Vérifiez votre potentiel de crise et identifiez vos zones de fragilité.** Est-ce que les critiques qui vous sont faites sont fondées ? Si oui, comment pouvez-vous vous améliorer ? Si non, sur quoi reposent-elles et que pouvez-vous mettre en œuvre ?

➤ **Prenez la parole.** S'il s'agit d'un client mécontent, adressez-vous directement à lui pour lui apporter une réponse. En cas de rumeur, dénoncez-la le plus rapidement possible en vous adressant directement à la source (sur Internet, il est facile de remonter aux auteurs). Selon la gravité et la nature du buzz, vous pourrez vous exprimer sur les réseaux sociaux,

sur votre site ou via un communiqué de presse (ou les trois à la fois).

➤ **Effectuez une veille constante. Mesurez votre e-réputation.** Restez attentifs aux conversations et aux échanges sur la toile.

### Méthodologie et conseils

Les réseaux sociaux ne créent pas des crises, mais diffusent et propagent des informations dont souvent vous êtes à l'origine. Avant de choisir de communiquer sur un blog, sur Facebook, Twitter ou YouTube, pensez à ce que vous voulez dire, **analysez vos messages** et imaginez leur impact possible avant de les émettre. Évitez l'humour douteux et les sujets sensibles (le sexisme, la religion, la mort, la sexualité, le racisme...).

Face à un bad buzz, prenez le temps de la réflexion (même si vous devez réagir rapidement). Vous devez, en effet, répondre à la fois aux éléments relayés par le buzz et identifier vos interlocuteurs et vos relais médiatiques. ■

*Les réseaux sociaux ne sont pas que vos amis : avant de poster un message, pensez à son impact possible.*

### Avantage

- En identifiant ses points de fragilité, l'entreprise ou l'organisation peut se préparer à faire face efficacement à un bad buzz en rédigeant des arguments et des éléments de réponse prêts à être diffusés en cas de crise.

### Précaution à prendre

- Ne laissez pas votre community manager seul face à un bad buzz. Demandez à des personnes avec quelques années d'expérience dans votre entreprise de lire les conversations en ligne. Il faut, en effet, un minimum de recul pour analyser les points d'attaque, prendre la mesure de l'émotion, tenir compte de l'environnement et de l'état de l'opinion sur le sujet abordé.

## LE CONCEPT DE KLOUT

- Connecter vos réseaux ne peut qu'aider votre score
- + L'influence est la capacité à faire agir
- + Klout évolue en permanence
- + L'influence se construit dans le temps
- + Tout le monde a une expertise
- + Être actif n'est pas être influent

Source : Klout.com

### En résumé

Avec le développement des réseaux sociaux, une nouvelle catégorie d'internautes a émergé : les influenceurs. Ce ne sont pas nécessairement ceux qui ont les plus fortes audiences. L'**influence** se mesure surtout par la capacité à engager et à faire réagir les autres. L'influenceur, quand il s'exprime, fait « Liker », « retweeter » ou partager ceux qui le suivent. C'est la raison pour laquelle les marques les recherchent. Un message repris par un influenceur a plus de poids et de crédibilité que s'il est émis directement par la marque. Plusieurs outils aident à mesurer l'influence en ligne, comme Klout, PeerIndex ou Kred.

### Insight

*With the development of social networks, a new category of online people emerged: influencers. These are not necessarily those who have the largest audience. **Influence** is measured primarily by the ability to engage and make others react. The influencer when he posts, make his followers « Like », « retweet » or share. This is the reason why brands seek them. A message shared by an influencer has more weight and credibility than if issued directly by the brand. Several tools help to measure online influence, Like Klout, PeerIndex and Kred.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

- › Mesurer son influence en ligne, que ce soit pour son ego, pour mesurer la pertinence de ses actions, comme critère de retour sur investissement ou pour développer son activité.
- › Trouver des influenceurs en ligne.
- › Mesurer l'influence de ses concurrents et de ses partenaires.

### Contexte

Klout est l'opérateur historique. Le Klout Score est un indice qui mesure l'influence entre 1 et 100 en se basant sur les profils Twitter, Facebook, LinkedIn, Google+, Foursquare, Instagram, YouTube, Tumblr... Ce sont les interactions : retweets, mentions, Likes, commentaires, « +1 » qui sont prises en compte. Le « Klout score » est un mix du nombre de personnes touchées, de l'amplification et de l'influence des personnes du réseau.

PeerIndex repose davantage sur Twitter et est plus européen. PeerIndex mixe autorité, audience et activité.

Kred n'analyse que les comptes Twitter, en fonction des mentions et des retweets. Comme pour Klout, il existe un « Kred for brands » pour identifier, prioriser et engager ses meilleurs fans.

Finalement, personne n'en parle mais tout le monde regarde en douce son Klout score...

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

Ces trois principales plateformes sont accessibles gratuitement. Il suffit d'un compte Twitter pour en mesurer l'influence et connaître celle des autres.

- › Identifiez les influenceurs clés (10 à 20, pas tous les influenceurs).
- › Développez une relation avec eux.
- › Mesurez leurs scores sur les trois plateformes. Regardez sur quels sites ils sont présents.

### Méthodologie et conseils

Une liste d'influenceurs n'est pas figée, elle évolue dans le temps.

Il est rare que quelqu'un soit influent dans l'absolu. Un internaute est influent dans un secteur économique donné. Le cas échéant, il existe des agences spécialisées dans la détection et les relations avec les blogueurs. Apportez des réponses plus personnalisées aux influenceurs. Bien ou mal traités, leur expérience sera partagée sur les réseaux sociaux auprès de leurs communautés. ■

*6 % des internautes concentrent 80 % de l'influence en ligne.*  
*Forrester*

### Avantages

- Klout a lancé une version « Klout for business ». Il existe des plugins pour les navigateurs Internet Chrome ou Firefox qui affichent les scores d'influence des comptes sur Twitter.
- L'influence ne se décrète pas et ne s'achète pas. C'est essentiellement une question de pertinence.

### Précautions à prendre

- Les critiques remarquent qu'il est possible de manipuler son score. Néanmoins cela suppose que celui qui le fait sache que c'est possible et comment le faire.
- Bien encadrer sa communication autour de ces outils : la marque Quechua a déclenché une polémique sur le web en demandant un Klout score minimum pour un community manager stagiaire.
- L'influence n'est pas tout. Mieux vaut un community manager passionné par vos produits et moyennement influent, qu'un influent que vos produits n'intéressent pas.

## 4

MODE  
COLLABORATIF

« Individuellement, nous sommes une goutte d'eau. Ensemble, nous sommes un océan. »

Ryunosuke Satoro



Jade vient d'être nommée directrice d'une filiale d'un grand groupe. Elle a accepté le défi de redresser les résultats de cette entité dont l'avenir est mis en balance régulièrement depuis quelques années. En observant la manière dont les managers et collaborateurs de cette division fonctionnent, elle se donne comme priorité d'agir sur l'excellence collaborative.

Selon le principe du *learning by doing*, elle sponsorise des réseaux apprenants pluridisciplinaires animés par des consultants facilitateurs dans un premier temps. Elle leur donne des challenges opérationnels concrets à résoudre ensemble, qui seront présentés devant un jury composé de la Direction et d'un membre du Comité groupe. Elle invite les spécialistes à rejoindre des communautés de pratique au sein du groupe voire à l'extérieur via les réseaux

sociaux, ou à les faire éclore lorsqu'elles n'existent pas encore. Elle s'assure en parallèle que les outils collaboratifs sont suffisamment dimensionnés pour accueillir ces nouveaux flux. Un de ces challenges concerne les managers d'équipe et managers transversaux. Le défi est de trouver des solutions pour favoriser de nouvelles façons de travailler ensemble. Une bibliothèque de ressources est à leur disposition sur une plateforme collaborative qui sera enrichie par les équipes au fil des semaines.

Au cours d'une réunion, ils partagent leurs méthodes et plans d'action.

- J'ai d'abord établi un diagnostic de l'équipe à l'aide des feux tricolores de la coopération, annonce Tom, qui revient d'une mission de management transversal pour le Groupe. Je vois très bien sur quels leviers d'efficacité collective je peux agir en priorité : je vais clarifier les rôles de chacun dans le processus.
- Moi, enchaîne Flavie, j'ai repéré le niveau de synergie de mon équipe. Le but est clair et les rôles bien répartis, mais nous manquons de méthodes de travail pour résoudre ensemble les difficultés. J'ai l'intention d'animer mes réunions d'équipe différemment pour changer les comportements sur le terrain. La méthode a l'air prometteuse !
- Pour moi, la priorité, c'est d'abord d'accompagner mes collaborateurs pour travailler sur la volonté de coopérer, déclare Mia. À terme, je rêve que chacun incarne les 7 clés de la coopération. Aujourd'hui, nous en sommes loin !
- Le déclic pour moi, ça a été la découverte du concept d'interdépendance, confie Jos. Je me suis rendu compte que j'intervenais trop. J'ai envie d'expérimenter une nouvelle posture pour laisser plus d'espace à mes collaborateurs qui sont compétents et ont de bonnes idées.

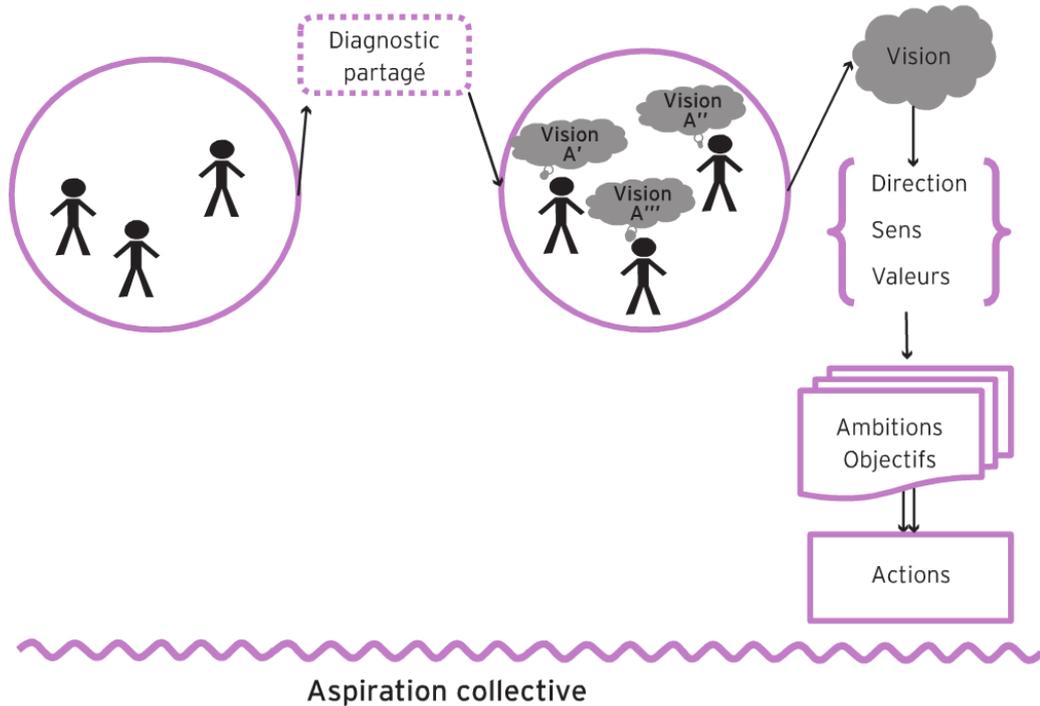
Après quelques mois, lorsque la coopération est en place et se consolide progressivement au sein de la filiale, Jade décide qu'il est temps de construire une vision partagée de l'avenir de cette division du groupe. En impliquant tous les niveaux, elle compte fluidifier encore la collaboration inter-services et engager tout le monde dans le changement.

## LES OUTILS

38	La vision partagée.....	118
39	Les feux tricolores de la coopération.....	122
40	Les niveaux de synergie .....	124
41	Les 7 clés de la coopération .....	128
42	La volonté de coopérer.....	132
43	L'interdépendance.....	134
44	Les leviers d'efficacité collective.....	138
45	L'apprentissage en équipe.....	140
46	La méthode et les comportements pour coopérer .....	144
47	Les communautés de pratique.....	148
48	Les outils collaboratifs.....	150
49	Les réseaux apprenants.....	152
50	Le learning by doing.....	154

# La vision partagée

## CONSTRUIRE UNE VISION PARTAGÉE



Adapté des niveaux logiques de Dilts

### En résumé

La **vision partagée** donne une direction, un sens et des valeurs désirables. Elle formule l'aspiration collective, c'est-à-dire ce que l'organisation souhaite devenir. C'est une référence commune à partir d'un diagnostic partagé qui rend plus agile l'organisation et qui oriente les actions portées par tous autour d'ambitions et d'objectifs.

Sa co-construction signe un modèle managérial et crée les conditions de la responsabilisation. Plus les collaborateurs sont impliqués en amont et tout au long du processus, plus la vision partagée sera véritablement appropriée et mise en œuvre.

### Insight

A **shared vision** gives desirable direction, sense, and values. It expresses a common goal and what the organization wants to focus on. It is a common reference from a shared evaluation that makes the organization more agile and turns common actions towards ambitions and objectives.

Its co-construction makes it a management model and defines the limits of responsibility. The more people are involved from the early phases of the process, the more the vision will be shared and implemented.

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

- › Mobiliser l'ensemble des collaborateurs d'un collectif de taille variée autour d'une vision, d'une direction communes.
- › Orienter l'action des collaborateurs vers un futur désiré.
- › Co-crée une dynamique autour d'un sens partagé.
- › Créer une réalité et un imaginaire communs responsabilisants, productifs d'énergie et qui orientent l'action de tous.

### Contexte

L'élaboration d'une vision partagée est adaptée dans différentes phases : construire un projet d'entreprise, réactualiser un projet, donner un nouveau souffle, en situation de crise, changements importants (fusions-acquisitions, restructurations...).

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- › Le leader élabore une intention pour son entreprise. Il a sa vision personnelle.
- › Il travaille une vision avec son comité de direction ou son équipe.
- › Il organise des journées de partage, de co-construction et de formulation d'une vision enrichie par l'expression des visions personnelles de l'ensemble des collaborateurs. Que souhaitons-nous devenir dans trois ans, dans cinq ans ? Des méthodes créatives vont « forcer » à se déplacer dans le temps. Des rencontres et dialogues avec des inspirateurs de futur, scientifiques, anthropologues, clients, capteurs de signaux faibles, peuvent stimuler les façons de penser originales, faire bouger les lignes, les schémas mentaux, produire de nouvelles croyances et des ruptures.

La solidité de cette vision suppose des phases clés réalisées en commun :

- › diagnostic partagé qui peut prendre la forme de l'élaboration d'une carte des tendances

repreant les réponses aux questions : Quels sont les grands changements en cours et à venir ? Quelles sont les forces, faiblesses, menaces et opportunités ? Quels sont les défis à relever, nos croyances limitantes ou aidantes ? Le partage de la situation actuelle et des tendances, des peurs, des joies se fait en écoutant ce que les différentes parties du système ont comme expériences et connaissance de la situation et fait partie du chemin ;

- › choix ou réaffirmation de valeurs et de modes de fonctionnement : Qu'est-ce qui compte vraiment pour nous et qui nous relie ? Qu'avons-nous envie d'être ?

- › traduction de la vision en ambitions et en objectifs concrets.

### Méthodologie et conseils

En fonction du niveau de maturité ou du désir de responsabilisation des collaborateurs, le leader choisit jusqu'à quel niveau il souhaite les impliquer dans l'élaboration de la vision.

Construire la vision avec tous, c'est mettre à parité l'ensemble du personnel de l'entreprise et accepter les contradicteurs.

Plus la vision est enthousiasmante et bâtie autour d'un futur désirable et collectivement à chaque étape du processus, plus l'engagement des collaborateurs sera fort.

*« La vision crée un objectif qui transcende tous les autres et engendre une nouvelle manière d'agir et de penser. »  
Peter Senge*

### Avantages

- Ce temps fort crée une dynamique et génère de l'énergie.
- Il structure l'action et le pilotage des résultats autour de valeurs et de modes de fonctionnement partagés.

### Précaution à prendre

- Une vision qui veut mobiliser en profondeur les collaborateurs comporte des dimensions d'amélioration sociale et sociétale au-delà de la portée économique.

## Comment être plus efficace ?

Bryan Smith décrit différents stades de construction de la vision dans *La Cinquième Discipline : Le guide de terrain*.

Reconnaître ces stades, être en mesure de repérer la façon dont la vision a été élaborée permet d'accompagner les sauts que le dirigeant souhaite faire faire à son organisation. Cela parle aussi des changements de modèles mentaux et de type de leadership qui vont s'imposer...

Voici le découpage en cinq stades simplifiés et simplificateurs mais clarifiants qu'il propose. Le premier est caractéristique du dirigeant qui a élaboré la vision seul et qui se voit comme le sachant ; le dernier, du leader qui crée le cadre et s'assure du processus pour que la vision émane du collectif.

### Stade 1 : « la déclaration »

Le dirigeant annonce la vision de ce que sera l'organisation et de ses buts d'ici X ans.

Les salariés ne sont pas consultés, ils sont informés. Ils doivent se conformer, au risque d'être mis hors jeu.

Cette vision déclarée peut susciter de l'engagement si elle correspond à un diagnostic posé, non partagé, mais répondant à une réalité perçue, à un changement ou une orientation reconnue comme bénéfique pour le groupe. La direction explique, recherche l'adhésion au projet, donne les raisons du choix, communique sur l'urgence du défi à relever pour mobiliser les personnes et limiter la passivité.

### Stade 2 : « la vente »

Le but est de faire accepter la vision en étant persuadé que celle-ci constitue la bonne réponse aux défis. Le dirigeant a conscience qu'il a besoin que les collaborateurs soient les plus engagés possible. Dès lors la vente consiste à démontrer que ce projet satisfera

des besoins des collaborateurs considérés comme des clients. Le dirigeant indique le sens qu'il lui donne en s'impliquant sincèrement.

### Stade 3 : « la vérification »

Le dirigeant communique la vision pour la tester, savoir si elle suscite de l'engouement, ce qui mobilise les collaborateurs, ce qu'ils soutiennent ou rejettent. Il tient compte des avis de ceux qu'il consulte, le plus souvent par enquête ou en groupes, favorisant l'anonymat.

### Stade 4 : « la consultation »

Le dirigeant recueille les propositions des collaborateurs avant de décider de la vision. Il veut obtenir des réponses de collaborateurs engagés qui proposent des options. Cela produit beaucoup de matière difficile à traiter, prend du temps pour que les équipes s'en emparent et fassent remonter des idées exploitables. Le dirigeant risque de finir par un compromis qui ne satisfait personne et crée peu d'engagement.

### Stade 5 : « la co-création »

Chaque membre de l'organisation est en position de créer du nouveau en partant de l'expression de sa vision personnelle et d'exprimer en équipe la raison d'être de l'organisation et les valeurs actuelles ou nouvelles associées. Les points de vue circulent de la base vers le haut, en retour et entre les équipes. Le dialogue interdépendant crée une dynamique et joue sur les schémas mentaux. Les collaborateurs s'enrichissent et agissent en coproduisant leur avenir. Il existe des stades où la co-création est encore plus poussée, les collaborateurs sont force de proposition dans les systèmes vivants auto-organisés, où le pouvoir de décision est distribué et où apprenance et maîtrise personnelle se sont développées dans un cadre de confiance.

## CAS : un bureau d'ingénierie

### Comment déployer le projet stratégique sur le terrain et en faire une occasion pour changer la nature des relations avec les équipes ?

Il est fréquent voire tristement banal que la vision et le projet stratégique qui en découle soient rédigés par un dirigeant seul dans son bureau, ou éventuellement avec son équipe de direction, et qu'une communication sur papier glacé et/ou PowerPoint ou avec force affichage des valeurs tienne lieu de déploiement et de vision partagée par le terrain.

Dans un bureau d'étude d'ingénierie de plusieurs milliers de personnes répartis sur l'ensemble du territoire national, les dirigeants ont voulu aller au-delà de l'élaboration de la vision et du projet stratégique par la centaine de top managers, ce qui constituait déjà une grande différence avec les façons de faire pratiquées préalablement dans cette entreprise.

### Faire du projet stratégique un outil de management

Il s'est agi de mobiliser l'ensemble des collaborateurs autour de la vision et d'organiser à la fois son déploiement et son animation en faisant du projet stratégique un vecteur de l'évolution culturelle et managériale. Ce projet stratégique comprenait trois niveaux : la vision exprimée sous forme de trois défis, chaque défi comportant des ambitions majeures avec des indicateurs permettant d'en suivre l'évolution et des transformations dans les façons de penser et d'agir nécessaires à la réalisation de l'ambition. Les transformations ont été co-construites par des groupes inter-hiérarchiques et mélangeant les métiers lors de dialogues profonds.

### Un projet local par entité y compris pour le comité de direction

Le déploiement s'est fait sur plusieurs semaines, chaque responsable d'entité réunissant l'ensemble de ses collaborateurs pour les informer, expliquer et faire réagir sur le projet stratégique - cadre commun à tous - ; choisir collectivement les priorités pour l'entité, notamment en termes de transformation ; enfin identifier les actions locales à partir d'un sens partagé et du contexte spécifique de chaque entité.

Le comité de direction a également élaboré les actions qu'il allait lui-même engager.

Au-delà du suivi des feuilles de route et des indicateurs, l'intention était que chaque entité se transforme vraiment tout en faisant aboutir les actions au quotidien.

### Des risques partagés avec les managers

Le risque, reconnu par tous, était de retomber dans la routine après une phase d'enthousiasme, d'être repris par les actions du quotidien considérées comme prioritaires sans changer les modèles mentaux ni les façons de travailler. Le rôle du manager dans ce processus évoluait d'un rôle de contrôle à un rôle de soutien en s'intéressant autant aux résultats qu'à la façon dont ils étaient (ou pas) obtenus, en parlant honnêtement, dans des relations inter-individuelles ou lors de dialogues collectifs, des satisfactions et des difficultés. Le manager contrôleur devient alors un manager accompagnateur à l'aise avec la question : de quoi as-tu besoin pour réussir encore mieux ? ■

## Les feux tricolores de la coopération

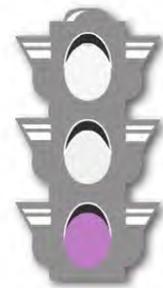
FAIRE PASSER LES FEUX DE LA COOPÉRATION AU VERT



Pas de coopération



Coopération en cours



Coopération établie

### En résumé

L'outil **Les feux tricolores de la coopération**, inspiré par la formation Cegos « Développer des relations non hiérarchiques constructives », permet au manager transversal de **faire un diagnostic du niveau de coopération** établi avec chacun de ses interlocuteurs :

- Feu rouge : la coopération n'est pas établie.
- Feu orange : la coopération est en cours.
- Feu vert : la coopération est établie.

Fort de ce diagnostic, le manager transversal actionnera les leviers qui lui permettront de renforcer la coopération avec chacun de ses interlocuteurs.

### Insight

Inspired by the Cegos® course "Developing constructive non-hierarchical relations", the **Traffic Light Cooperation Analysis Tool** enables the matrix manager to **ascertain the level of cooperation** he has achieved with each partner:

- **Red light:** cooperation has not been established.
- **Orange light:** cooperation is in progress.
- **Green light:** cooperation has been established.

Thanks to this diagnostic, the matrix manager can activate the levers which will help him reinforce his level of cooperation with each partner.

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Diagnostiquer le niveau de coopération avec chaque acteur de la mission transversale.

Actionner les leviers permettant de développer la coopération.

### Contexte

Utilisable à tout moment dans la mission transversale, cet outil est particulièrement utile lorsque le manager transversal constate un déficit de coopération de la part de certains interlocuteurs.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

➤ Diagnostiquer l'état de la coopération avec chacun de ses interlocuteurs.

➤ Choisir les leviers pour développer la coopération.

### Méthodologie et conseils

#### ➤ Coopération « Feu rouge »

Échange d'informations : peu d'échanges.

Travail en commun : chacun travaille de manière indépendante.

Nature des *feedbacks* : uniquement des reproches.

Gestion des problèmes : chacun décharge la responsabilité sur l'autre. La critique est accusatrice.

Degré de confiance : chacun cherche à se valoriser seul, parfois au détriment de l'autre.

Résultats : pertes de temps, retards, déperdition d'énergie, stress, tensions, démotivation.

→ Leviers d'action : proposer de gérer les problèmes en commun en tenant compte des besoins et contraintes de chacun.

#### ➤ Coopération « Feu orange »

Échange d'informations : partage, retours réguliers, chacun est tenu informé des suites des échanges.

Travail en commun : travail efficace coordonné vers un but commun, sauf si les priorités individuelles divergent.

Nature des *feedbacks* : remerciements au moment où le travail est livré mais difficulté à accepter la critique.

Gestion des problèmes : ils sont partagés mais chacun privilégie la décision qui l'arrange personnellement.

Degré de confiance : relation de confiance. Expression sans « langue de bois » des points de vue de chacun.

Résultats : frustration causée par le manque d'entraide en cas de problème.

→ Leviers d'action : pratiquer le DESC (Décrire les faits, exprimer son ressenti, rechercher une solution ensemble, résumer les conséquences positives pour chacun).

#### ➤ Coopération « Feu vert »

Échange d'informations : partage personnalisé des informations selon le besoin de chacun.

Travail en commun : dans la complémentarité. La contribution de chacun est valorisée.

Nature du *feedback* : valorisation qui entretient la motivation.

Gestion des problèmes : ils sont gérés en commun en tenant compte des besoins et contraintes de chacun.

Degré de confiance : confiance et soutien y compris en temps de crise.

Résultats : plaisir et efficacité du travail commun. Réactivité face aux problèmes.

→ Leviers d'action : prendre appui sur ces interlocuteurs. ■

« La seule voie qui offre quelque espoir d'un avenir meilleur est celle de la coopération et du partenariat. »  
Kofi Annan

### Avantage

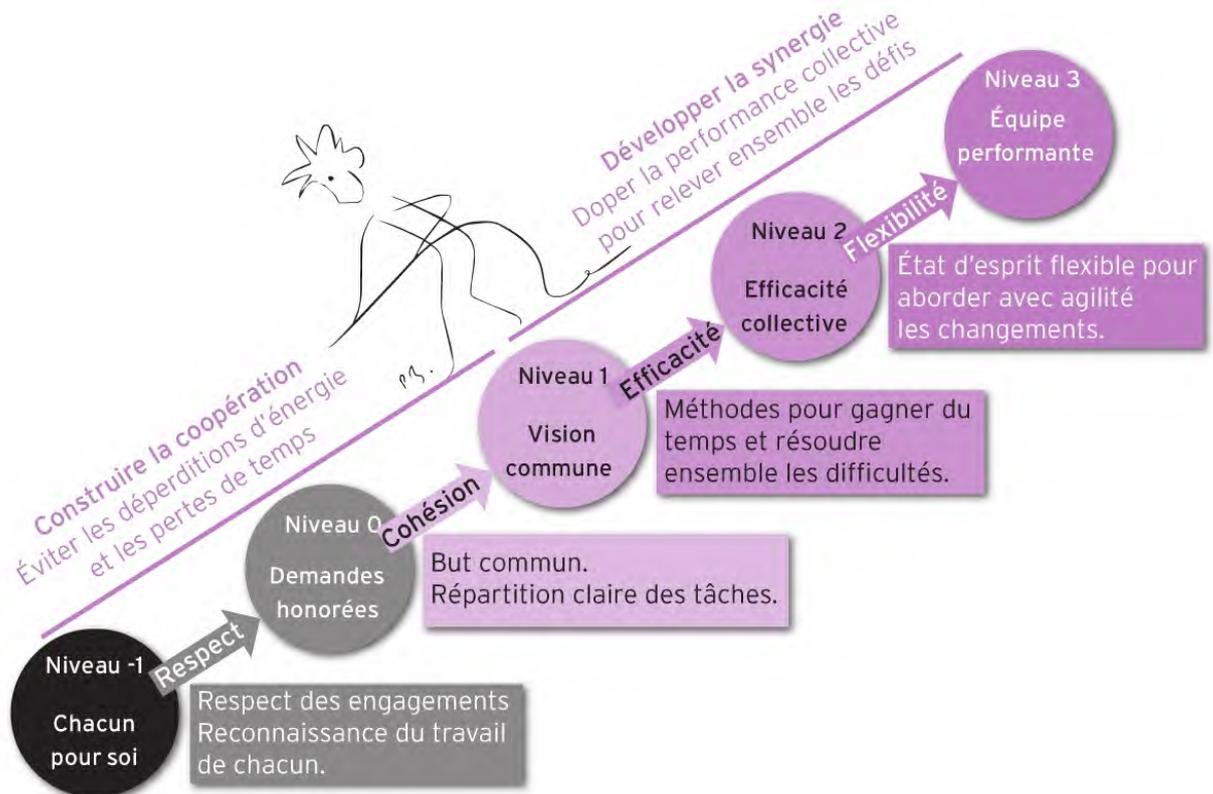
- L'outil permet de discerner le stade de la coopération avec chacun de ses interlocuteurs.

### Précautions à prendre

- Réévaluer régulièrement le niveau de coopération avec ses interlocuteurs.
- Se centrer sur ses propres comportements plutôt que sur les comportements attendus de la part de l'autre.

# Les niveaux de synergie

## ADAPTER SES PROPOSITIONS AU NIVEAU DE SYNERGIE



### En résumé

Le processus de développement de la **synergie d'équipe** a d'abord été formalisé dans le cadre de coaching d'équipes conduites par des leaders. Cependant, à l'occasion de nos multiples relations de travail, il appartient à chacun d'entre nous de proposer des règles, de clarifier les objectifs, de suggérer des modes de fonctionnement ou des méthodes pour être plus efficaces ensemble.

**Les niveaux de synergie** sont des points de repère pour faire des propositions adéquates dans le but d'améliorer l'efficacité collective.

### Insight

*The **team synergy** concept was first introduced in the area of team coaching supervised by trained leaders. However, each one of us has multiple contacts and relations at the workplace, and we should all propose a series of rules, clarify goals, and suggest a series of methods and modi operandi for the team to become more efficient as a whole.*

***Synergy levels** are points of reference for making appropriate proposals to improve team efficiency.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Cet outil diagnostic nous permet d'adapter nos propositions pour améliorer l'efficacité collective.

### Contexte

Il s'applique aussi bien à une équipe constituée (service, projet) qu'aux relations transversales.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

Observez les dysfonctionnements pour mesurer le niveau de synergie

› **Niveau -1** : chacun pour soi ! L'information ne circule pas, il faut relancer pour obtenir le travail, personne n'est tenu informé de la suite donnée à ce qu'il a livré. Les critiques sont larvées, les personnes en charge court-circuitées au gré des affinités personnelles.

› **Niveau 0** : les incidents sont fréquents : travail en doublon, non conforme, manques. En cas de problème, chacun rejette la faute sur les autres et personne n'agit. Des mails sont envoyés tous azimuts par sécurité ou pour se décharger, mais personne ne vérifie s'ils sont lus ou traités.

› **Niveau 1** : des tensions surgissent en cas de divergence d'intérêts. Chacun est seul devant ses difficultés, la solidarité n'est pas installée. Il n'y a pas de méthode commune pour travailler ensemble efficacement.

› **Niveau 2** : tout ce qui peut remettre en question les processus qui fonctionnent est mal vu. Il s'ensuit une rigidité face au changement et parfois de la méfiance vis-à-vis des autres entités.

› **Niveau 3** : pas de dysfonctionnement notable à ce stade tant que l'environnement n'est pas profondément bouleversé.

› **Donnez-vous un objectif adapté pour passer au niveau de synergie supérieur**

› **De -1 à 0 : le respect mutuel** par le respect des engagements, la communication et la reconnaissance du travail de chacun.

› **De 0 à 1 : la cohésion** autour d'un but commun assorti d'une répartition claire des tâches pour chacun.

› **De 1 à 2 : l'efficacité collective** grâce à des méthodes de travail qui permettent de gagner du temps et de résoudre ensemble les difficultés.

› **De 2 à 3 : la flexibilité** pour aborder ensemble avec agilité les changements.

**Utilisez les outils adaptés à chaque objectif.**

› **Pour obtenir le respect mutuel** : les engagements mutuels, le feedback constructif.

› **Pour cimenter la cohésion** : le but commun, la proposition d'arbitrage, les mails efficaces.

› **Pour doper l'efficacité collective** : la proposition de nouveau fonctionnement, la négociation gagnant/gagnant, les méthodes de résolution de problème, la réunion productive.

› **Pour développer la flexibilité** : l'esprit pionnier face aux changements.

### Méthodologie et conseils

› Attendez que les comportements d'un niveau de synergie soient ancrés dans les habitudes avant de passer au suivant.

› La démarche est identique si vous voulez améliorer vos relations de travail avec une personne en particulier.

« *Un groupe de passagers dans un bus n'est pas une équipe. Elle peut le devenir si le bus tombe en panne.* »  
Jean-Paul Sartre

### Avantage

- Nos actions sont ciblées sur un objectif atteignable.

### Précaution à prendre

- Ne cherchez pas à sauter d'étape. Par exemple, si vous proposez des méthodes de travail lorsque le respect n'est pas installé, vous risquez le rejet.

## Comment être plus efficace ?

Les réunions sont le lieu idéal pour développer la synergie d'équipe. Sans *parler* de coopération, il s'agit d'en *expérimenter* un ou deux aspects particuliers en fonction du niveau de synergie à atteindre. Ceci sans modifier le contenu opérationnel de la réunion, mais en changeant le processus de travail. Car en changeant la nature des relations en réunion, peu à peu, les comportements changent sur le terrain.

La gestion du processus en tant que tel ne prend pas plus de 20 minutes sur le temps de chaque réunion. Un temps largement récompensé par l'efficacité collective qui se met en place.

### Impulser une nouvelle dynamique

Quel que soit le niveau de synergie à atteindre, il y a toujours une *première réunion* qui permet d'expérimenter pour la première fois ensemble les fonctionnements de ce niveau.

Au début de cette réunion, après avoir énoncé les objectifs opérationnels, l'animateur propose au groupe de nouvelles modalités de fonctionnement pour le travail à réaliser pendant la réunion (voir les exemples ci-contre). Il ne fait pas référence aux dysfonctionnements constatés sur le terrain. Il propose simplement de tester de nouvelles manières de faire.

Au cours de la réunion, l'animateur est le garant du respect de la règle énoncée et de la méthode de travail proposée. Il n'intervient pas, ou peu, sur le fond. Ses interventions sont plus directives pour les deux premiers niveaux de synergie que pour les deux suivants.

En fin de réunion, il débriefe cette expérience avec le groupe, en le laissant s'exprimer pour favoriser sa prise de conscience : « si on regarde la façon dont nous avons fonctionné lors de cette réunion, que s'est-il passé ? Quel est le bénéfice ? ». Il valorise les échanges

constructifs de la réunion, les résultats obtenus. Puis il propose de transposer sur le terrain ces nouvelles façons de travailler ensemble : « comment intégrer ces fonctionnements dans l'activité quotidienne ? Dans quelles situations ? ».

### Ancrer les nouveaux comportements

Au début de chacune des réunions suivantes, l'animateur orchestre un retour d'expérience sur les nouveaux comportements mis en place : bénéfices, difficultés rencontrées, ce qui pourrait être fait différemment pour que cela fonctionne mieux.

Puis il anime la réunion en intégrant les idées issues du débriefe.

Plusieurs réunions sont nécessaires pour consolider ces nouvelles pratiques.

Lorsque les réflexes sont acquis, une réunion bilan permet de constater les progrès de façon formelle et de valoriser l'efficacité du fonctionnement de l'équipe.

L'animateur peut alors proposer, lors de la réunion suivante, les règles et méthodes du niveau de synergie supérieur.

### Agir en tant que participant

Si vous êtes manager ou chef de projet, vous avez toute latitude pour animer vos réunions. Si vous êtes participant, vous pouvez néanmoins appliquer vous-même les règles liées à chaque niveau et proposer à l'animateur ou au groupe de tester les méthodes suggérées ici.

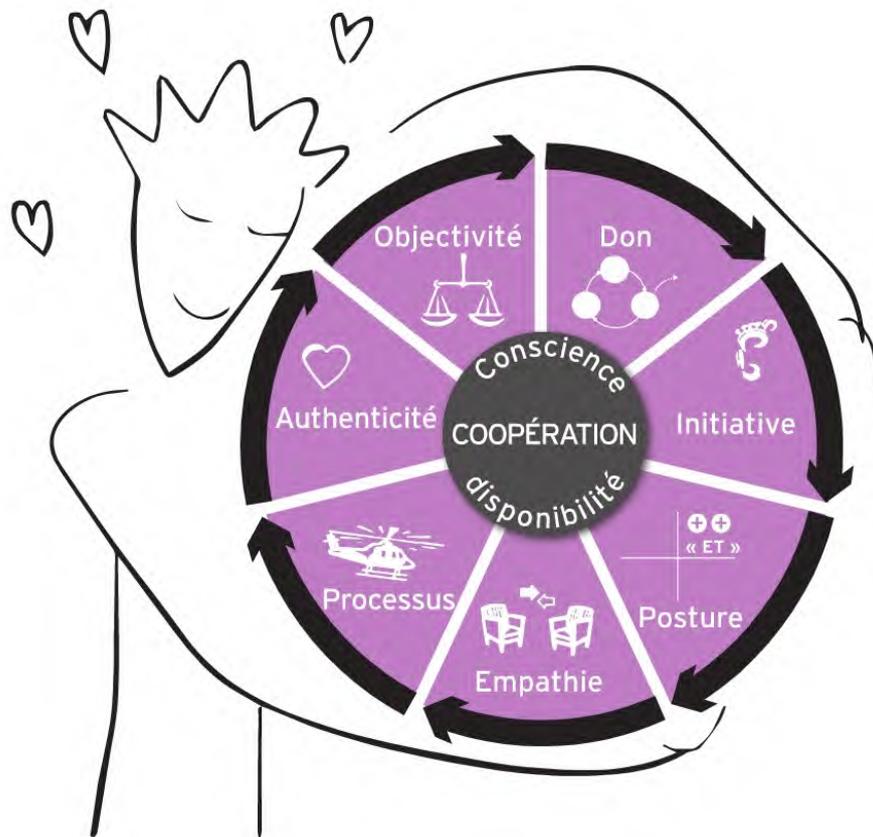
« Il n'y a qu'une façon d'apprendre, c'est par l'action. » Paulo Coelho

## 4 MODÈLES de réunions pour développer la synergie

Objectif de synergie	Modalités d'animation des réunions	Comportements sur le terrain
<b>De -1 à 0 :</b> <b>Respect mutuel</b> Respect des engagements, communication constructive, reconnaissance du travail.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Règle : une critique est exprimée sous forme de besoins et contraintes (« ton idée est nulle » est interdit !) ou accompagnée d'une proposition de solution alternative.</li> <li>• Animation post-it (anonyme) en sous-groupes pour trouver des solutions aux problèmes du terrain. Toutes les idées sont accueillies, l'animateur fait un retour sur leur exploitation et explique pourquoi certaines idées ne peuvent pas être retenues.</li> <li>• Au début, l'animateur est « l'avocat de l'ange » (outil 48). Puis, quand la confiance se construit il demande un volontaire pour endosser ce rôle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les problèmes sont gérés de façon constructive, en recherchant des solutions à des besoins plutôt que des coupables.</li> <li>• Les problèmes ne sont plus occultés. Le manager ou chef de projet est alerté en cas de dérive.</li> <li>• La confiance et le respect se consolident peu à peu.</li> </ul>
<b>De 0 à 1 :</b> <b>Cohésion</b> But commun et répartition des rôles claire.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Règles : utiliser les termes « nos clients, notre objectif » plutôt que « mes » ou « mon ».</li> <li>• Chacun son rôle dans la résolution des problèmes :               <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Un but commun est défini tous ensemble.</li> <li>9. Les besoins et contraintes de chacun sont affichés.</li> <li>10. Le « challenge créatif » : comment atteindre le but commun en tenant compte de tout ça ?</li> <li>11. Travail en ateliers sur différents aspects.</li> <li>12. Evaluation objective des idées : les plus contributives au but commun, les plus faciles à réaliser.</li> </ol> </li> <li>• Chaque réunion se termine par la formalisation d'un plan d'action clair : qui fait quoi pour quand ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les problèmes sont négociés ou résolus de manière créative, en tenant compte des besoins et contraintes de chacun.</li> <li>• Les « doublons » et « loupés » disparaissent au profit d'une juste répartition du travail.</li> </ul>
<b>De 1 à 2 :</b> <b>Efficacité collective</b> Méthodes de travail, entraide, complémentarité.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Règle : le problème de l'un est le problème de tous !</li> <li>• Résolution du problème d'une personne en sous-groupes d'expertises complémentaires. L'objectif est posé sous forme de défi créatif motivant. Le regard des candides par rapport à la situation est bienvenu.</li> <li>• Retour d'expérience sur l'organisation et les méthodes de travail. Capitalisation des pratiques efficaces pour améliorer l'efficacité des prochaines réunions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chacun connaît les expertises des autres et demande de l'aide pour résoudre les problèmes plus rapidement.</li> <li>• Un transfert de compétences se met en place.</li> <li>• Les demandes de feedback (outil 66) deviennent la norme.</li> </ul>
<b>De 2 à 3 :</b> <b>Flexibilité</b> Changement bienvenu ! Agilité de chacun.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Règle : chaque réunion est différente !</li> <li>• Au début de la réunion, des rôles sont attribués (gardien du temps, pousse-décision, avocat de l'ange, vigie des risques, etc.). À chaque réunion, les rôles tournent.</li> <li>• L'un des rôles est celui de l'opération de provocation : il prend le contrepied de ce qui est dit et force à regarder les avantages de l'idée opposée (outil 49).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les changements sont accueillis avec sérénité et souplesse car le groupe sait qu'il a la flexibilité et la créativité nécessaires pour créer de la valeur à partir de n'importe quelle situation.</li> </ul>

# Les 7 clés de la coopération

CHAQUE CLÉ EST UN ÉTAT D'ESPRIT À CULTIVER



## En résumé

La coopération ne se décrète pas. Elle se construit pas à pas dans la sincérité et le respect mutuel. Elle exige de nous que nous soyons conscients de ce que nous produisons à tout moment dans la relation. Et que nous fassions le choix de coopérer malgré les difficultés rencontrées - ou à cause d'elles.

**Les 7 clés de la coopération** nous guident pour aborder la relation dans un **état d'esprit** susceptible de favoriser la coopération chez nos partenaires professionnels malgré les difficultés - et surtout pour les résoudre ensemble.

## Insight

*Cooperation can't be decreed; it emerges step by step within a context of mutual respect and sincerity. In a work relation it requires that we be aware at all times of the consequences of our actions, and that we choose to cooperate in spite of difficulties - or because of them.*

*The 7 Keys to Cooperation can help you develop a favorable **mindset** vis-à-vis a work relation, thereby encouraging cooperation with your professional partners, in spite of difficulties - and, most importantly, in order to solve them.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

On ne peut pas inspirer confiance avec des faux-semblants. Mais si nous incarnons ces 7 clés, nous pouvons donner envie à nos interlocuteurs de nous suivre sur le chemin de la coopération.

### Contexte

Les 7 clés sont utiles pour surmonter toute difficulté relationnelle, quel que soit le niveau de synergie.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

#### Analysez la situation avec objectivité.

- › Posez les faits sans faire de généralisation.
- › Écrivez-les pour prendre du recul.
- › Utilisez les niveaux de synergie pour repérer les critères à faire progresser.

#### Choisissez ce que vous donnez.

- › Que pouvez-vous donner, au regard de votre environnement professionnel ? Y a-t-il des interdits qui vous empêchent d'aider ou d'être aidé en retour ? Quels efforts pouvez-vous faire sans désorganiser le système ?
- › Qu'avez-vous envie de donner ? Du temps, de l'écoute, une aide... Ne vous forcez pas. Le don n'est puissant que s'il est sincère.

#### Ajustez votre posture personnelle.

- › Examinez ce que vous pensez de vous-même dans la situation, et ce que vous pensez de l'autre. Êtes-vous en posture haute ? Basse ?
- › Rééquilibrez si besoin votre boussole intérieure en posture ++.

#### Prenez l'initiative de la relation.

- › Choisissez le bon moment pour proposer un entretien.
- › Si l'autre n'est pas prêt, n'insistez pas, reportez le rendez-vous.

#### Faites preuve d'empathie.

- › Écoutez sincèrement votre interlocuteur. Ayez à cœur de comprendre la situation de son point de vue.

› Posez-lui des questions ouvertes pour le laisser s'exprimer, creusez ce que vous ne comprenez pas.

› Reformulez ce que vous avez compris pour éviter les erreurs d'interprétation et pour lui prouver que vous l'avez écouté.

#### Soyez vigilant sur le processus.

- › Au-delà du contenu échangé, soyez attentif à la manière dont se font les échanges.
- › Veillez à équilibrer les temps de parole.
- › En cas de dérapage, cessez d'échanger sur le contenu pour mettre en valeur le processus et proposer une manière plus efficace de communiquer.

#### Restez authentique quoi qu'il arrive.

› Exprimez vos émotions authentiques, mais faites-le de manière calme, sans agressivité. Elles seront d'autant mieux reçues.

### Méthodologie et conseils

- › Entraînez-vous à utiliser les 7 clés en toute occasion. Plus vous les pratiquerez, plus vous les incarnerez naturellement. Elles seront alors une ressource dans les situations les plus tendues.
- › Ne réagissez pas à chaud lorsqu'une situation provoque une émotion forte chez vous – sauf si les 7 clés vous sont devenues naturelles.
- › Lors des échanges, de l'étape d'initiative à la fin du processus, vous pourrez utiliser la « proposition d'un nouveau fonctionnement » et la « proposition d'arbitrage ».

*« Ce qui compte ce n'est pas ce que l'on donne, mais l'amour avec lequel on donne. »*  
Mère Teresa

### Avantages

- Les 7 clés nous aident à prendre conscience de l'impact de notre posture sur la relation.
- Incarnées sincèrement, elles sont contagieuses !

### Précaution à prendre

- Il vaut mieux choisir de ne pas coopérer que faire semblant et perdre toute crédibilité ensuite.

# Les 7 clés de la coopération

## Comment être plus efficace ?

La clé de l'authenticité est celle qui donne leur crédibilité à toutes les autres. Nous avons tous fait l'expérience d'un compliment (clé du don) qui n'était pas sincère, ou d'une conversation où nous ne nous sommes pas sentis compris (clé de l'empathie) malgré l'assurance répétée de notre interlocuteur qu'il nous écoutait : « Si, si, je t'écoute. J'ai bien compris *mais...* ». Personne n'est dupe d'une utilisation « forcée » des clés. En d'autres termes, nous ne pouvons vraiment ouvrir les portes de la coopération que si nous *incarbons* chaque clé, que si nous *croyons* à ce que nous faisons.

### Soyez lucides sur vos verrous

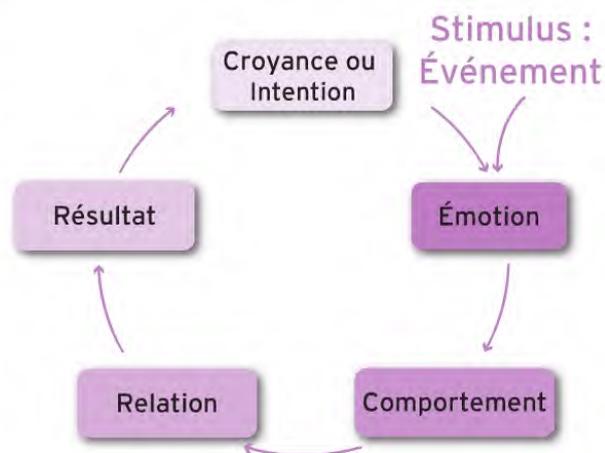
Or, il arrive que des verrous nous empêchent d'ouvrir certaines portes.

Dans certains cas, nous ne pouvons pas nous résoudre à utiliser les clés dans une situation donnée ou avec un interlocuteur donné tant nos émotions nous submergent. La colère ou la peur nous empêche de voir la situation avec objectivité, nous n'avons plus envie de prendre l'initiative d'un échange constructif ni même de faire le moindre effort.

Plus rarement, nous pouvons avoir vécu une ou plusieurs expériences traumatisantes qui ont endommagé une des 7 clés, et nous ne parvenons plus à l'utiliser du tout...

### Soyez lucides sur l'effet boule de neige

Ces verrous résultent de croyances que nous avons développées au fil de nos expériences. Les émotions négatives associées sont ancrées dans notre mémoire. Chaque événement ou stimulus qui ressemble de près ou de loin à cette expérience passée va réactiver ces émotions... et l'enchaînement logique de nos comportements, leur effet sur notre interlocuteur et le résultat. Avec pour conséquence ultime le renforcement de notre croyance initiale.



Par exemple, je crois que mon interlocuteur est égoïste et cherche à m'avoir. Je suis méfiant. Je cache des informations, je tais mes besoins pour qu'il ne les utilise pas contre moi, je ne fais pas d'effort pour trouver une solution commune. La relation est tendue. Finalement, ni l'un ni l'autre n'obtenons ce que nous voulons. Frustré, mon interlocuteur en réfère à une autorité supérieure. Ce qui contribue à renforcer ma croyance : « je vous l'avais bien dit ! On ne peut pas lui faire confiance ! Il agit derrière mon dos ! ».

### Agissez au niveau de vos croyances

Le seul moyen de changer cette spirale négative est de bousculer nos croyances. Sans naïveté, mais avec suffisamment de recul. En changeant de regard sur la situation, nos émotions changent aussi. Nous changeons *sincèrement* de comportement et l'enchaînement des événements se trouve modifié également. Le résultat, déjà différent des schémas habituels, renforce notre nouvelle croyance - positive.

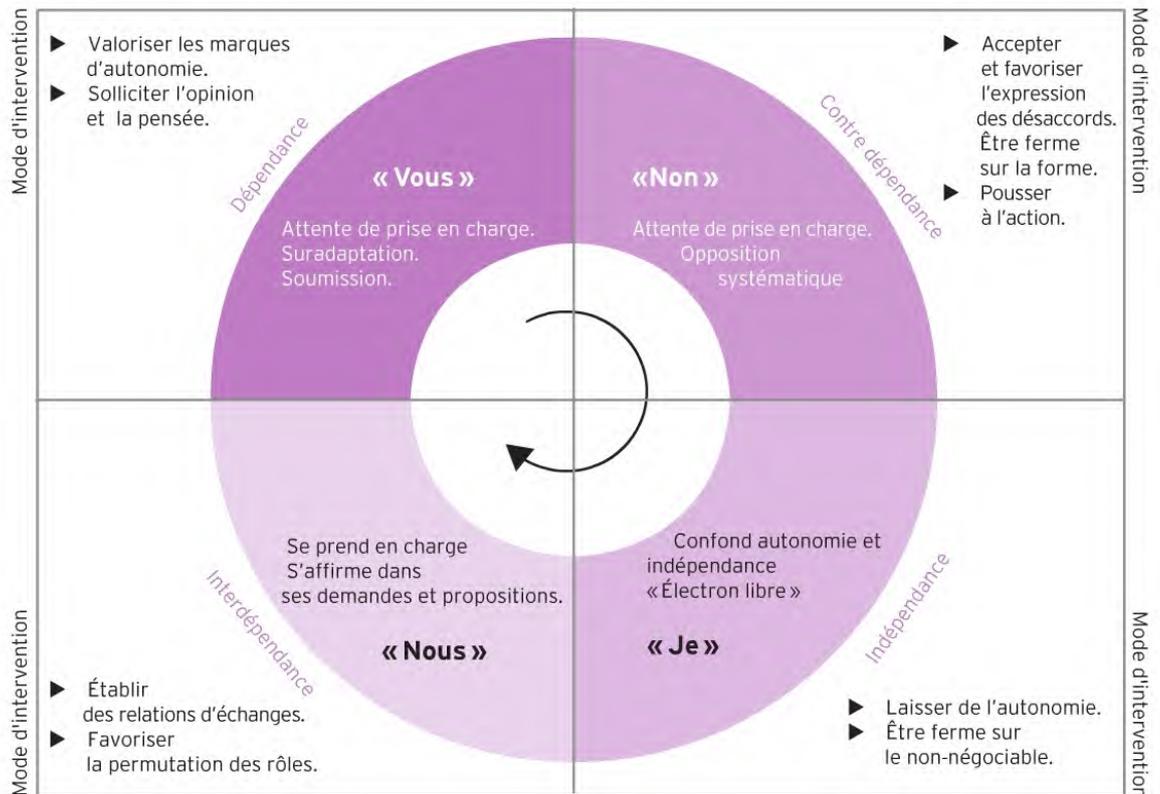
« Nous sommes ce que nous pensons. Avec nos pensées nous bâtissons notre monde. »  
(Attribué au Bouddha)

## EXEMPLES de nouvelles croyances pour débloquer les verrous

Les 7 Clés	Croyances limitantes (verrous)	Nouvelles croyances (sésame)
<b>Objectivité</b>	Je ne peux pas contrôler mes émotions. Je suis trop en colère, c'est de sa faute ! Moi, je dis ce que je pense, sinon c'est de l'hypocrisie.	Mon émotion est un signal que je peux écouter aussi à froid. Je la décoderai mieux. Je parlerai, mais calmement et je serai mieux écouté. Je vais d'abord poser objectivement mes besoins et contraintes, mes objectifs et enjeux.
<b>Don</b>	Si quelqu'un me donne quelque chose, c'est qu'il a un service à me demander. Je me suis déjà fait avoir ! Je n'ai pas envie d'être redevable.  Les dons sont mal vus, voire interdits ou mal interprétés.	Je relativise le présent par rapport à mes expériences passées. Je trouve des exemples de dons gratuits que j'ai reçus ou donnés. Le plus beau cadeau que je puisse faire à une personne qui donne avec sincérité, est de lui dire <i>merci</i> avec sincérité. Je m'autorise à donner avec sincérité ce que j'ai envie quand j'en ai envie - et pas plus.
<b>Posture</b>	Je ne vois pas pourquoi ce serait à moi de faire un effort ! À quoi bon ? Il est buté. Je n'y arriverai pas. C'est sans doute de ma faute, je vais tâcher d'arranger la situation de mon côté.	Il a ses propres enjeux, la situation n'est pas si simple pour lui. Nous pouvons trouver une solution en nous écoutant mutuellement. Mes besoins et contraintes ont aussi de la valeur.
<b>Initiative</b>	Ce n'est pas à moi de faire le premier pas ! Si je bouge, ça va me retomber dessus !  Ça va être un mauvais moment je le sens !	Si je ne fais rien, que peut-il se passer ? Une initiative constructive est sans danger. La seule chose que je risque est de réussir ! Si ça ne réussit, pas, je n'aurai pas de regrets. S'il se met en colère, ça lui appartient.
<b>Empathie</b>	Je sais ce qu'il va me dire, pas besoin de l'écouter jusqu'au bout ! Je les connais ses arguments !  Je n'ai pas envie de me « mettre à la place » de quelqu'un que je n'aime pas !	Ce qui compte c'est que lui ait l'assurance d'être écouté et compris. En reformulant ses besoins, contraintes ou émotions, je lui montre que je le comprends. Si je n'ai pas de nouveaux éléments pour changer ma perception, que va devenir ma demande ?
<b>Processus</b>	Nous avons un opérationnel à résoudre. Ne perdons pas de temps, allons droit au but !	Si je ne prends pas soin de la relation, je mets en danger la résolution du problème. Je ne peux pas le forcer à coopérer, mais je peux lui donner envie de coopérer avec moi !
<b>Authenticité</b>	Montrer ses émotions est une faiblesse, c'est mal vu en entreprise. Si je laisse voir mes émotions, elles vont me submerger et je ne contrôlerai plus rien. La sincérité ne sert à rien. Il vaut mieux trouver de bons arguments.	Je peux exprimer des émotions mesurées pour commencer ( <i>mécontent</i> plutôt qu' <i>en colère</i> ). Je gère mes émotions en les exprimant (calmement). Lorsque j'exprime ce que je ressens, je parle de moi et je n'accuse personne. Je fais prendre conscience de l'impact de la situation sur moi.

# La volonté de coopérer

## COMMENT LES ACTEURS SE POSITIONNENT DANS LA RELATION AVEC LE MANAGER TRANSVERSAL



### En résumé

La grille **La volonté de coopérer**, élaborée par l'analyse transactionnelle, permet au manager transversal de comprendre la manière dont un interlocuteur impliqué dans la mission transversale se positionne dans la **relation face à la figure d'autorité** qu'il représente. Il peut ainsi **adapter son mode de communication**.

Par analogie avec les stades de développement de l'enfant, la grille propose 4 stades de maturité qui se présentent dans un ordre chronologique incontournable et qui se manifestent dans des comportements répétitifs observables.

### Insight

Introduced by TA (Transactional Analysis), the **"Willingness to Cooperate"** Diagram helps the matrix manager grasp how an interlocutor involved in the assignment positions him/herself with **relation to the authority figure** represented by the matrix manager - who can then choose to **adapt his mode of communication** accordingly.

In analogy with the stages of infant development, the diagram proposes 4 stages of maturity that invariably occur in strict chronological order and are revealed in recurring behaviors one can easily observe.

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Favoriser des comportements de coopération chez ses différents interlocuteurs impliqués dans la mission transversale.

### Contexte

Toute relation individuelle avec des acteurs de la mission transversale, en particulier lorsque le manager transversal ne parvient pas à obtenir la coopération souhaitée.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- Diagnostiquer le degré de maturité relationnelle de chacun de ses interlocuteurs.
- Adapter ses modes d'intervention pour développer la volonté de coopérer.

### Méthodologie et conseils

Le manager transversal identifie le degré de maturité relationnelle de son interlocuteur et adapte son mode d'accompagnement

#### ➤ Le stade de la dépendance

*Manifestations* : l'interlocuteur est constamment en attente d'une approbation, d'une validation de la part du manager transversal. Il ne prend pas d'initiatives et sollicite le manager avant de démarrer une nouvelle activité. Il attend que celui-ci le prenne en charge. C'est le stade du « Vous ».

*Mode d'accompagnement* : le manager transversal valorise les marques d'autonomie, sollicite les suggestions et les avis de son interlocuteur et l'invite à penser par lui-même.

#### ➤ Le stade de la contre-dépendance

*Manifestations* : l'interlocuteur se positionne en opposition systématique face au manager transversal mais sans se prendre en charge et sans être force de proposition. C'est le stade du « Non ».

*Mode d'accompagnement* : le manager transversal favorise l'expression et accepte les

désaccords en étant ferme sur les règles du jeu de la forme du désaccord. Il sollicite des propositions pour que l'interlocuteur se prenne en charge.

#### ➤ Le stade de l'indépendance

*Manifestations* : l'interlocuteur confond autonomie et indépendance. Il ne dépend de personne, n'a besoin de personne. Il se montre peu enclin à faire les reportings attendus. C'est le stade du « Je ».

*Mode d'accompagnement* : le manager transversal laisse de l'autonomie en évaluant les risques et étant ferme sur le non-négociable.

#### ➤ Le stade de l'interdépendance

*Manifestations* : l'interlocuteur se prend en charge et est affirmé dans l'expression de ses besoins et des propositions. Il s'inscrit dans une relation de coopération et d'échange avec le manager transversal. C'est le stade du « Nous ».

*Mode d'accompagnement* : le manager transversal favorise les échanges et la permutation des rôles : demander et recevoir des conseils et de l'aide, déléguer des responsabilités. ■

« Le leadership : faire faire à quelqu'un quelque chose que vous voulez voir fait, parce qu'il a envie de le faire. »  
Eisenhower

## Avantage

- Cet outil permet au manager transversal de comprendre les modes d'interaction des personnes et d'adapter ses interventions pour progresser vers la coopération.

## Précautions à prendre

- Être attentif aux comportements répétitifs qui donnent des indications sur le degré de maturité relationnelle.
- Avoir conscience que le degré de maturité relationnelle est un processus inconscient et que les degrés de maturité peuvent être différents en fonction des situations.
- Considérer que le degré de maturité relationnelle n'est qu'une caractéristique de l'interlocuteur parmi d'autres.

# L'interdépendance

NOTRE INTERDÉPENDANCE ASSUMÉE  
EST LA CLÉ DE NOS RELATIONS

Je sollicite ma collègue pour une confrontation constructive.

J'apporte mes remarques pour avancer ensemble dans notre projet.



## En résumé

L'**interdépendance** reflète l'ensemble des interactions entre les individus et le monde environnant. Cette notion qualifie l'écosystème de l'individu, indépendant pour la gestion de ses propres affaires, professionnelles, personnelles, qui se trouve en interaction avec d'autres individus eux-mêmes indépendants pour leurs propres affaires. Au niveau de l'entreprise, ce sont les interactions entre collaborateurs, avec les prestataires, les partenaires, fournisseurs, clients... l'entreprise agissant au sein d'un écosystème où les acteurs sont interdépendants les uns des autres.

## Insight

**Interdependence** encompasses all interactions among individuals and the world around them. It is a notion that evokes the ecosystem of an individual who manages his/her own professional and personal affairs, and who finds him/herself in interaction with other individuals who are independently responsible for their own affairs. On a company level, this system encompasses all interactions among colleagues as well as with suppliers, business partners, service providers and clients. The enterprise thus pursues its goals within an ecosystem where all actors are actually interdependent.



[goo.gl/62SiAx](https://goo.gl/62SiAx)

Découvrez  
en vidéo  
une illustration  
personnelle  
d'interdépendance

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Vivre en pleine conscience nous fait comprendre notre interdépendance au sein d'un groupe ou d'une équipe, quelle que soit notre place, hiérarchique, fonctionnelle, occasionnelle... En nous replaçant au sein de l'écosystème dans lequel nous évoluons, l'interdépendance nous engage et nous mobilise à la juste proportion.

### Contexte

Les réunions d'équipe ou de projet, comme les débriefings ou les REX (Retours Sur Expérience) sont des moments clés pour observer l'interdépendance entre tous les protagonistes de la réunion : une parole suscite une idée ou une réponse, qui elle-même entraîne des réactions. Accepter que nous sommes interdépendants les uns des autres dans ces situations nous engage vers des consensus, des discussions constructives, évite les débats sans fin et les attitudes égocentriques.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

L'observation de nous-mêmes en interdépendance change notre paradigme : nous nous voyons moins comme le centre du monde, comme au centre de nos activités, mais nous nous observons au contraire au milieu d'autres personnes. C'est un point très important dans le développement de la pleine conscience. L'attention portée à ces moments d'interaction peut se faire de trois façons :

**1. Observations, seul.** Pendant une dizaine de jours, prendre conscience de l'interdépendance dans son milieu professionnel : au cours de chaque journée, observez en quoi vous êtes force de proposition, utile, efficace. Observez ce que vos collègues vous apportent : ce qui vous ouvre l'esprit, vous est utile et bon pour vous. En fin de journée, notez ce que vous avez

remarqué et également vos observations du point de vue émotionnel.

**2. Observations en interaction.** Au moment des échanges, dans une réunion par exemple, prenez du recul un bref instant juste avant de répondre ou de poser une question : est-ce la bonne réaction de votre point de vue ? La question que vous voulez poser est-elle utile, va-t-elle faire avancer la réunion ?

**3. Observations des autres interagissant.** Avez-vous tendance à vous jeter dans la mêlée, à défendre le point de vue d'un collègue trop rapidement, à réagir dans un débat qui ne vous concerne que très peu ? L'interdépendance, c'est aussi laisser agir et dire les autres, sans en rajouter inutilement.

### Méthodologie et conseils

Accepter d'être interdépendant ne remet pas en cause notre indépendance ; au contraire, elle s'appuie dessus.

L'interdépendance crée les conditions de l'expérience que nous avons de nous-mêmes et de notre monde : l'un ne se comprend pas sans l'autre.

Un individu conscient d'être en interdépendance avec autrui est conscient de sa place dans le groupe ; il développe des qualités de respect et d'écoute, sans pour autant nier ses valeurs ni ses convictions.

*« Tout ce qui existe, tout ce qui se produit, est le fruit de causes entremêlées de mille façons. »*

Alexandra  
David-Néel

### Avantages

- L'interdépendance comprise et acceptée est signe d'ouverture, de plus grandes responsabilités vis-à-vis de nos collègues et de nos projets.
- C'est une compréhension personnelle qui apporte confiance en soi et prise de recul.

### Précaution à prendre

- L'interdépendance n'est pas synonyme de dépendance.

## Comment être plus efficace ?

Observons de quelle manière nous agissons dans notre sphère de vie professionnelle. Prêtons attention à notre façon d'être en relation avec nos collègues, notre hiérarchie, nos collaborateurs, les prestataires, les partenaires, les stagiaires... Il est fort probable que nous ne vivons pas les interrelations de la même façon avec chacun. Voici comment nous pouvons aller plus loin dans l'auto-observation de notre comportement avec autrui, comment nous pouvons développer notre capacité attentionnelle tout en interagissant avec d'autres personnes.

### **La dépendance et le paradigme du monde extérieur**

Nous ne parlons pas de dépendance physique, mais psychique. La dépendance à autrui se manifeste par la prépondérance de l'autre et de la pression du monde extérieur sur notre monde intérieur. La considération des autres nous importe plus que notre considération interne. Par exemple, si nous dépendons du regard de l'autre, nous n'osons pas prendre telle décision, ou donner tel avis ; ou bien nous faisons ce qui plaît, ce qui est politiquement correct, même si ce n'est pas notre conviction profonde. C'est notamment ce qui nous fait reporter systématiquement la faute ou les échecs sur autrui, sur les conditions extérieures ou sur les décisions d'autrui.

### **L'indépendance, paradigme du Moi-Je**

Nombre d'individus sont dans ce paradigme. Quand on pratique l'attention au quotidien, on s'aperçoit que c'est une croyance peu fiable que de penser que nous sommes 100 % autonomes et indépendants et que si nous réussissons, c'est uniquement grâce à nous et à nos capacités. Croire que l'on est indépendant se

manifeste par une complaisance à soi-même, par la grande satisfaction de ses réussites, et par la conviction d'être maître de soi et de pouvoir tout maîtriser.

### **L'interdépendance, paradigme du Nous**

La notion d'interdépendance est une clé du développement de soi. Il n'y a pas de pleine conscience sans le sentiment d'interdépendance. La pratique attentionnelle, sans jugement, ni censure, ni fausse espérance nous en apporte la compréhension. L'individu qui intègre la notion d'interdépendance accepte toutes les composantes de l'être humain, en lui-même d'abord, et il sait les reconnaître chez autrui.

L'interdépendance va de pair avec l'impermanence : ce qui est vrai aujourd'hui sera différent demain, les relations d'aujourd'hui peuvent évoluer. Les nombreuses interconnexions entre les personnes et leur environnement font que rien n'est définitivement stable. Cette impermanence est source de promesses et de renouvellement. C'est aussi ce qui permet le lâcher-prise et l'ouverture à ce qui arrive.

L'interdépendance est la compréhension de l'aspect relatif et relationnel de tout objet et toute personne, alors que nos perceptions habituelles ont tendance à les voir autonomes et stables.

## TÉMOIGNAGE Jean-Pierre L.

Jean-Pierre L. est responsable de la sécurité dans un grand groupe. Il doit souvent gérer des situations délicates et en très peu de temps ;

son service doit être très réactif. Aussi Jean-Pierre fait-il en sorte que son organisation soit la plus efficiente possible.



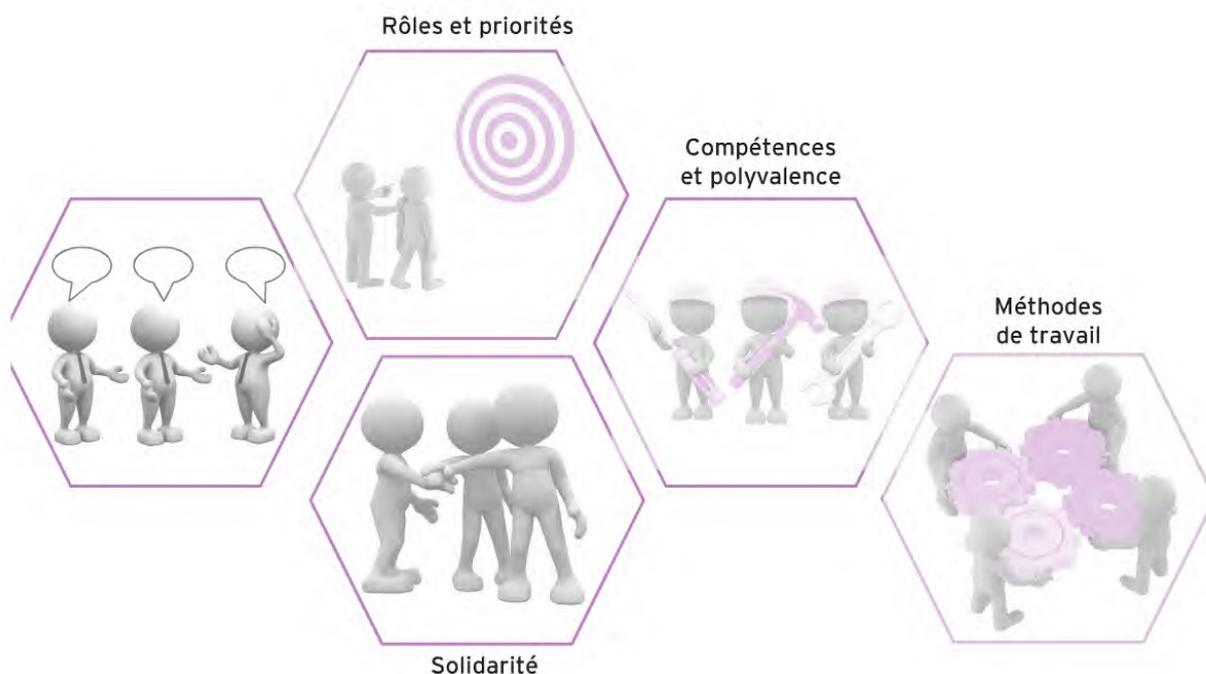
« Avant de comprendre et d'intégrer cette notion d'interdépendance, en tant que directeur de la sécurité, je portais sur moi toute la responsabilité du service et des personnes, jusqu'aux conséquences les plus infimes. Cela m'amenait à vouloir tout contrôler et j'exerçais une sorte de despotisme sans le vouloir auprès de mes collaborateurs, voulant tout maîtriser... Cependant, je ne pouvais ni maîtriser, ni prévoir

l'imprévisible, comme un arrêt maladie, par exemple.

Lorsque j'ai compris la notion d'interdépendance, cela a été comme une révélation et un soulagement. Je me suis beaucoup plus appuyé sur mes collaborateurs, leur laissant plus d'initiatives et de liberté de parole ; ils me font part d'améliorations auxquelles je n'aurais pas pensé seul et leur motivation est plus importante. » ■

# Les leviers d'efficacité collective

COORDONNER LES FORCES POUR MARCHER ENSEMBLE  
VERS UN MÊME BUT



## En résumé

Conflits de priorités, information pléthorique et confuse ou *a contrario* données manquantes, méthodes de travail hétérogènes ou peu fluides, absence problématique d'un collègue... L'efficacité individuelle se heurte parfois à l'inefficacité collective.

Un manager dispose d'une grande latitude pour agir sur **le fonctionnement de son équipe** et combattre les facteurs chronophages internes. Il peut clarifier les rôles et priorités pour atteindre ensemble le but commun, édicter des règles de communication, améliorer les méthodes de travail, développer la polyvalence et insuffler un esprit de solidarité.

## Insight

*Conflicting priorities, excessive and confusing information or, conversely, missing data, heterogeneous or inefficient working method, the absence of a colleague... In some cases, individual effectiveness clashes with collective inefficiency.*

*A manager has a great deal of leeway with regard to the **team's functioning** and fighting internal time-consuming factors. He can clarify the roles and priorities to achieve a common goal together, enact communication rules, improve work methods, develop flexibility of staff members and instill a spirit of solidarity.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Le fonctionnement de l'équipe peut générer des pertes de temps ou facteurs chronophages internes. Les équipes performantes ont mis en place des leviers pour les éradiquer.

### Contexte

Il est évidemment plus facile d'agir sur ces leviers pour un manager d'équipe. Toutefois, chacun de nous peut suggérer des pistes d'amélioration et remonter les dysfonctionnements à la hiérarchie, lors d'une proposition d'arbitrage par exemple.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

Pour chaque levier d'efficacité collective, repérez les symptômes de votre équipe et personnalisez les pistes d'action proposées.

#### › Rôles et priorités.

- Conflits liés à des priorités divergentes, tâches effectuées en doublon ou au contraire non prises en charge, tâches superflues.
- Clarifiez le but commun de l'équipe, les missions de chacun, donnez des critères de priorité.

#### › Méthodes de travail.

- Travail à refaire ou harmoniser après-coup, absence de traçabilité qui rend problématique toute absence, travail collectif chaotique. Processus non fluides, temps morts, délais non tenus, travail au dernier moment.
- Animez une réunion en choisissant des méthodes participatives pour décider ensemble de méthodes communes.

#### › Circulation de l'information.

- Mails pléthoriques envoyés sans discernement, information mal organisée ou pas à jour : pertes de temps à trier, chercher la bonne information. *A contrario*, certaines données essentielles ne sont pas transmises.

- Instaurez des règles pour l'envoi des mails : choix des destinataires, limitation des copies, objets explicites, textes synthétiques.

- Organisez l'information commune sur un serveur accessible à tous.

#### › Compétences et polyvalence.

- Pertes de temps dues à un manque de compétence, disparité de la charge de travail, difficultés à faire face aux pics d'activité et aux absences imprévues.

- Repérez les compétences prioritaires à faire progresser pour gagner du temps, constituez des binômes pour favoriser le transfert des compétences et assurer la relève en cas d'absence.

#### › Solidarité.

- Absence d'attention : interruptions continues, peu d'effort pour arranger un collègue ou l'aider. Chacun est seul face à ses problèmes.

- Instaurez des règles pour protéger la concentration individuelle. Travaillez régulièrement ensemble à la résolution du problème d'un des membres de l'équipe : « le problème de l'un est le problème de tous ».

### Méthodologie et conseils

- › Faites participer votre équipe à l'élaboration des règles et méthodes pour créer l'adhésion.

- › Montrez l'exemple. ■

« Lorsque deux forces sont jointes, leur efficacité est double. »  
Isaac Newton

### Avantage

- Chaque membre de l'équipe gagne du temps et l'équipe est plus performante.

### Précautions à prendre

- Les dispositifs mis en place doivent être équitables pour favoriser la coopération.
- Toute règle ou méthode doit pouvoir être révisée pour s'adapter au contexte.
- En tant que collaborateur, il vous est difficile d'agir sur les rôles et priorités qui relèvent de la hiérarchie.

## L'apprentissage en équipe

### L'ÉQUATION DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

$$1 + 1 = 3$$



feedback

#### En résumé

L'apprentissage en équipe, aussi appelé management de l'intelligence collective, permet de réunir les savoirs et les cultures individuels afin de rendre la décision plus adaptée. Ce mode de décision apporte une performance collective supérieure à la somme des performances individuelles. Cependant, on n'obtient pas cette performance collective uniquement en réunissant des individus. Il est nécessaire de savoir mobiliser l'intelligence collective pour apprendre en équipe.

#### Insight

*Team learning* ("collective intelligence management") enables co-workers to pool their knowledge, along with their diverse cultural backgrounds, to produce a decision better adapted to its purpose. The resulting collective achievement is superior to the sum of all individual performances. But you cannot obtain it by merely bringing certain individuals together. You need to know how to mobilize collective intelligence in order to make team learning happen.

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

Le management de l'intelligence collective consiste à gérer et développer les ressources intellectuelles d'un groupe. Il lui donne la capacité de réfléchir, de partager et d'innover en valorisant les apports personnels de chaque participant. Cette mise en commun des savoirs et des expertises apporte à la décision :

- › d'être le résultat d'une co-construction à partir de points de vue et d'attentes différents ;
- › de rendre les désaccords constructifs par la mise en commun des informations et l'émergence de consensus ;
- › d'enrichir la décision et les participants par l'apport des divers apports individuels.

### Contexte

Certaines étapes du processus décisionnel sont indissociables de l'intelligence collective :

- › Raisonner : analyser une problématique avec plusieurs éclairages et expertises, rechercher des options et favoriser l'innovation.
- › Rechercher et partager les informations : mettre en commun les expériences et permettre un apprentissage en équipe.
- › Réaliser : mettre en place la décision et recueillir les écueils possibles en incluant tous les acteurs.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. **Informé** : rechercher, mettre en commun les informations et faciliter leur partage via des outils de travail collaboratif pour avoir une vision partagée.
2. **Coordonner** : répartir les tâches de chacun, contrôler les états d'avancement et traiter les dysfonctionnements en commun.
3. **Créer** : produire des idées enrichies par la diversité, rechercher des solutions ensemble et s'ouvrir à la créativité.

4. **Échanger** : favoriser les expressions de points de vue différents et faire émerger les consensus par une approche constructive.

5. **Décider, agir et capitaliser sur les expériences** : partager les pratiques et les tentatives afin de développer un apprentissage en équipe.

### Méthodologie et conseils

Manager l'intelligence collective repose en particulier sur deux grandes compétences :

- › Traiter les divergences dans un esprit constructif. Lorsque deux idées se confrontent, faire preuve d'ouverture pour rechercher une troisième piste qui répond mieux aux contraintes du contexte et des acteurs. C'est l'équation  $1 + 1 = 3$ .
- › Encourager les contributions individuelles par le feedback positif. S'interdire de porter un jugement ; si l'idée ou la vision ne semble pas valable faire en sorte que le groupe découvre son inadéquation de lui-même. Souvent, à cause de l'urgence le décideur bloque une piste qui lui semble peu performante. Il faut qu'il garde à l'esprit que c'est en parcourant un chemin que l'on peut y faire des rencontres.

*L'intelligence collective permet de réunir les forces issues de la diversité pour les faire travailler ensemble tout au long du processus décisionnel.*

### Avantage

- Avoir la capacité de décider seul mais éclairé par l'intelligence collective pour assurer un choix individuel adapté au contexte.

### Précaution à prendre

- L'apprentissage en équipe au sein de l'intelligence collective est un processus long et intellectuel peu adapté aux décisions en situation de crise.

# L'apprentissage en équipe

## Comment être plus efficace ?

### La matrice AXIO

Rien ne sert d'opposer l'individualisme à l'intelligence collective. C'est ce que nous enseigne la matrice AXIO (qui en grec signifie « valeur »). Elle propose un processus en six étapes pour atteindre un objectif lié à une activité intellectuelle de groupe en établissant une cartographie des informations et des échanges pour agir efficacement. C'est l'approche « *connect and collaborate* ». Elle est adaptée aux activités très intellectuelles.

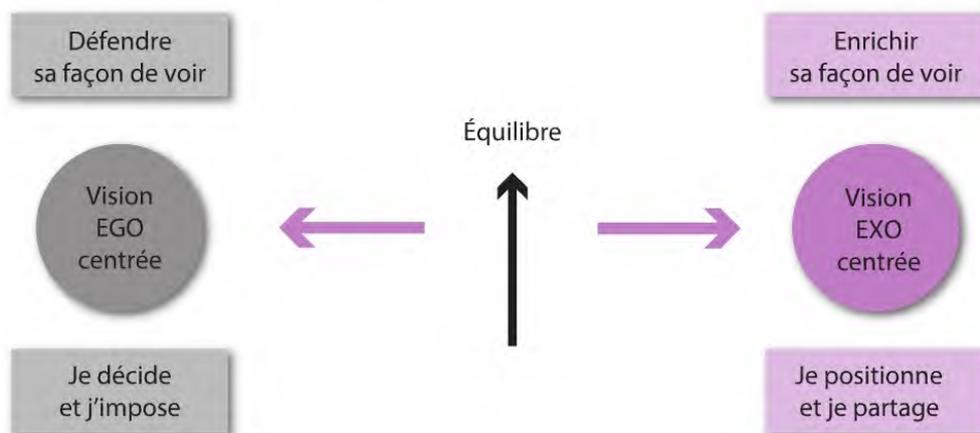
Le rôle du manager est d'être un « facilitateur des coopérations ». La valeur ajoutée du manager n'est pas dans le contrôle des résultats, mais dans la réalisation. « *Connect and collaborate* » signifie que le manager doit choisir les personnes les plus aptes à mettre en œuvre les actions et organiser les coopérations intellectuelles entre les membres de l'équipe. L'étape du contrôle des résultats n'est plus du ressort du manager seul, mais du manager et de l'équipe.

AXIO	ACTIONS					
ACTEURS	Rechercher et partager l'information	Réfléchir	Consulter	Décider	Capitaliser et partager l'information	Agir
<b>Collectif</b> (tout le monde)	Recherche collective	Intelligence collective	Consultation de toutes les parties prenantes du collectif	Décision collective	Knowledge Management collectif	Action qui implique directement ou indirectement tout le monde
<b>Collégial</b> (une partie du tout)	Recherche collégiale	Intelligence collégiale	Consultation de quelques parties prenantes du collectif	Décision collégiale	Knowledge Management collégial	Action qui implique directement ou indirectement une partie du collectif
<b>Individuel</b> (une personne)	Recherche solitaire	Intelligence individuelle	Une personne	Décision solitaire	Knowledge Management individuel	Action qui implique une personne

La représentation en pointillés montre ce qui se passe souvent en entreprise. C'est le monde du « *command and control* », plus adapté aux activités peu intellectuelles. Le rôle du manager est d'être un « coordinateur des activités ».

Le principe est simple. Le manager prend la décision, donne un ordre, son collaborateur (ou l'équipe) exécute et le manager contrôle le résultat.

## CAS D'ENTREPRISE : impliquer par l'apprentissage en équipe

**Contexte**

Un manager d'équipe commerciale nous explique comment et pourquoi il a changé radicalement sa manière de conduire ses équipes. Il anime une équipe d'une trentaine de commerciaux. Depuis plusieurs mois il éprouvait une insatisfaction et une limite à son style de management. Il ressentait qu'il était de plus en plus difficile de faire adhérer son équipe aux décisions prises lors de la définition de la stratégie commerciale, et qu'il était chargé de porter.

Les commerciaux manifestaient des difficultés sur le terrain. Ils exprimaient un sentiment d'insatisfaction diffus des clients et une adhésion faible aux nouvelles offres propulsées par le marketing. Pour eux cette insatisfaction était la conséquence d'une organisation commerciale inappropriée et d'un manque de prise en compte des attentes en termes de service des clients. Jusqu'alors le manager s'efforçait de déployer beaucoup d'énergie pour convaincre ses troupes en ayant au final l'impression de ne pas complètement y parvenir. Il avait le sentiment d'être en lutte plus qu'en synergie

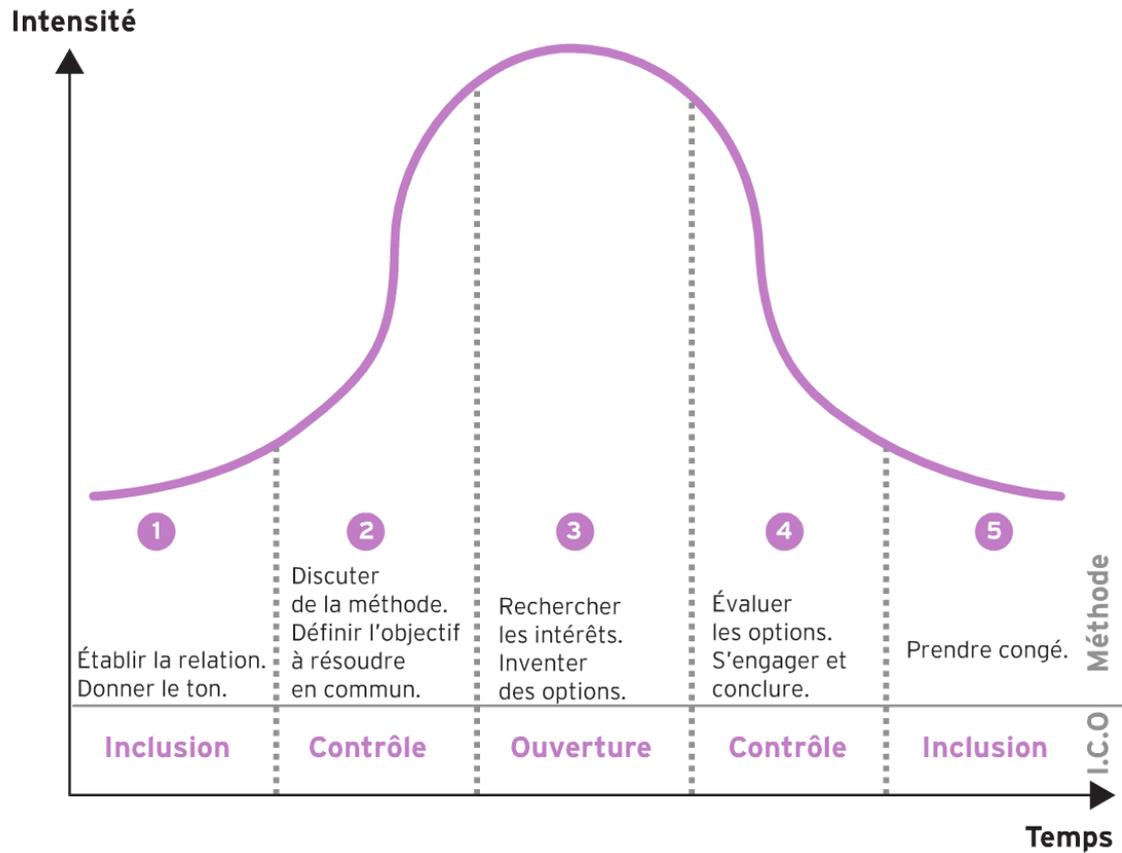
avec son équipe. C'est la prise de conscience de ce sentiment qu'il l'a fait s'interroger et changer.

**Résultat**

Il a décidé d'évoluer vers une pratique plus collégiale. Il a organisé des séances collectives, d'abord avec quelques commerciaux, pour les faire s'exprimer. Le travail portait sur la verbalisation de ce que disaient les clients et du ressenti des commerciaux. Le but était de travailler sur ce que les commerciaux auraient voulu faire autrement. Ce processus devait déboucher sur des prises de décisions. En réitérant la démarche plusieurs fois avec les mêmes groupes et avec de nouveaux participants, il a fait émerger et donné corps à la vision du terrain. Il a aussi responsabilisé l'équipe dans l'application des décisions prises collégialement. Il a ressenti une meilleure adhésion des commerciaux à l'équipe. Il a aussi plus facilement identifié les chasseurs, les objecteurs, et les éleveurs. Et su tirer profit de cette analyse pour optimiser l'organisation de son équipe. ■

# La méthode et les comportements pour coopérer

## METTRE SES COMPORTEMENTS AU SERVICE DE LA MÉTHODE DES INTÉRÊTS



### En résumé

La méthode des intérêts, qui fournit au manager transversal un cadre méthodologique pour préparer et conduire des relations négociées dans une optique gagnant-gagnant, est nécessaire mais s'avère insuffisante si le manager transversal n'a pas les comportements adaptés. L'outil Méthode et comportements pour coopérer lui donne les repères sur les comportements à mobiliser à chaque étape de la méthode, sur la base des trois dimensions du comportement définies par Will Schutz : inclusion, contrôle et ouverture.

### Insight

*Although the theory of principled negotiation provides the matrix manager with a methodological framework for preparing and conducting negotiations from a win-win perspective, it is insufficient if he does not adopt the corresponding behaviors.*

*The "Methods and Behavior for Cooperating" tool provides him with points of reference indicating which behaviors should be mobilized in each step of the method, based on the three dimensions of behavior defined by Will Schutz: inclusion, control and affection/openness.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Mettre en œuvre la méthode des intérêts et les comportements pour obtenir plus sûrement l'adhésion de ses interlocuteurs.

### Contexte

Lors des entretiens et des réunions nécessaires à la réussite de la mission transversale.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

› Différencier les 3 dimensions du comportement.

› Mobiliser la dimension du comportement adaptée à chaque étape de la méthode.

### Méthodologie et conseils

#### Les 3 dimensions du comportement ICO

› La dimension de l'inclusion se rapporte au nombre de contacts qu'une personne cherche à avoir et à la manière d'établir et de maintenir des relations. Elle présente 2 aspects :

- en tant qu'émetteur : le manager transversal établit le contact, entre en communication ;
- en tant que récepteur : ses interlocuteurs entrent en contact avec lui et l'associent à leurs activités.

› La dimension du contrôle concerne le niveau d'impact que la personne cherche à avoir sur les autres. Cette dimension se manifeste quand il s'agit d'exercer son autorité, son impact sur les situations et les autres. Elle présente 2 aspects :

- en tant qu'émetteur : le manager transversal oriente, guide, décide ;
- en tant que récepteur : il accepte d'être influencé, prend en compte les avis et les suggestions.

› La dimension de l'ouverture concerne l'authenticité et la sincérité de la relation : elle renvoie à l'expression de soi de ses pensées,

ses opinions, ses sentiments, ses émotions. Elle présente 2 aspects :

- en tant qu'émetteur : le manager transversal s'ouvre sur ses sentiments, ses émotions, ses opinions ;
- en tant que récepteur : il écoute l'autre qui s'ouvre, partage ses émotions ou opinions.

#### Mobiliser la dimension du comportement adaptée à chaque étape de la méthode

##### 1. Établir la relation, donner le ton : inclusion

Le manager transversal adapte ses comportements d'inclusion pour établir un climat propice à la coopération.

##### 2. Discuter la méthode et définir l'objectif commun : contrôle

3. Échanger sur les intérêts, inventer des options : ouverture. Pour échanger sur les intérêts respectifs et rechercher des options, il mobilise des comportements d'ouverture et invite son interlocuteur à s'ouvrir.

4. Évaluer les options, s'engager et conclure : contrôle. Il mobilise des comportements de contrôle pour évaluer les options et conclure un accord clair et précis avec son interlocuteur.

5. Prendre congés : inclusion. Pour prendre congés de son interlocuteur, le manager transversal adapte de nouveau ses comportements d'inclusion.

*La puissance combinée de « la négociation raisonnée » de W. Ury et R. Fischer et de la « théorie FIRO » de W. Schutz.*

### Avantage

- Permet au manager transversal d'arriver plus sûrement à des accords satisfaisants pour les deux parties.

### Précautions à prendre

- Développer sa flexibilité sur les 3 dimensions du comportement pour s'adapter à ses interlocuteurs.
- Prendre le temps de régler la problématique de chaque étape avant de passer à la suivante.

## Comment être plus efficace ?

### Établir le contact : « l'inclusion »

› **La problématique à régler** : comment être accepté, intégré par les acteurs de la mission transversale et leur hiérarchie ? Est-ce que nous acceptons mutuellement ?

› **Les questions à régler pour réussir la phase d'inclusion**

Le manager transversal répond et invite ses interlocuteurs à répondre aux questions suivantes : Qui suis-je ? Quelle est mon expérience ? Qu'est-ce que j'apporte à la mission transversale ? Quelle est mon intention par rapport à la mission et par rapport à mes interlocuteurs ? Qu'est-ce que j'aimerais que mes interlocuteurs m'apportent ? Qu'est ce qui soutiendra mon implication dans cette relation et cette mission ? Quelles sont mes craintes ?

› **Les risques de non résolution**

- Une faible implication des contributeurs dans la mission transversale.
- Les acteurs sont en retrait dans la relation avec le manager transversal.
- Ils se sentent peu ou pas appartenir au groupe de la mission transversale.

### Définir le mode de fonctionnement : « le contrôle »

› **La problématique à régler** : il s'agit de clarifier la manière de fonctionner ensemble : les rôles respectifs, les méthodes et règles du jeu communes.

› **Les questions à régler pour réussir la phase de contrôle** : Quel est notre mission ? Quel est son objectif ? Quel est l'enjeu, l'impact de cette mission pour notre organisation ? Comment allons-nous nous organiser pour atteindre notre objectif ? Comment allons-nous procéder concrètement ? Comment allons-nous fonctionner ensemble ?

› **Les risques de non résolution**

- Une lutte de pouvoir entre le manager transversal et la ligne hiérarchique.
- Une compétition pour que l'acteur priorise la mission transversale ou ses autres activités.
- L'absence de leadership de la part du manager transversal.
- L'absence de coopération de la part des acteurs.

### Établir un dialogue sincère : « l'ouverture »

› **La problématique à régler** : comment aborder ouvertement notre façon de travailler ensemble ?

› **Les questions à régler pour réussir la phase d'ouverture** : Quelles sont mes pensées ? Quelles sont mes opinions ? Quels sont mes ressentis ? Quelles sont mes impressions ? Quelles sont mes sensations physiques ? Que vais communiquer à l'autre pour ouvrir le dialogue ?

› **Les risques de non résolution**

- Un manque de sincérité dans la relation entre le manager transversal et ses interlocuteurs.
- Les acteurs cherchent à faire plaisir à leur hiérarchie ou au manager transversal sans s'impliquer véritablement dans la mission transversale.
- Des comportements de manipulation, liés aux sous-entendus, risquent d'apparaître.
- La rétention d'information ne permet pas d'ajuster la relation entre le manager transversal et ses interlocuteurs.
- De l'inertie car les acteurs ne s'ouvrent pas sur leurs priorités, leurs motivations ou leurs difficultés.

Régler les problématiques d'inclusion, de contrôle et d'ouverture pour développer des relations de coopération avec ses interlocuteurs.

## CAS : un responsable qualité gagne en flexibilité comportementale

Dimension mobilisée	Les constats	Le plan d'actions
<b>Étape</b>		
<b>Inclusion</b> Établir la relation Donner le ton	Étape quasiment occultée. Considérée comme une perte de temps.	Considérer la prise de contact comme un temps utile. S'adapter au besoin d'inclusion de son interlocuteur pour le mettre à l'aise.
<b>Contrôle</b> Définir l'objectif commun Discuter de la méthode	Étape menée de manière satisfaisante.	
<b>Ouverture</b> Rechercher les intérêts Inventer des options	Clarification insuffisante des intérêts de l'interlocuteur. Passage trop rapide à l'évaluation des options	Questionner son interlocuteur sur ses intérêts et la hiérarchie de ses intérêts. Indiquer explicitement que la phase de recherche de solutions ne présage pas des solutions retenues.
<b>Contrôle</b> Évaluer les solutions S'engager et conclure	Étape menée de manière satisfaisante.	
<b>Inclusion</b> Prendre congés	Étape quasiment occultée. Considérée comme une perte de temps.	Prendre le temps de remercier son interlocuteur.

### Les constats

Ce responsable qualité d'un grand groupe industriel prend conscience que s'il mène de manière satisfaisante les étapes qui mobilisent la dimension du contrôle, il a tendance à négliger les étapes qui mobilisent davantage la dimension de l'inclusion. De même, il manque d'ouverture en ne clarifiant pas suffisamment les intérêts de ses interlocuteurs et en ne distinguant pas suffisamment la phase d'invention des options de celle qui consiste à évaluer et choisir les solutions.

### Le plan d'actions

Fort de ce constat, il décide :

- de considérer la prise de contact comme un temps utile ;
- de s'adapter au besoin d'inclusion de son interlocuteur pour le mettre à l'aise ;
- de questionner son interlocuteur sur ses intérêts et leur hiérarchie ;
- d'indiquer explicitement que la phase de recherche de solutions ne présage pas des solutions retenues ;
- de prendre le temps de remercier son interlocuteur. ■

# Les communautés de pratique

## EXEMPLE DE BÉNÉFICES DES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE

	Court terme	Long terme
	Plus de résultats	Plus de compétences
Avantages pour l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lieu de résolution de problèmes</li> <li>• Réponses rapides</li> <li>• Vision plus globale des problèmes</li> <li>• Prises de risques collectifs</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement des connaissances</li> <li>• Nouvelles compétences</li> <li>• Veille et comparaison avec la concurrence</li> <li>• ...</li> </ul>
Avantages pour les participants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentiment d'appartenance</li> <li>• Capacité à affronter des défis</li> <li>• Convivialité</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'un réseau</li> <li>• Notoriété</li> <li>• Accroissement des compétences</li> <li>• ...</li> </ul>

Adapté de Florence Stenuit Hautdidier

### En résumé

Les **communautés de pratique** sont un groupe de personnes qui se réunissent autour d'un domaine commun, souvent un métier et partagent de manière collaborative leurs connaissances, leurs outils, leurs pratiques, leurs initiatives pour résoudre des problèmes. Elles contribuent à l'émergence de nouvelles pratiques que leurs membres testent et qui sont redonnées au collectif.

Ces communautés, souvent auto-organisées et spontanées, créent et capitalisent des connaissances, constituent des références et fabriquent des innovations. Elles sont aussi lieu de rencontres, de socialisation, et de création d'identité individuelle et collective.

### Insight

*The collaborative community is a group of people that gather around a common subject or a specific activity, and share, in a collaborative manner, their knowledge, tools, practices and initiatives to solve problems. They collaborate to create new practices, initiated by their community members and later transferred to the greater group.*

*These communities are often self-organized and spontaneous. They create and capitalize knowledge that can become reference information and build innovations. They are also places to meet, socialize, and create individual and collective identities.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

- › Partager et produire des connaissances reliées à l'expérience, l'usage, l'expérimentation, l'expertise.
- › Intégrer et former des collaborateurs.
- › Traiter et résoudre des problèmes complexes émanant ou soumis à la communauté.
- › Créer des réseaux, de la transversalité et de la parité.

### Contexte

Les entreprises ont pris conscience de l'avantage concurrentiel que sont le travail collaboratif et le partage de la connaissance. Elles comprennent l'intérêt apparemment paradoxal d'organiser l'inorganisé en laissant la place à l'auto-organisation. Les communautés virtuelles d'utilisateurs, d'experts, de passionnés d'un même domaine, qui interagissent spontanément, ont contribué à la mise en lumière et à l'impact de ce type de communautés. Dans les entreprises, les communautés de pratique peuvent éclore d'elles-mêmes ou être encouragées par des dirigeants souhaitant impulser des changements issus des praticiens eux-mêmes qui ont pour habitude d'échanger lors de moments informels sur leurs expériences, essais, erreurs, innovations, savoirs.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

Il n'y a pas de processus universel pour créer une communauté de pratique.

- › Souvent celle-ci se constitue spontanément autour de professionnels qui ressentent le besoin de se réunir autour de leurs pratiques et de partager méthodes, outils et retours d'expérience. Puis l'entreprise encourage ces rassemblements de métiers, accepte de ne pas les contrôler, s'intéresse à leur production, la valorise et s'en sert pour faire évoluer les métiers et capitaliser les connaissances.

› Si cet ancrage institutionnel n'existe pas au démarrage, il peut se produire quand les membres cherchent des ressources financières ou des appuis pour diffuser ou valider des changements de pratique ayant des impacts qui les dépassent. Ils se rapprochent du management ou de comités de pilotages et apportent suggestions, orientations ou demandes. La mise en place des plateformes collaboratives, les wikis, et les répertoires de ressources partagés facilitent le partage et la co-création.

### Méthodologie et conseils

La coordination de la communauté est une clé de sa réussite. Le coordinateur ou l'animateur propose des sujets à traiter, il relance les membres et est souvent actif dans le recrutement et l'intégration des nouveaux. Il propose des méthodes de travail et une organisation. Il s'entoure du noyau des membres les plus actifs. Ce rôle peut être tournant. ■

*Les communautés de pratiques définissent elles-mêmes leurs objectifs, leurs moyens et leur durée de vie.*

### Avantages

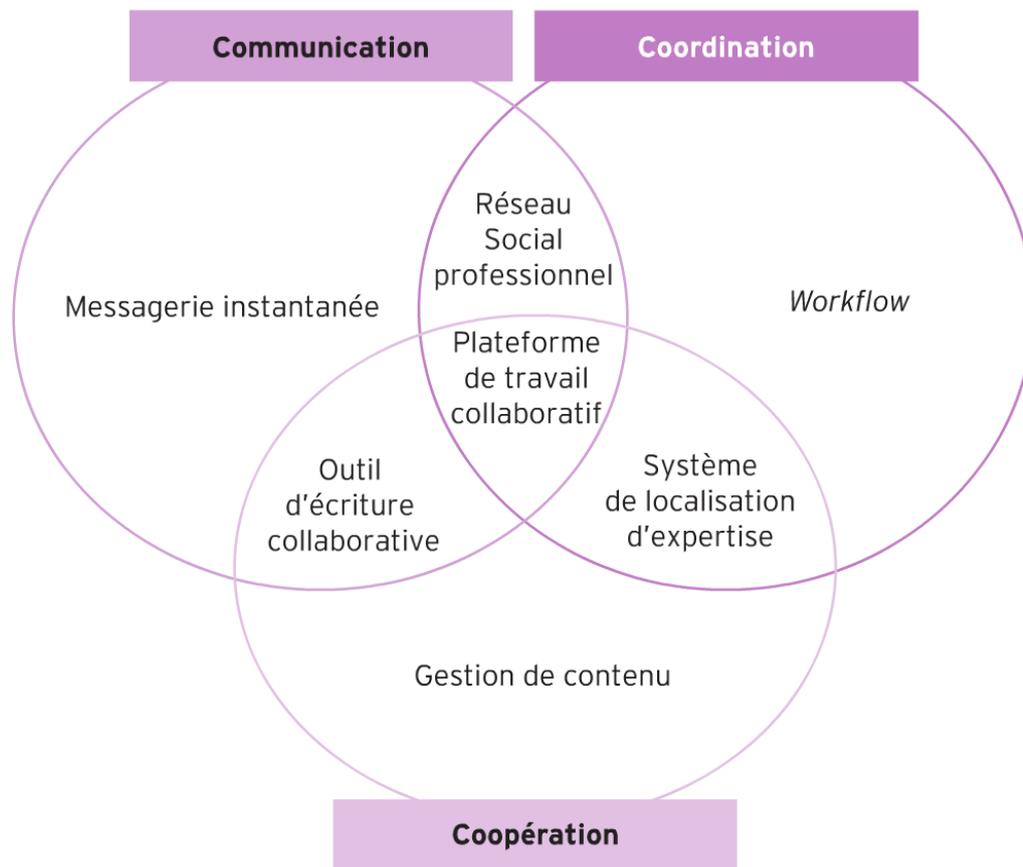
- Les membres développent un haut niveau de confiance, diffusent les nouveaux savoirs et savoir-faire. Ils identifient eux-mêmes les enjeux clés et y apportent des réponses.
- Le plaisir d'apprendre et de créer ensemble un savoir individuel et collectif génère un engagement accru.

### Précaution à prendre

- Les niveaux de contribution étant variables, les membres des communautés de pratique réellement actifs risquent de s'épuiser et se désengager. Il est important que le collectif intègre des nouveaux membres prêts à prendre la relève.

# Les outils collaboratifs

## RENDRE ACTEURS LES PARTIES PRENANTES : LES OUTILS COLLABORATIFS



### En résumé

Le manager transversal dispose de plusieurs **outils collaboratifs** ayant chacun des **finalités différentes** : le bon usage des outils est essentiel et doit tenir compte des besoins respectifs des acteurs. Ces différents outils constituent un ensemble des **moyens organisationnels et techniques** qui permettent à des groupes de personnes réunies autour d'une action ou d'un projet commun d'assurer les **3 fonctions** de :

- communication ;
- coopération ;
- coordination.

### Insight

*The matrix manager has several **collaborative tools** at his disposal, each with a **different type of goal**. It is essential to use these tools appropriately and to take the players' respective needs into account. These different tools represent a set of **organizational methods and techniques** that enable groups centered around an assignment or a joint project to assume the following **3 functions**:*

- communication
- cooperation
- coordination.

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Animer son réseau ou son projet de manière stimulante.

Mettre en mouvement les différentes parties prenantes.

### Contexte

À l'heure du numérique et à distance le manager transversal doit créer des échanges stimulants entre les parties prenantes et faire vivre l'information partagée ; il a l'opportunité de collaborer autrement avec des outils collaboratifs.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- › Communiquer.
- › Coopérer.
- › Coordonner.

### Méthodologie et conseils

#### › Communiquer

Ce *project manager* dans le domaine industriel a créé un forum appelé « Météo des humeurs » ; les contributeurs du projet s'y donnent rendez-vous virtuellement et les discussions permettent aussi de plaisanter et de donner son humeur du moment sur l'avancée des contributions ; ce forum aide le *project manager* à capter le climat de travail ainsi que des suggestions.

Les outils collaboratifs adaptés : les réseaux sociaux d'entreprises, les blogs, les plateformes de travaux collaboratifs, les messageries instantanées permettent de communiquer rapidement.

#### › Coopérer

Partager des savoirs et des pratiques, échanger des outils et des méthodes sont aussi une possibilité qu'offre le travail collaboratif ; ce correspondant qualité a produit des podcasts qui sont des moyens de diffusion de fichiers (audio, vidéo ou autres) pour présenter une nouvelle bonne pratique qualité.

Les outils collaboratifs adaptés : les wiki professionnels, les outils d'écritures collaboratives, les espaces collaboratifs sur un portail intranet permettant le dépôt de contenus pouvant servir à l'ensemble des contributeurs sont des moyens de coopérer rapidement.

Les réseaux sociaux d'entreprises (RSE) permettent eux aussi de faciliter la coopération ; chacun peut se faire connaître auprès de toute une organisation (compétences, expériences, actualités projets...) et de rentrer en contact direct avec d'autres personnes ; C'est une forme d'annuaire à forte valeur ajoutée, spontané, actualisé, riche.

#### › Coordonner

Ce responsable du portail intranet d'un grand groupe agro-alimentaire a pour mission de le refondre ; ce travail est complexe car les contributeurs sont chacun dans des filiales ; il a besoin de s'ajuster avec ces correspondants situés à distance ; il a mis en place un *workflow* qui décrit le circuit de validation, les tâches à répartir entre les différents contributeurs pour mettre à jour le portail.

Les outils collaboratifs adaptés: un *workflow* qui décrit la suite d'étapes ou opérations à effectuer. Il permet le passage d'un produit, d'un document, d'une information d'une étape à l'autre et garantit ainsi une bonne coordination. ■

« Les hommes construisent trop de murs et pas assez de ponts. »  
Isaac Newton

## Avantages

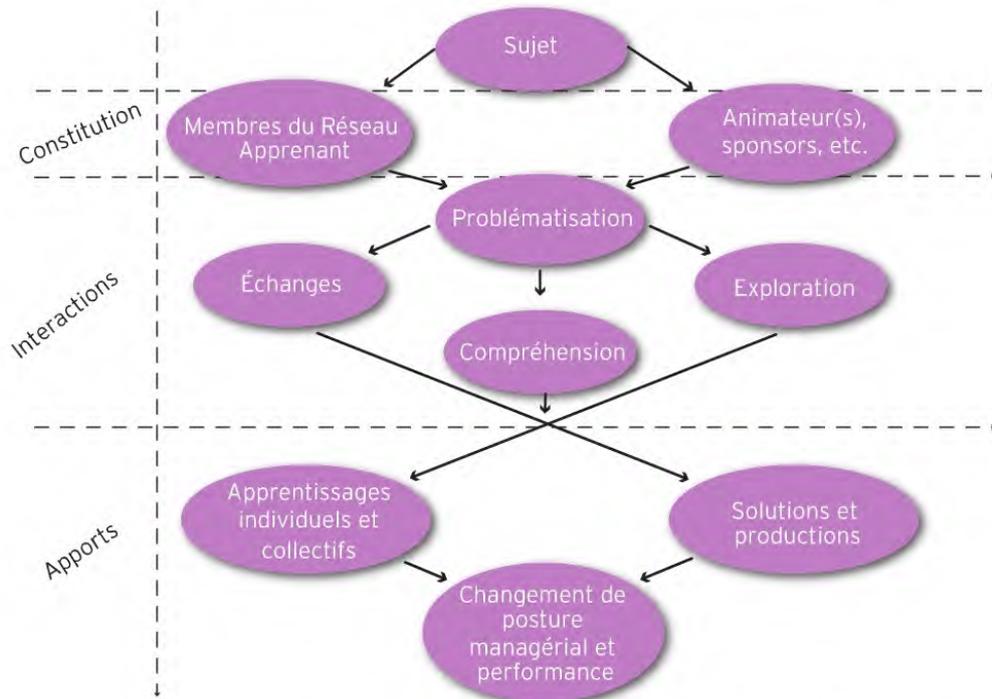
- Permet de stimuler les acteurs en variant les interactions et les échanges.
- Co responsabilise les contributeurs qui échangent et proposent.
- Optimise le temps de travail asynchrone.

## Précautions à prendre

- Vérifier que les acteurs disposent d'outils collaboratifs et sont formés à leur utilisation.
- Animer le travail collaboratif en stimulant les échanges.

# Les réseaux apprenants

## LES PROCESSUS DES RÉSEAUX APPRENANTS



Autissier D., Hureau J.-P. et al., *Les réseaux apprenants*, Eyrolles, 2014

### En résumé

Les **réseaux apprenants**, sponsorisés par un dirigeant, sont constitués de volontaires qui développent leur capacité à s'écouter et à co-construire propositions et expérimentations en s'affranchissant des lourdeurs de l'organisation.

C'est une force proactive qui résout de manière formelle et informelle des problèmes liés au business, à la production, aux processus transverses ou au management qui seraient restés enkystés sans ces nouvelles interactions de qualité.

Ils répondent à des questions du management (top-down) mais ils sont avant tout légitimes à émettre des propositions (bottom-up) et s'autosaisir des problèmes.

Différents niveaux hiérarchiques travaillent ensemble et sont animés par des facilitateurs internes formés en intelligence collective.

### Insight

*The **learning networks** are sponsored by an executive and are made up of volunteers who develop their ability to listen, co-construct proposals and experiment while bypassing the organization's constraints.*

*They find solutions, through proactive force and in both formal and informal ways, to business, transverse or management issues that could long remain unresolved should these new quality interactions not have happened.*

*They are top-down mechanisms but are most of all legitimate as bottom-up processes that enable to put issues on the general agenda.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

- › Faire éclore le changement par les personnes concernées par ce changement.
- › Mettre en robustesse les solutions proposées par l'expérimentation *in situ* et accélérer la résolution des problèmes complexes ou récurrents.
- › Réduire l'écart entre la direction qui décide et les opérationnels qui mettent en œuvre.
- › Favoriser la responsabilisation des personnes, leur coopération et leur développement personnel.
- › Créer des liens de coopération entre les équipes et des apprentissages individuels, collectifs et organisationnels.
- › Permettre l'émergence d'un leadership partagé.

### Contexte

Les réseaux apprenants sont adaptés lorsqu'un dirigeant veut développer un mode de fonctionnement basé sur la responsabilisation, la prise d'initiatives et le décloisonnement horizontal et vertical. Le dirigeant a à la fois une visée pragmatique pour répondre à des objectifs concrets, comme par exemple simplifier le processus achat, et une volonté de sortir d'un mode d'organisation bureaucratique et autoritaire. En effet, il favorise la liberté d'expression et d'expérimentation dans des groupes a-hiérarchiques et crée les conditions d'une culture innovante.

## Comment l'utiliser ?

### Les étapes

- › Le dirigeant avec son équipe définit les résultats attendus du réseau apprenant en lien avec la vision qu'il veut promouvoir et qui demande un changement en profondeur (par exemple, passer d'une culture technique à une culture orientée client). Avec un panel, ces résultats attendus sont discutés âprement et priorisés ; ils deviennent le socle des thèmes à travailler.

- › Un comité d'influence et d'orientation est créé pour orienter régulièrement les travaux, soutenir les expérimentations, lever les obstacles, recadrer et valider les propositions.
- › Les réseaux sont lancés lors d'une journée où les membres volontaires choisissent les sujets à partir des résultats attendus et en proposent d'autres. Il y a un équilibre entre le gain direct et les actions à plus long terme.
- › Des animateurs de groupes identifiés et préparés animent dès ce premier jour.
- › Une communication régulière est faite tout au long des productions.

### Méthodologie et conseils

Les réseaux apprenants font concurrence au fonctionnement hiérarchique. Une condition de réussite est d'inclure la hiérarchie dans la compréhension du rôle des réseaux. Les animateurs sont formés aux techniques d'animation qui incluent des changements de posture afin d'apprendre au groupe à produire et à expérimenter. La composition du groupe est un mélange de connaisseurs des métiers, de managers, de collaborateurs terrain, de fonctions transverses. ■

*De nombreux réseaux apprenants ont été lancés à la SNCF et contribuent à sa transformation.*

### Avantage

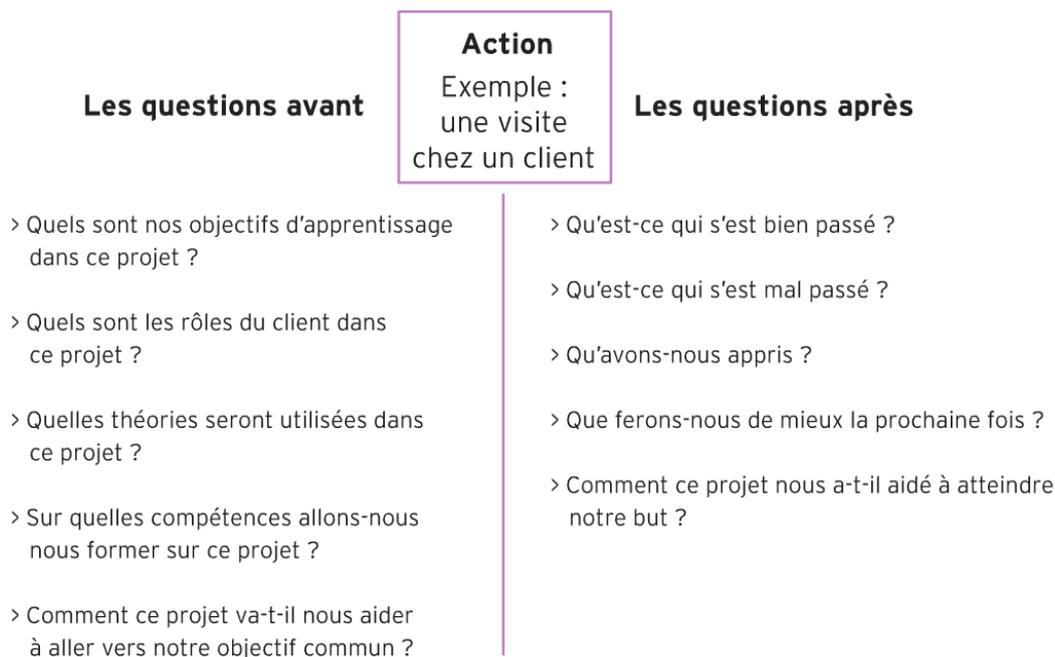
- La vision des participants s'élargit grâce à la compréhension des enjeux de chacun.

### Précautions à prendre

- Le réseau apprenant peut se réduire à un groupe de travail ordinaire si le facilitateur n'est pas vigilant à faire travailler autant la posture des membres que le thème du groupe.
- Le comité de direction doit accepter qu'un réseau apprenant ne délivre pas rapidement les solutions et travailler sa propre posture.

# Le learning by doing

## UN CADRE POUR APPRENDRE DE SES ACTIONS



Les question PréPost Motorola d'après Mondragon Team Academy

### En résumé

Le **learning by doing**, l'apprentissage par la pratique, est un concept issu de la théorie économique. En pédagogie, l'étudiant apprend de son expérience. C'est un processus pédagogique, qui, lorsqu'il se fait autour d'un projet, d'une création commune, est à la fois produit et producteur d'intelligence collective.

La personne apprend en prenant des responsabilités, en expérimentant, en choisissant des lectures ou des cours appropriés et en construisant autour d'un projet concret à réaliser avec une communauté de personnes elles-mêmes en apprentissage. Ceci peut être transposé en entreprise.

Chacun apprend pour lui et avec les autres, de lui et des autres.

### Insight

*Learning by doing is a concept that comes from the world of economics. In pedagogy, the student learns from experience. It is a learning process, which is both product and producer of collective intelligence when it happens around a common project or creation.*

*The person learns from taking responsibility, experiencing, picking appropriate reading or course,s and building with a community of people who themselves are learning what to do to deliver a project. This can be translated to the enterprise world.*

*Everyone learns for himself and with the others, from himself and from others.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

- › Mettre un collectif en situation de faire et d'inventer des réponses co-crées.
- › Mobiliser l'expérience et l'intelligence individuelle et collective dans l'action autour de contrats d'apprentissages responsabilisants.
- › Rêver un projet mobilisateur, apprendre en le réalisant, diffuser une culture d'apprentissage et de co-leadership.

### Contexte

De plus en plus d'entreprises ont compris que l'apprentissage individuel et théorique était insuffisant pour faire face aux défis de leurs organisations. Constituer des groupes qui ensemble sont confrontés à des situations inédites, travailler en équipe, se poser des questions, oser faire et pouvoir se tromper est une manière de développer l'intelligence collective, l'apprentissage et les compétences indispensables à l'intrapreneurship et à des nouvelles formes de savoir-être et de conduite de projets dans les organisations.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- › Identifier des challenges à relever exprimés sous forme de défis collectifs émanant de la direction ou de propositions de terrain pour résoudre des problèmes et, dans tous les cas, avoir des projets réels à construire en commun.
- › Constituer les équipes projets avec des volontaires aux profils diversifiés, qui œuvrent ensemble sur le défi ou sur le problème pour produire un résultat.
- › Ces groupes fonctionnent pendant une durée de deux jours à plusieurs semaines. Dans ce dernier cas, l'engagement de la direction est indispensable pour dégager le temps et le financement nécessaires.
- › Un sponsor intéressé par les défis challenge les équipes par des questions. Il les encourage

et les soutient, montre son intérêt pour les apprentissages individuels et collectifs.

- › Les groupes présentent leurs réalisations devant un jury et partagent vécu et enseignements.

### Méthodologie et conseils

La présence d'un facilitateur coach est indispensable pour travailler la dimension personnelle (regard sur soi, son comportement), le respect des principes et règles de fonctionnement du groupe, les temps d'échanges sur la dynamique de groupe, les relations, leur qualité, le type de leadership. Il s'assure de l'organisation des temps d'ancrage, des apprentissages et des retours d'expérience.

Proposer des méthodologies de type design thinking ou un fab lab pour prototyper le projet, rencontrer des universitaires, des chercheurs ou d'autres entreprises, rédiger des fiches de synthèse sur des fondements théoriques ou des éléments de veille sur les sujets traités constitue autant de manières d'apprendre en faisant.

*Les réussites, les échecs éventuels du collectif sont des sources d'apprentissage et sont sans risque majeur.*

### Avantage

- L'apprentissage se fait par l'engagement aussi bien physique qu'émotionnel et cognitif et génère une expérience collective créatrice de nouvelles compétences et de nouveaux possibles individuels et collectifs pour l'équipe, voire pour l'organisation.

### Précaution à prendre

- Des temps de journaling, prises de notes sur les apprentissages individuels et collectifs, sont indispensables pour inscrire ses découvertes, ses questions, prendre du recul. Leur partage régulier est générateur d'apprentissage.

## Comment être plus efficace ?

### Activer différents sens

L'apprentissage se fait le plus souvent au travers de lectures (livres ou sites) et sur le lieu de travail en pratiquant. Combiner ces modes et en ajouter d'autres active l'acquisition de compétences. Apprendre est lié à une curiosité innée. Stimuler différents canaux contribue à laisser des traces mnésiques fortes qui reliées prendront sens et créeront de nouvelles connections. Découvrir de nouvelles façons concrètes de travailler ensemble active les sens souvent assoupis : visiter une start up et s'asseoir dans un fauteuil à billes, se déplacer en trottinette dans les couloirs, vivre une atmosphère différente, préparer un repas ensemble dans la cuisine collective et le déguster tout en découvrant les talents, rêves et appétences des différents membres de l'équipe, lire les articles scientifiques les plus en pointe et partager en marchant ses inspirations et ses questions, regarder des vidéos ou en réaliser soi-même... Différents canaux de mémorisation qui correspondent à des préférences de modalités d'apprentissages différentes selon les individus sont ainsi mobilisés. Ces expériences et modalités sont d'autant plus intenses qu'elles sont vécues en équipe.

### Mettre les participants dans des situations proches du réel

Fabriquer soi-même son business plan, simuler sur un jeu vidéo ou utiliser un business game, se servir des outils numériques, réaliser un prototype, rencontrer des clients potentiels, pitcher son projet devant un jury. Toutes les situations qui se rapprochent de la réalité,

confrontent à l'expérience pratique, mobilisent la cognition et l'affectivité et permettent de recevoir du feedback et de créer des boucles d'apprentissage qui renforcent les acquis. Les « apprenants » deviennent des faiseurs, ils ont un but, une œuvre à réaliser. Ils peuvent même fabriquer leurs cours, partager leurs savoirs et compétences acquises et produire à leur tour des MOOC.

### Créer un environnement convivial et collaboratif qui permet de se développer et de développer son leadership

Se retrouver dans des locaux accueillants, un espace modulable au mobilier facile à déplacer, avoir à disposition des tableaux ou des murs sur lesquels on peut écrire, des objets favorisant la créativité, Lego, bois, feutres, etc. et supports vidéos et numériques est important. Cela favorise des interactions directes, la possibilité de tester/jouer ensemble. L'espace de jeu est un espace d'apprentissage.

Cet environnement crée les conditions du dialogue dans un premier temps accompagné : pouvoir s'exprimer sans crainte, développer les capacités à s'écouter sans couper l'autre, découvrir les représentations de la réalité des uns et des autres, et se faire, à travers les différents messages émis, une nouvelle représentation de la réalité, élargie et enrichie de nouvelles compréhensions, de nouveaux savoirs et de nouvelles compétences. Le dialogue est un outil de partage et crée la capacité à devenir observateur de ses pensées, de ses actes, de ses apprentissages.

## CAS : Team Academy

Nous vous proposons l'exemple d'un programme diplômant né en Finlande en 1993 et qui se répand petit à petit (Espagne, France, Royaume-Uni...). Ce programme fondé par Johannes Partanen prend à contre-pied le mode d'enseignement universitaire traditionnel et vise la formation d'entrepreneurs capables de créer et de gérer des entreprises. Cette formation sur mesure de trois ans est diplômante et reconnue en Finlande. Les étudiants sont les acteurs de leur propre formation : 190 étudiants en 20 équipes doivent créer leur propre entreprise réelle et viable économiquement. Les objectifs d'apprentissage sont clairement posés : développer un projet individuel en apprenant et entreprenant en équipe, leadership, gestion et création d'entreprises. Les étudiants ne suivent aucun cours académique. C'est en travaillant sur des projets réels - rencontrer leurs prospects, répondre à leurs demandes, intervenir auprès des clients, gérer leur propre budget - qu'ils apprennent la finance, le marketing, le management. Chaque étudiant prend la responsabilité de son parcours d'apprentissage au sein d'une équipe structurée comme une micro-entreprise travaillant sur un projet commun. Toute mission auprès d'un client, ou toute création d'entreprise, est portée par une équipe de deux team-entrepreneurs au minimum. Chaque étape, chaque difficulté rencontrée est source d'apprentissage, d'écoute et de dialogue. Une idée, une initiative est toujours testée au sein de l'équipe. Le fait de créer une entreprise en se rapprochant de son rêve donne un sens profond à son projet, surfe sur la curiosité naturelle à en savoir plus, génère du plaisir et limite les risques d'abandon dans les moments difficiles.

Une liste de livres est proposée et chaque étudiant doit en lire un certain nombre et rédiger un essai sur la façon dont il va utiliser ce qu'il a appris dans sa pratique. Les étudiants sont co-responsables du nombre d'essais à rédiger qu'ils postent sur un site collaboratif. Ils organisent des learning expeditions autofinancées par leur activité entrepreneuriale pour apprendre comment se pratique le business dans différents univers et cultures (Europe, États-Unis, Asie).

Les étudiants font rapidement preuve d'une grande maturité et sont très épanouis.

Un coach d'équipe accompagne chaque étudiant et le collectif en le/les conseillant, l'/les aidant à se poser les questions pour progresser et développer la qualité du dialogue.

En plus des questions pre/post Motorola (voir la figure intitulée « Un cadre pour apprendre de ses actions »), les étudiants se posent régulièrement les cinq questions du contrat d'apprentissage suivantes :

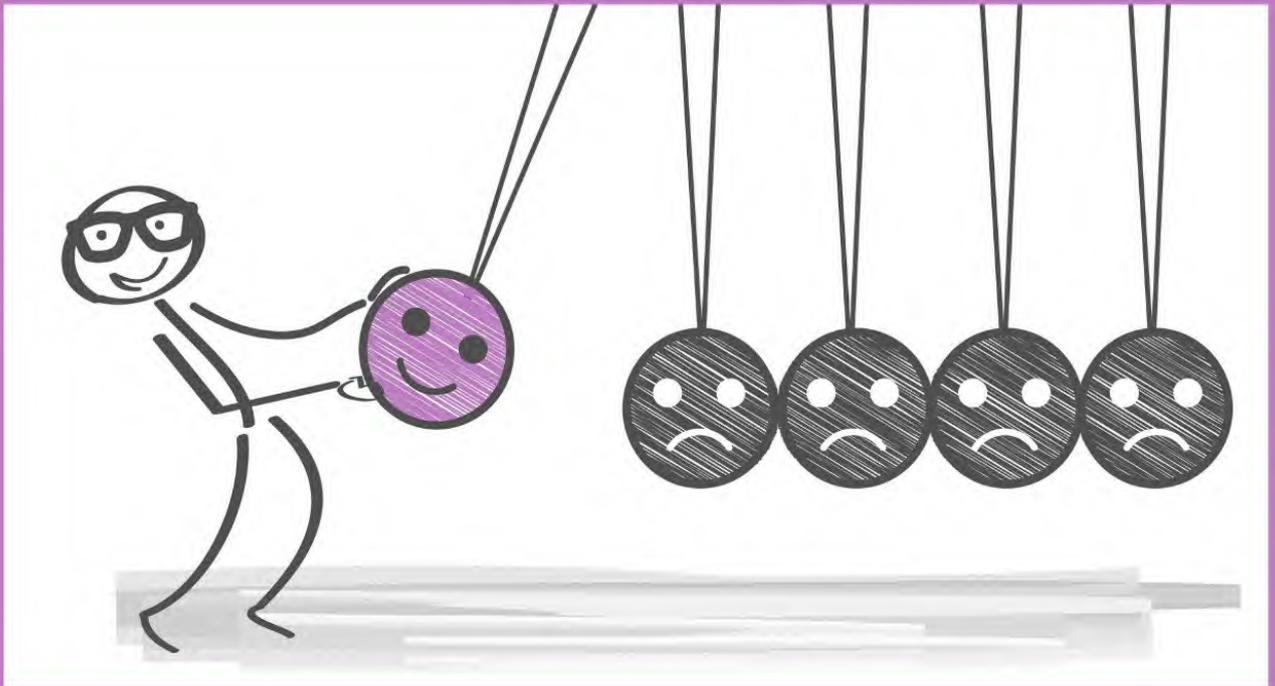
- Où en étais-je ? (histoire apprenante)
- Où en suis-je maintenant ? (situation présente)
- Où vais-je ? (futur et buts)
- Comment vais-je m'y prendre pour aller où je veux me rendre ? (moyens)
- Comment saurai-je que j'ai atteint mon but ? (indicateurs)

C'est un contrat personnel que chaque étudiant a l'ambition de réussir. L'apprenant explore son parcours dans une perspective temporelle (passé, présent, futur). 91 % des étudiants sont dans la vie active six mois après leur diplôme, dont 37 % comme entrepreneurs, et 47 % dans les deux ans qui suivent l'obtention de leur diplôme (voir Tiimiakatemia.fi). ■

# EFFICIENCE MANAGÉRIALE

« L'art de diriger consiste à savoir abandonner la baguette pour ne pas gêner l'orchestre. »

Herbert von Karajan, chef d'orchestre



**A**rnaud, Sophie et Laure se sont rencontrés au club de tennis. Ils se retrouvent régulièrement avec d'autres joueurs après leurs séances d'entraînement. C'est l'occasion de souffler après des journées de travail bien remplies et de bavarder de choses et d'autres.

Ce soir-là, Arnaud raconte qu'il est débordé et qu'il ne voit : comment s'en sortir face à toutes les urgences qui lui tombent dessus en ce moment. Laure a rencontré la même difficulté il y a quelques temps :

- Finalement j'ai compris que mon efficacité repose essentiellement sur la gestion des priorités. J'utilise la matrice Urgent & Important, aussi bien pour moi que pour l'activité de mon équipe. Comme j'ai une vue d'ensemble, je sais quelle tâche un collaborateur peut déléguer à un autre ; je vois bien aussi celles qu'on peut reporter.

Sophie enchaîne :

- J'ai découvert récemment une autre matrice qui permet de juxtaposer son adhésion émotionnelle aux activités urgentes et importantes. Depuis, je suis dix fois plus efficace : je mise sur les activités qui m'intéressent le plus pour me donner de l'énergie et me motiver. Pour les autres tâches, je les réalise avec la même exigence, mais je n'en attends pas plus que le résultat.
- Ah, dis donc, ce doit être bien utile pour gérer la procrastination, rebondit un autre joueur. Quand quelqu'un a tendance à tout reporter à plus tard, c'est gênant pour tout le monde. Un bon manager doit repérer ce qui entraîne ce comportement dans son équipe pour y remédier.

Arnaud prend la parole à son tour :

- Pour ma part, je me sens plus efficace lorsque mes objectifs professionnels sont en adéquation avec mes objectifs personnels. Assez régulièrement, j'ai besoin de faire le point, de m'assurer que tout ça concorde bien. Et, lorsqu'un de mes collaborateurs se sent en décalage ou démotivé, je lui propose de faire cet exercice de prise de conscience. Être en phase avec soi-même et avec les objectifs du service et de l'entreprise, c'est ce qui est motivant et ça donne du sens à l'action.

Laure ajoute :

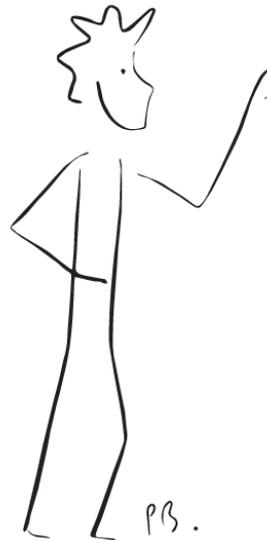
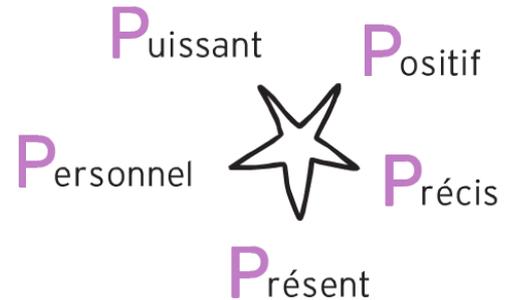
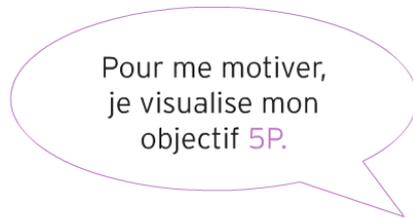
- Tu soulignes justement un aspect de notre fonction : le management de nos collaborateurs. Cette idée de partager avec nos collaborateurs ce qui nous rend nous-mêmes plus efficaces et efficaces est intéressante. Ça me paraît essentiel pour un management non autocratique, mais plutôt de type transversal, car nous devons avant tout donner du sens et maintenir la motivation.

## LES OUTILS

51	L'objectif personnel d'efficacité .....	160
52	Le processus de décision.....	162
53	La matrice des priorités.....	166
54	La matrice Gestion des activités .....	170
55	La matrice de décision multicritère.....	174
56	Le diagramme de Pareto .....	176
57	Les trois comportements bloquants.....	178
58	La gestion de la procrastination.....	180
59	La réalisation unitive.....	182
60	Les spécificités du management transversal .....	184
61	La communication managériale .....	188

# L'objectif personnel d'efficacité

VISUALISER UN BUT MOTIVANT POUR ORIENTER SES ACTIONS



## En résumé

L'efficacité est une notion toute relative. Certaines réalisations ont besoin de mûrir doucement et méritent que nous leur accordions du temps. D'autres ne valent pas l'effort que nous leur consacrons habituellement.

Vouloir être plus efficace, c'est en partie accepter de changer nos habitudes. **L'objectif personnel d'efficacité** nous aide à porter nos efforts de transformation au bon endroit, en tenant compte de nos priorités professionnelles et personnelles. Il nous guide pour prendre les décisions qui vont dans le sens de nos désirs.

## Insight

*Efficiency is an entirely relative notion: certain assignments need to mature slowly and deserve some time, whereas other tasks are not worth the effort we usually devote to them.*

*If you want to become more efficient, you will need to change certain habits. **Your personal efficiency objective** will help you direct your efforts at transformation in the right direction by taking your professional and personal priorities into account. It will serve as a guide in making decisions that help you attain your goals.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

L'objectif personnel d'efficacité nous donne un but motivant pour changer nos habitudes.

### Contexte

Il peut être défini à tout moment - il n'est jamais trop tard pour nous questionner sur ce que nous voulons vraiment. Il est un bon point de départ pour toute démarche de développement professionnel ou personnel.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

#### › Formulez un objectif « 5P ».

– **Positif, précis**, exprimé au **présent** : Le but est de donner à votre cerveau une image nette de votre objectif une fois atteint. Remplacez « ne plus gérer des dysfonctionnements à long terme de journée » par « j'ai le temps de piloter des projets de développement ». Donnez à votre objectif une date précise de réalisation.

– **Personnel** : c'est-à-dire dépendant de vous et non des autres. Si la décision de piloter des nouveaux projets relève de votre manager, écrivez « je suis disponible pour piloter... »

– **Puissant** : pourquoi voulez-vous atteindre cet objectif d'efficacité ? ou plutôt pour... quoi ? En vous posant cette question plusieurs fois, vous parviendrez à l'essence de ce que vous voulez obtenir, à ce qui vous fait vibrer d'émotions positives. Dans l'exemple précédent, ce peut être « pour exprimer ma créativité », « pour améliorer le bien-être des équipes », etc.

#### › Vérifiez l'écologie de votre objectif.

– Imaginez votre objectif atteint. Qu'est-ce qui a changé autour de vous ? Quel est l'impact sur votre travail, vos relations professionnelles, votre vie privée ?

– Êtes-vous prêt à accepter ces changements ?

– Ajustez-le si besoin, en le modifiant ou en allongeant le délai de réalisation.

#### › Augmentez sa puissance grâce à la visualisation

– Une fois que votre objectif vous convient, donnez-lui de l'épaisseur. Visualisez une suite de saynètes, mettez en scène les personnes de votre entourage impactées par sa réalisation.

– Prenez le temps de ressentir toutes les belles émotions qu'il vous procure : plaisir de l'accomplissement, fierté de recevoir des feedbacks positifs, joie de la réussite, etc.

### Méthodologie et conseils

› La question Pour... quoi ? peut aussi être Pour... qui ?

› Pour maximiser l'effet de votre visualisation, installez-vous d'abord dans un état de détente : confortablement assis, les pieds posés à plat, fermez les yeux et veillez à détendre chacun de vos muscles en commençant par le crâne.

› Si votre objectif n'est pas atteignable à court terme, définissez des jalons intermédiaires visibles. Cela vous motivera pour continuer. ■

*« Tout ce que vous avez à faire, c'est décider de partir. Et le plus dur est fait. »*  
Tony Wheeler

## Avantages

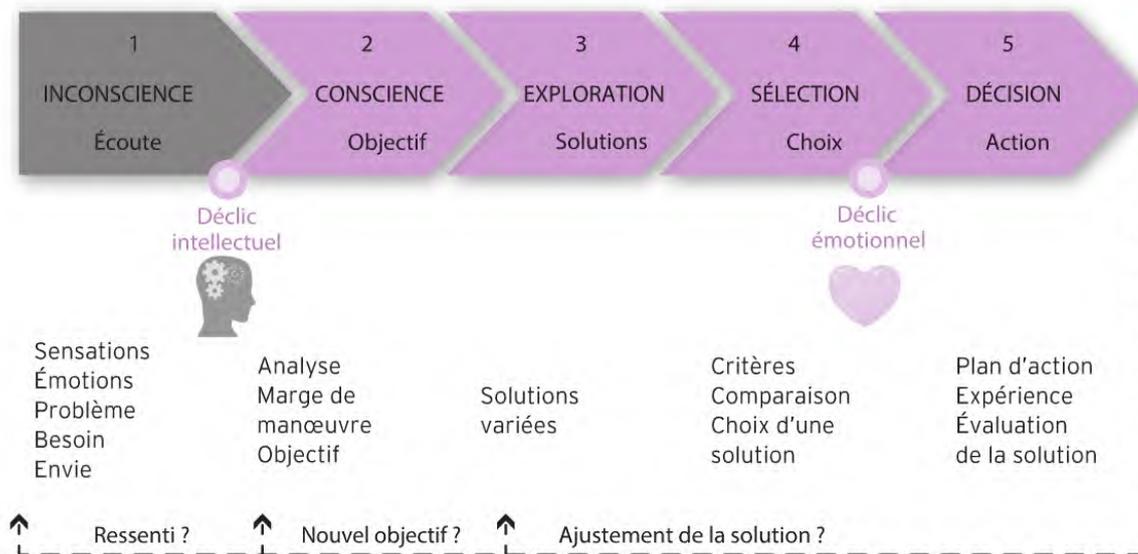
- Les images et les émotions ancrées dans notre cerveau orientent naturellement nos actions et décisions.
- Nous voyons les opportunités et osons les saisir parce que nous sommes prêts.

## Précautions à prendre

- Si votre objectif n'est pas écologique, votre inconscient trouvera mille raisons pour vous empêcher de mettre en œuvre les actions nécessaires pour l'atteindre. Soyez clair avec vos choix professionnels et personnels.
- Acceptez les échecs. Ils sont utiles et vous font grandir vers votre objectif. Persévérez, recommencez autrement.

# Le processus de décision

UNE DÉCISION N'EST PRISE  
QUE LORSQU'ELLE SE CONCRÉTISE DANS L'ACTION



## En résumé

La plupart de nos décisions sont le fruit d'un processus en cinq étapes. De l'inconscience où seules les émotions peuvent nous guider à l'action provoquée par un déclat émotionnel, nous cheminons dans les étapes de la rationalité : clarifier ce que nous voulons, envisager plusieurs solutions avant d'en choisir une.

Nous avançons plus ou moins vite selon les cas. Parfois nous restons bloqués, revenons en arrière, ou court-circuitons certaines étapes. Le neuropsychologue Antonio Damasio a démontré que si l'analyse rationnelle nourrit l'intuition, au final, nous décidons avec nos émotions.

## Insight

Most decisions are the result of a five-step process. From unawareness (when we are only guided by our emotions) to action (caused by an emotional trigger), we make our way through the stages of rationality: clarify what we want, consider the different options before choosing one.

Depending on the situation, we progress more or less quickly. Sometimes we are blocked, turn back or even bypass certain steps. The neuropsychologist Antonio Damasio has shown that whereas rational analysis nourishes intuition, in the end, we decide with our emotions.

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Le processus de décision permet de situer notre degré de maturité dans la décision et indique ce qu'il faut faire pour progresser vers l'action.

### Contexte

Ce processus se vérifie pour tout type de décision, individuelle ou collective.

C'est un formidable outil pour stimuler à bon escient la prise de décision collective.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

#### › Décidez de décider !

- Écoutez vos sensations, vos émotions et repérez vos problèmes (ce qui vous gêne, un malaise, un inconfort), vos besoins et envies.
- Décidez si oui ou non vous voulez changer quelque chose à la situation.

#### › Donnez-vous un objectif.

- Analysez les faits, les causes du problème ; répertoriez les situations, précisez le besoin.
- Définissez ce sur quoi vous pouvez et voulez agir en tenant compte de votre marge de manœuvre.
- Fixez-vous un objectif réaliste, exprimé en termes positifs et dépendant de vous.

#### › Explorez les solutions.

- Explorez les solutions susceptibles de répondre à l'objectif.
- Dans cette étape, pas de censure !

#### › Sélectionnez une solution.

- Définissez si besoin des critères de choix.
- Comparez les avantages et inconvénients des différentes solutions entre elles, ou évaluez-les avec les critères définis.
- Retenez celle qui répond le mieux à vos besoins pour atteindre l'objectif.

#### › Transformez votre décision en action.

- Si à ce stade vous hésitez encore à mettre en œuvre concrètement votre décision, provo-

quez un déclic émotionnel (cf. pages suivantes).

- Agissez ! Définissez un plan d'action si besoin, et mettez en œuvre la première action.

### Méthodologie et conseils

› La formulation de votre objectif ne doit pas comporter de solution mais exprimer un besoin. Dites « me déplacer rapidement d'un point à un autre » plutôt qu'« avoir une voiture rapide ». Sinon, vous bloquez votre créativité dans la phase d'exploration.

› Séparez bien les phases 3 et 4. La phase 3 est une phase dite de « divergence » en créativité. Le but est de récolter un maximum de solutions. Accueillez les idées farfelues et laissez le jugement et l'évaluation pour la phase de « convergence » (phase 4).

› C'est parfois le mélange de plusieurs solutions qui produira la solution la plus adaptée. N'hésitez pas à transformer des solutions toutes faites !

› Pensez à mettre l'option C « ne pas décider » (outil 13) ou mieux encore « ne rien faire » dans la panoplie des solutions possibles.

› Dans la phase de mise en œuvre, autorisez-vous à ajuster votre solution, revoir votre objectif ou reprendre des idées écartées au premier abord.

*« L'action est la première marche vers le succès. »*

*Pablo Picasso*

### Avantages

- Le découpage en étapes permet de mieux identifier les outils d'aide à la décision à utiliser pour avancer dans le processus (cf. pages suivantes).
- Les étapes 2 et 3 du processus élargissent notre vision et augmentent nos chances de trouver une solution pertinente.

### Précaution à prendre

- À chacun son rythme dans le processus. Pour gagner du temps, impliquez les personnes concernées par une décision collective le plus en amont possible.

## Comment être plus efficace ?

Voici une sélection d'outils pour sortir des blocages potentiels en étapes 2 à 5.

### Clarifier un problème confus

Quand la situation semble inextricable, nous avons du mal à définir l'objectif. Nous racontons l'histoire en tournant en rond.

**Les questions puissantes**, inspirées du méta-modèle de la PNL, mettent en évidence nos propres filtres pour y voir plus clair :

- Questionner les interprétations : « À quoi voyons-nous que... » ; « En quoi tel fait prouve telle interprétation ? » ; « Et si nous cherchions un contre-exemple ? »
- Questionner les règles explicites ou implicites que nous ne voyons plus : à chaque fois que nous surprenons les mots « il faut », « je dois », « je ne peux pas », prenons le contrepied de ce qui est affirmé comme une évidence : « Qu'est-ce qui empêche de... ? » ; « Que se passerait-il si... ? »
- Questionner les jugements conçus à partir de nos expériences passées ou de valeurs qui ne sont plus d'actualité : « Qu'est-ce qui nous fait dire aujourd'hui que... ? » ; « En quoi est-ce important aujourd'hui ? »

### Élargir la palette des solutions

Bien sûr la technique du brainstorming (outil 52) et la carte mentale (outil 25) sont des outils essentiels pour rechercher des solutions variées. Les techniques ci-après aident à sortir du cadre pour aller au-delà des solutions évidentes.

**Le cadre du « comme si »** nous permet de retrouver notre âme d'enfant, lorsque tout était possible : faisons « comme si » nous avions tous les moyens, toutes les ressources, toute l'expertise...

**Le scénario catastrophe** nous libère de la propension à trouver des solutions raisonnables : « Que faudrait-il faire pour saboter... ? » En accentuant le problème, nous soulevons parfois une pépite qui, une fois inversée en positif, se transformera en solution intéressante.

**Les questions impertinentes** font sauter les barrières des habitudes : « Que pourrions-nous faire que nous n'avons jamais osé faire jusque-là ? » ; « Que se passerait-il si... ? » Ces questions peuvent valider la pertinence d'une idée farfelue... ou pas tant que ça.

**Le point de plus** approfondit une solution trouvée : « Quelle note de satisfaction donnons-nous à telle solution, de 1 à 10 ? Que faudrait-il pour mettre un point de plus ? »

### Personnaliser sa solution

Les techniques les plus classiques évaluent les solutions les unes par rapport aux autres.

**La matrice Avantages/inconvénients/intéressant si...** permet de construire une solution nouvelle à partir de deux solutions pour retenir le meilleur de chacune.

### Créer un déclic émotionnel

Grâce à la puissance de l'imagination, nous avons le pouvoir de créer le fameux déclic émotionnel qui fera passer à l'acte.

	Solution A	Solution B
Avantages	Lesquels préserver ? Sous quelle forme (parfois différente) ?	Lesquels préserver ? Sous quelle forme (parfois différente) ?
Inconvénients	Comment les minimiser ? Quels sont ceux que l'on peut supprimer avec B ?	Comment les minimiser ? Quels sont ceux que l'on peut supprimer avec A ?
Intéressant si...	Que faudrait-il changer pour que cette solution soit viable/idéale ?	Que faudrait-il changer pour que cette solution soit viable/idéale ?
Solution hybride	Comment prendre le meilleur de A et B pour construire une nouvelle solution mieux adaptée à l'objectif ?	

## EXEMPLES de déclics émotionnels

Type de déclic émotionnel	Inquiéter	Rassurer	Conforter	Décompresser
<b>Dans quel but utiliser ce type de déclic ?</b>	Nous chercherons à éviter ce qui est désagréable.	Retirer un obstacle réel ou imaginaire.	Renforcer les émotions positives.	Retirer le poids du stress de la décision, qui peut être bloquant.
<b>Situation 1 :</b> départager deux solutions entre lesquelles nous n'arrivons pas à décider.	Si ça tournait mal, quelle décision est-ce que j'assumerais le mieux ? (méthode des catastrophes les mieux assumées).		Visualiser le futur, six mois après la décision : qu'est-ce que je ressens ? Quelles sont les conséquences positives de chaque solution ?	
<b>Situation 2 :</b> se résoudre à décider.	Quels sont les risques à ne pas décider ?	Qu'est-ce qui peut arriver de pire si je me trompe ?		Que faudrait-il de plus pour prendre la décision ?
<b>Situation 3 :</b> le petit coup de pouce pour franchir le pas de la décision.		Quel test puis-je proposer à petite échelle ?	Lister tous les avantages de la solution, puis trouver un bénéfice supplémentaire (un effet de bord positif).	Passer en revue les prochaines étapes comme si la décision était prise : qu'est-ce que je fais maintenant ? (parler au présent).

Selon les cas, les différents types de déclics seront plus ou moins efficaces. Tout dépend de l'enjeu de la décision et de notre perception des risques.

Une chose est sûre : décider est toujours un acte incertain, puisqu'il engage l'avenir. L'accumulation d'informations ne réduira jamais cette zone d'incertitude.

Nos émotions sont des guides extraordinaires si nous apprenons à les écouter et leur faire confiance.

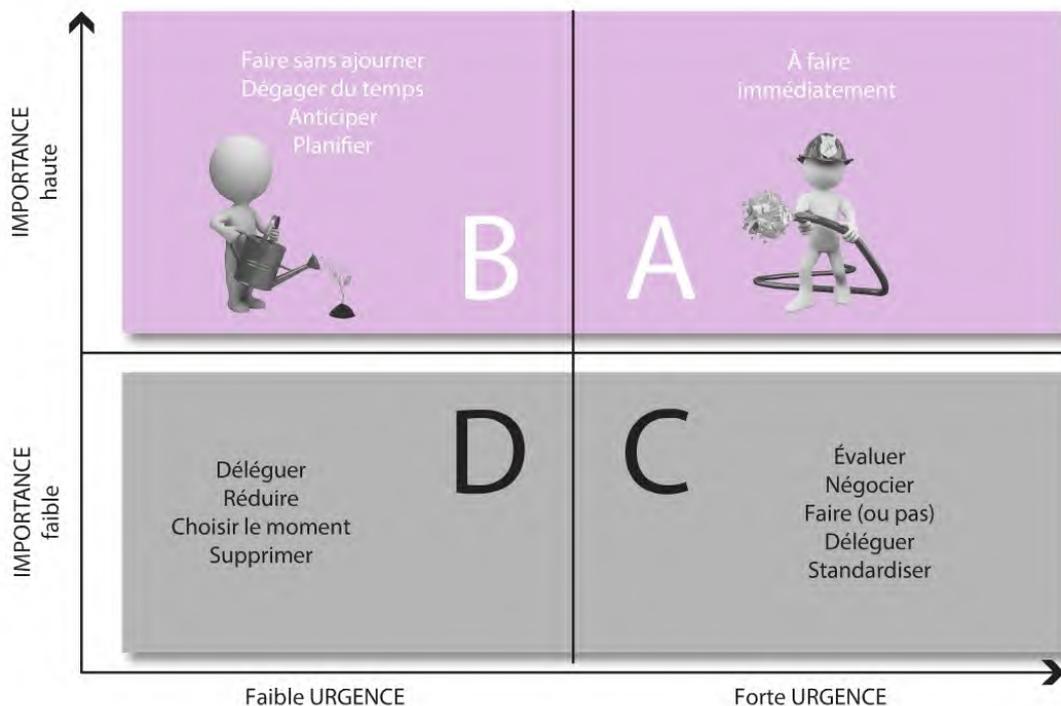
Si, au cours de l'exercice des déclics émotionnels, nous sentons la panique monter à l'idée de décider, c'est sans doute qu'il n'est pas

temps de le faire. Nous pouvons alors décider de reporter la décision et écouter ce que nos émotions nous disent à propos de cette décision. Si nous nous sentons soulagés, c'est que cette décision est juste et qu'il faut repartir au début du processus de décision pour clarifier le problème. ■

« La capacité d'exprimer et de ressentir des émotions est indispensable à la mise en œuvre des comportements rationnels. » Anonio R. Damasio

# La matrice des priorités

PRIVILÉGIER L'IMPORTANT À L'URGENCE



## En résumé

Aussi appelée matrice d'Eisenhower (d'après le général du même nom), la **matrice des priorités** permet de gérer les priorités selon deux critères, l'urgence et l'importance.

Lorsque nous nous laissons déborder par les urgences, nous traitons beaucoup de tâches de cadran C au détriment des tâches de cadran B. Nous finissons par traiter la plupart des tâches importantes de notre fonction en cadran A, dans l'urgence, avec le risque d'erreur que cela comporte.

La seule manière de reprendre la maîtrise de notre temps est de redonner la priorité au cadran B en planifiant judicieusement les tâches importantes dans notre agenda.

## Insight

The **Priority Matrix**, also known as the **Eisenhower Matrix** (attributed to the former US president), allows us to efficiently manage priorities based on two criteria: urgency and importance.

When we let ourselves be overwhelmed by emergencies, we tend to deal with many tasks from quadrant C at the expense of those in quadrant B. In the end, we deal with the most important tasks of our job in quadrant A in a state of emergency, thereby increasing the risk of making mistakes.

The only way to recover control of our time is to give precedence to quadrant B by judiciously planning the important tasks on our agenda.

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

La matrice d'Eisenhower permet de gérer les priorités avec discernement sans se laisser séduire par les sirènes de l'urgence.

### Contexte

C'est un outil préalable à la planification à moyen terme. Vous pouvez la réviser tous les mois ou toutes les semaines, et à chaque fois que vous avez l'impression de perdre de vue vos priorités au profit des urgences.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

#### › Préalable : distinguez l'urgent de l'important.

- Est urgent ce qui comporte un risque à ne pas être traité immédiatement : danger potentiel ou opportunité à saisir.
- Est important ce qui contribue directement à nos objectifs et missions essentielles.

#### › Répartissez vos tâches dans la matrice.

Notez l'intégralité de ce que vous avez à faire en répartissant les tâches au fur et à mesure dans le cadran approprié.

#### › Exploitez votre matrice par cadran.

- **Cadran A** : ces actions sont à traiter en priorité. Planifiez-les dans la journée ou la semaine. Si possible, faites-vous aider par des personnes compétentes... mais acceptez qu'elles ne soient pas disponibles à si court terme.
- **Cadran B** : planifiez ces actions tout de suite, en les répartissant dans le temps. Veillez à leur consacrer au moins deux ou trois créneaux par semaine. Réservez-leur les moments de la journée où vous êtes le plus efficace. Vous avez le temps d'organiser la délégation de certains dossiers.
- **Cadran C** : c'est sur ce cadran que vous pouvez économiser le plus de temps. Attention aux urgences des autres. Ayez le réflexe

d'évaluer et de négocier chaque demande (délai, livrable, aide, arbitrage). Osez dire non à certaines sollicitations, standardisez ce qui peut l'être, anticipez les imprévus et renoncez à tout traiter (voir les dossiers 4 et 5).

- **Cadran D** : contrairement aux idées reçues, tout n'est pas à jeter ici. Ces tâches à faible charge mentale peuvent être réalisées aux moments où vous êtes en énergie faible. Privilégiez celles qui vous ressourcez ou qui vous feront gagner du temps ultérieurement (classer, mettre à jour, automatiser).

### Méthodologie et conseils

- › Privilégiez les tâches de cadran B. C'est en anticipant votre production et les problèmes potentiels que vous donnerez de l'oxygène à votre emploi du temps.
- › Utilisez le même jeu de couleurs que pour vos missions essentielles. Cela vous permet de vérifier que vous consacrez à chacune d'elle des tâches importantes.
- › Ne vous oubliez pas ! Indiquez aussi les tâches de votre vie privée ou qui contribuent à votre OPP.

*« L'essentiel est sans cesse menacé par l'insignifiant. »  
René Char*

### Avantages

- Cette matrice permet d'être plus serein face aux sollicitations et de négocier avec plus d'assurance un report de délai ou un livrable.
- Peu à peu, nous traitons moins de tâches en mode « pompier ».

### Précautions à prendre

- Amorcez la réalisation des tâches de cadran B en planifiant des objectifs intermédiaires à court terme pour éviter de les reporter sans cesse.
- Avant de refuser une demande, tenez compte du risque personnel, notamment lorsque la demande vient de la hiérarchie.

## Comment être plus efficace ?

La matrice d'Eisenhower est un outil de pilotage parmi d'autres pour se consacrer à l'essentiel.

### Choisissez vos critères

Vous pouvez croiser d'autres indicateurs :

- Les responsables sécurité croisent l'impact de gravité d'un accident potentiel avec la fréquence.
- Les commerciaux croisent le chiffre d'affaires actuel et le potentiel de leurs clients.

Un diagramme à bulles permet de croiser trois critères.

- Un responsable d'usine croise le pourcentage de retours clients (image), le coût du produit et le volume que représente ce produit.
- Pour la gestion des imprévus croisons l'impact opérationnel, la fréquence et la durée moyenne de traitement (exemple ci-contre).

### Choisissez la valeur de vos axes

La valeur par défaut est zéro. L'intérêt de changer la valeur de l'axe est de donner un repère visuel immédiat par rapport à un objectif ou une norme qui fait sens pour vous.

Dans le diagramme à bulles des imprévus, l'axe horizontal est la fréquence des occurrences par mois. La valeur retenue est 4 : sur la droite, les imprévus surgissent plus d'une fois par semaine.

La valeur de l'axe vertical se situe à la médiane de l'indice, qui n'est qu'une pure convention : au-dessus, l'impact est fort, au-dessous il est faible (vous avez donc plus de souplesse pour décider de son traitement).

### Définissez vos stratégies par cadran

Chaque cadran soulève une problématique qui appelle une stratégie spécifique.

Cependant, il peut y avoir des exceptions à votre modèle, comme le montre l'exemple de l'imprévu de type E.

#### ➤ 1<sup>er</sup> cadran : actions préventives.

Planifiez un temps pour traiter en profondeur la cause de ce type d'imprévus afin de les éradiquer (c'est une action du cadran B de votre matrice d'Eisenhower !). Pour savoir dans quel ordre les prendre, tenez compte du temps que leur éradication vous fera gagner : commencez par les imprévus de type B qui représentent 960 minutes par mois, puis ceux de type C qui en représentent 360. Vous vous occuperez de ceux de type A en dernier. Moins fréquents, ils ne représentent que 225 minutes. En attendant, vous ferez comme avant, vous les traiterez au cas par cas.

#### ➤ 2<sup>e</sup> cadran : ajustez le pourcentage de temps réservé aux imprévus.

La fréquence est telle que ces imprévus font partie des impondérables de votre fonction. Tenez-en compte dans le calcul de votre pourcentage d'imprévus et vos marges de manœuvre. Exception : l'imprévu de type E, dont la fréquence multipliée par la durée a un impact fort sur votre emploi du temps (à défaut d'un impact opérationnel). Traitez-le comme un imprévu du 1<sup>er</sup> cadran et cherchez des solutions pour l'éradiquer ou le réduire.

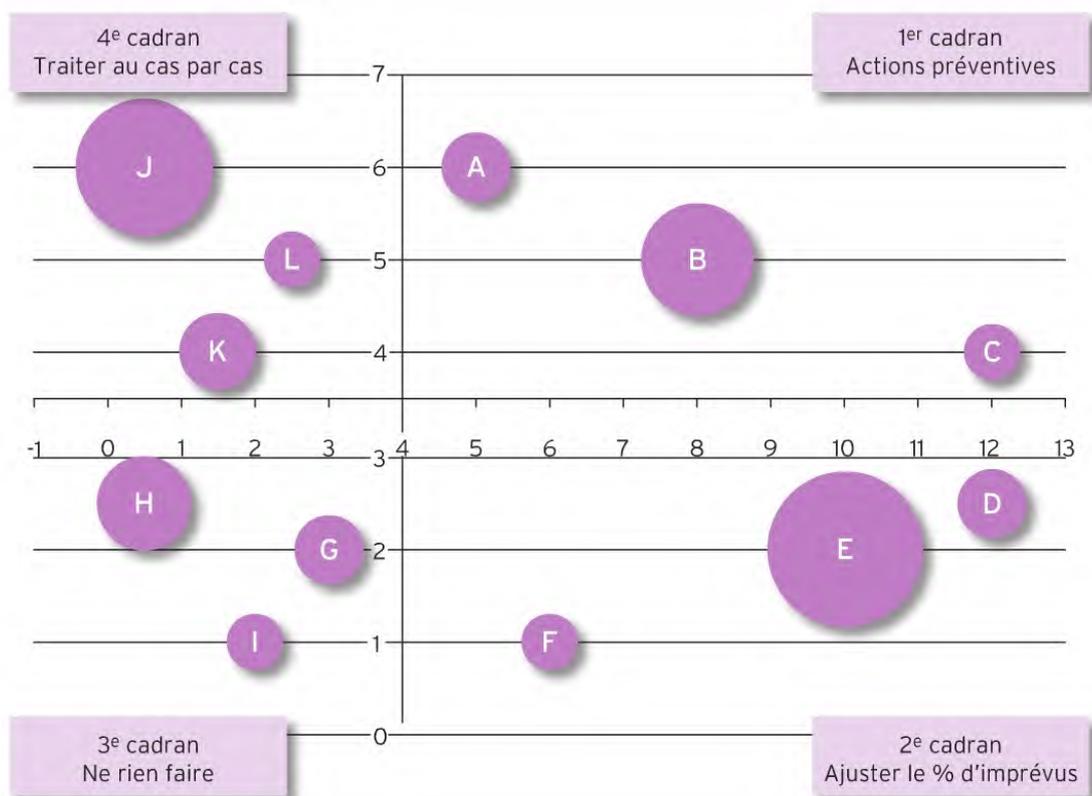
#### ➤ 3<sup>e</sup> cadran : ne faites rien.

Ils ne valent pas l'investissement d'un traitement préventif. Lorsqu'ils apparaîtront, soit ils se glisseront dans la flexibilité de votre agenda, soit vous déciderez de ne pas en tenir compte.

#### ➤ 4<sup>e</sup> cadran : traitez les imprévus au cas par cas lorsqu'ils arrivent.

En fonction de leur impact et de la durée prévisible, vous choisirez de les traiter immédiatement ou dans un délai court compatible avec vos autres priorités.

## EXEMPLE de diagramme à bulles pour le traitement des imprévus



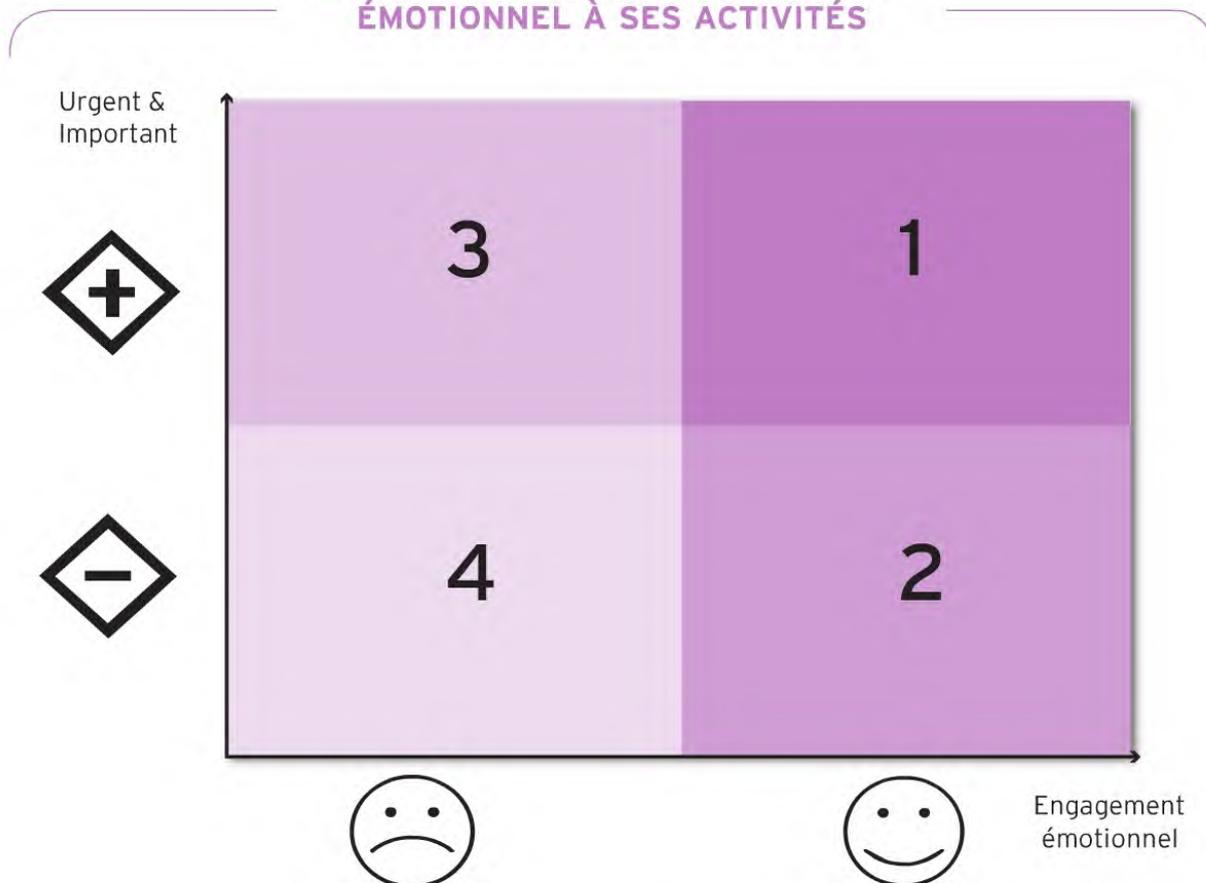
### Légende :

- › Axe horizontal : fréquence en nombre d'occurrences par mois.
- › Axe vertical : indice d'impact de 1 (faible) à 6 (fort), correspondant au risque à ne pas traiter immédiatement l'imprévu.
- › Taille des bulles : durée moyenne en minutes. Les petites bulles font 30 minutes, la plus grosse (E) pèse 4 heures.
- › Les lettres dans les bulles correspondent à un type d'imprévu (par exemple, réunion impromptue, panne de matériel, etc.). ■

« Le temps de la réflexion est une économie de temps. » Publius Syrus

## La matrice Gestion de ses activités

### INTÉGRER LE DEGRÉ D'ENGAGEMENT ÉMOTIONNEL À SES ACTIVITÉS



#### En résumé

La matrice **Gestion de ses activités** a été créée par les auteures pour intégrer, par la pleine conscience de l'instant présent, son propre engagement personnel (ou adhésion émotionnelle) à la gestion de ses activités. Ainsi, cette matrice représente quatre quadrants, constitués par deux axes allant du - - au + +, chacun établissant sa propre grille :

- Un axe « Urgent & Important », définissant le degré exigé par l'activité, comme les objectifs du poste, du service ou de l'entreprise.
- Un axe « Engagement émotionnel », définissant le degré d'adhésion émotionnelle ou de « Bien pour soi ».

#### Insight

*The authors have designed the Task Managing Matrix to enable you to use fully focused awareness to integrate your personal commitment (or your emotional engagement) into the way you organize your activities. Thus, the matrix contains four quadrants with two axes ranging from - - to + +, each of which establishes a separate grid:*

- *The "Urgent & Important" axis, defining the activity's demands and requirements: your job description, your service objectives or your company's goals.*
- *The "Emotional Engagement" axis, which displays your degree of emotional commitment, i.e. "what is good for me."*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Cette matrice Gestion de ses activités aide à prioriser les différentes tâches. En superposant à la matrice Urgent & Important, l'engagement émotionnel, elle met l'individu au cœur de ses différentes activités. Elle nous permet de prendre en compte nos freins et nos motivations. Nous sommes plus efficaces et efficaces lorsque nous sommes en adhésion émotionnelle avec ce que l'on réalise.

### Contexte

Les situations appropriées sont celles où le temps manque, paraît serré et où les tâches s'empilent... Bref, toutes les situations où il apparaît nécessaire de planifier, organiser, déléguer et... prendre du recul.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. Placer sur l'axe vertical, Urgent & Important, toutes les tâches à réaliser en précisant le seuil en dessous duquel celles-ci sont moins urgentes et importantes. Ce sont celles qui peuvent, par exemple, être reportées. Les tâches situées au-dessus de ce seuil sont à gérer prioritairement.

2. Fixer un seuil sur l'axe Engagement émotionnel : en dessous de ce seuil, la tâche est soit rébarbative, stressante, ennuyeuse, pénible ou sans intérêt pour soi. Au-dessus de ce seuil, la tâche est motivante et procure plaisir, intérêt, confiance en soi, promesse de promotion ou de renforcement de compétences.

3. Puis faire glisser les tâches déjà identifiées en Urgent & Important, sur l'axe horizontal de l'Engagement émotionnel. On obtient quatre quadrants nous apportant un regard plus personnel sur la gestion de nos activités, mêlant objectifs d'entreprise et la notion de Bien pour soi.

### Méthodologie et conseils

Les tâches du quadrant 1 nous motivent. C'est avec plaisir et intérêt que nous nous y appliquons. Elles sont prioritaires pour l'entreprise et pour nous.

Les tâches du quadrant 2 nous motivent beaucoup alors qu'elles ne sont pas urgentes et importantes pour l'entreprise. À nous de comprendre comment elles nous permettent d'entretenir notre motivation au travail. À nous de mesurer si notre engagement émotionnel n'est pas disproportionné et ne nous implique pas outre mesure.

Les tâches du quadrant 3 font partie de notre fonction, elles sont urgentes et importantes pour l'entreprise, mais peu attractives pour nous. Nous les réalisons souvent mécaniquement, sans saveur particulière. Nous ne pouvons pas les reporter, mais nous pouvons sans doute renouveler notre intérêt pour elles, afin de les rendre moins ennuyeuses.

Dans ce quadrant 4, se trouvent les tâches de moindre urgence et importance pour l'entreprise et de moindre adhésion émotionnelle de notre part. Voyons alors, si nous pouvons déléguer ou les placer dans notre agenda en fonction de notre biorythme, dans nos plages horaires de meilleur tonus.

*« La gestion d'une entreprise suppose que l'on ait un but et une volonté de dévouement qui implique un engagement émotionnel. »  
H. Greene*

### Avantages

- Prend en compte l'engagement émotionnel dans la gestion des activités.
- Permet de prioriser, s'organiser et planifier tout en étant en pleine conscience.

### Précaution à prendre

- La mesure de l'engagement émotionnel est personnelle à chacun.

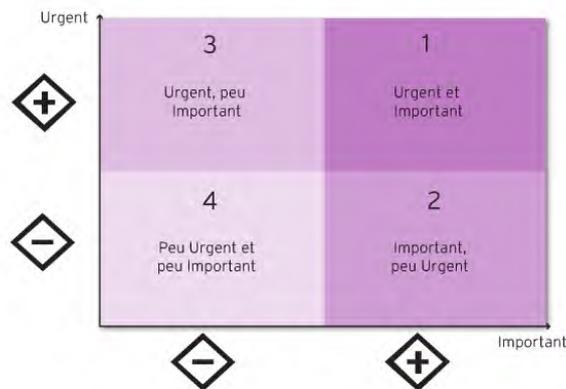
## Comment être plus efficace ?

La matrice de gestion de ses activités vient compléter la matrice d'Eisenhower en apportant la notion d'engagement émotionnel envers la tâche.

### La matrice dite d'Eisenhower

Cette matrice qui classe les tâches selon leur degré d'urgence et d'importance est inspirée du 34e président des États-Unis d'Amérique, qui aurait dit un jour : « Ce qui est important est rarement urgent et ce qui est urgent est rarement important. » Ainsi, cette matrice détermine quatre quadrants :

- › Urgent et Important : à exécuter soi-même.
- › Important et moins urgent : à planifier et à exécuter soi-même.
- › Urgent et moins important : à déléguer rapidement.
- › Ni urgent et ni important : tâches inutiles à abandonner.



Nous nous rendons compte, par la pratique de la pleine conscience, que des enjeux plus subjectifs que l'urgent et l'important entrent en ligne de mire dans notre gestion du temps. Elles sont personnelles à chacun, en voici quelques-unes :

- › Notre intérêt pour la tâche.

- › L'absence imprévue de collègues.
- › Notre image vis-à-vis de notre hiérarchie.
- › Notre désir de ne pas décevoir, faire plaisir, ou notre sens du devoir et de l'engagement.
- › La culture de l'entreprise et les habitudes de travail.
- › ...

### Les sources de notre engagement émotionnel

L'attention au présent nous fait observer que notre engagement émotionnel prend part à nos décisions, il dépend de notre adhésion émotionnelle aux actions que nous menons. Sans adhésion émotionnelle à nos activités, nous pouvons être perturbés ou désinvestis. En retrouvant nos sources de motivations, nous gagnons en confiance, en efficacité et en bien-être. Ces sources sont personnelles à chacun et sont de diverses natures :

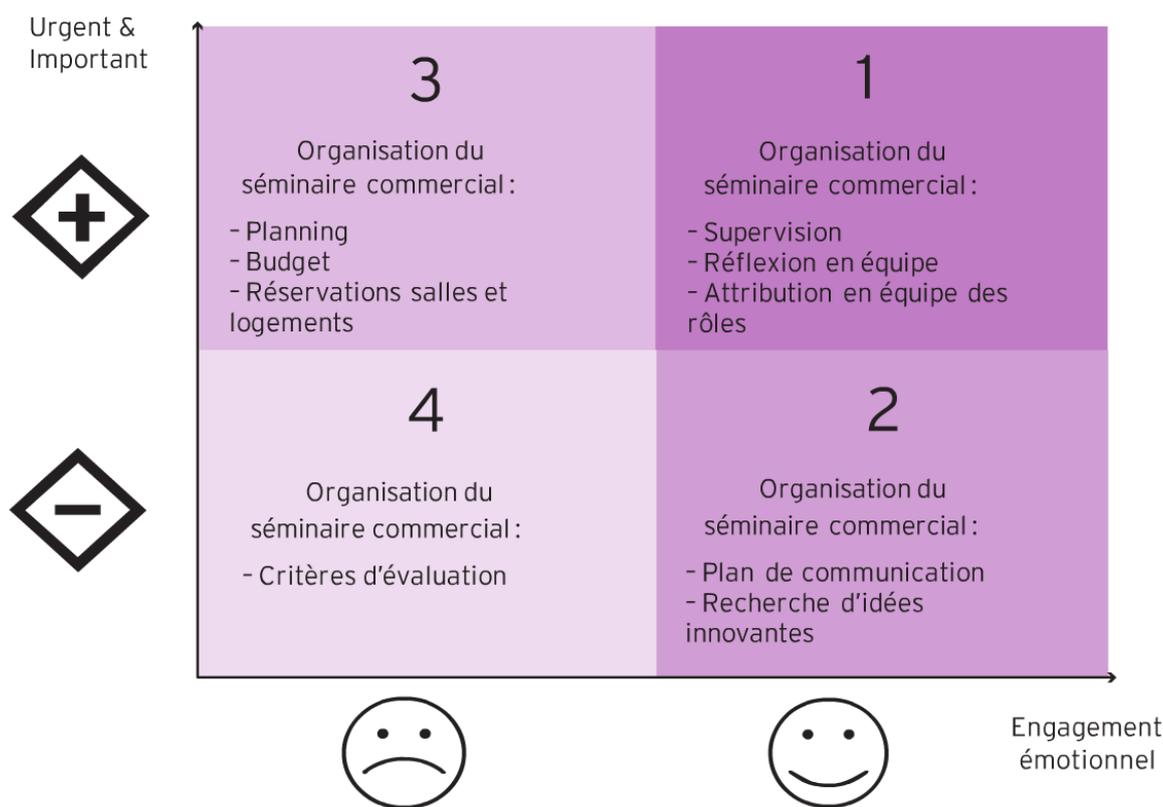
- › Désir d'acquiescer de nouvelles compétences.
- › Renforcer un savoir-faire déjà acquis.
- › Exprimer des qualités personnelles que nous avons plaisir à utiliser.
- › Désirer une promotion, une réorientation ou une progression de carrière.
- › La maîtrise du sujet.
- › L'appétence pour la nouveauté, la routine ou la créativité.
- › Aimer travailler seul, ou au contraire à plusieurs.
- › ...

Gérer nos activités en tenant compte de notre engagement émotionnel nous permet de compléter nos critères de priorité. Nos facteurs personnels de motivation sont intégrés à notre organisation.

## CAS Catherine B.

Catherine B. est responsable événementiel et gère de près son temps. Cependant, certaines tâches ayant été reportées et des prises de décision décalées, bon nombre de ses activités sont devenues Urgentes & Importantes et se retrouvent dans un « goulot d'étranglement », où elles doivent toutes être traitées rapidement. Catherine doit gérer cette surcharge.

Ayant repéré le projet d'organisation du séminaire des commerciaux comme le plus Urgent & Important, elle scinde les différentes tâches de ce projet en deux, en fonction de son engagement émotionnel, puis affine encore le degré d'Urgence & Importance pour chacune.



Cela lui permet de mieux planifier l'ensemble des tâches et surtout d'affirmer plus clairement celles qui peuvent être partagées par d'autres collègues, comme les réservations,

le suivi du budget et du planning, tout en conservant la supervision de l'ensemble et l'animation des réunions d'avancement en équipe. ■

# La matrice de décision multicritère

## COMPARER DES MOYENS DE TRANSPORT

Échelle de positionnement : 0 = nul, 1 = pas bon, 2 = moyen, 3 = bien, 4 = très bien.

CRITÈRES	Pondé- ration	SOLUTIONS							
		TGV 1re classe	Total	AVION	Total	VOITURE	Total	AUTO STOP	Total
Rapidité	4	3	12	3	12	1	4	0	0
Confort	3	3	9	2	6	0	0	1	3
Sécurité	2	3	6	3	6	1	2	0	0
Coût	1	2	2	0	0	0	0	3	3
<b>TOTAL</b>			<b>29</b>		<b>24</b>		<b>6</b>		<b>6</b>

Dans cette étude, il apparaît clairement que le moyen de transport qui répond le mieux aux critères est le TGV.

### En résumé

La matrice de décision multicritère se présente comme une alternative aux méthodes de décision classiques basées sur la définition d'une fonction unique. Elle prend en compte plusieurs critères, souvent non comparables entre eux. L'analyse multicritère est un outil d'aide à la décision en équipe ou individuelle permettant de faire un choix en fonction de plusieurs critères préalablement définis.

### Insight

*Multiple Criteria Decision Analysis (MCDA) offers an alternative to classic decision-making methods typically based on a sole function. MCDA takes several criteria into account, often including factors one cannot normally compare. The Multiple Criteria Matrix is a tool that helps an individual or a team make a decision taking several predefined criteria into consideration.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

› L'intérêt des méthodes multicritères est de considérer un ensemble de critères de différentes natures (exprimés en unités différentes), sans nécessairement les transformer en critères économiques, ni en une fonction unique. Il ne s'agit pas de rechercher un optimum, mais une solution de compromis qui peut prendre diverses formes : choix, affectation ou classement.

› L'analyse multicritère permet d'effectuer un choix entre plusieurs solutions en décomposant une grille d'analyse en plusieurs critères, chacun pondéré d'un coefficient en fonction de son importance (poids relatif).

### Contexte

La matrice multicritère est un outil très adapté aux décisions collectives avec des points de vue divergents. La sélection de la solution est le résultat d'une comparaison rationnelle entre des options et des critères. Les interprétations sont évitées puisque la négociation s'effectue au niveau de la pondération des critères et non au niveau de l'analyse des solutions.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

**1. Définir les critères de choix :** sélectionner 5 ou 6 critères. Par exemple : efficacité, coût, rapidité, facilité de mise en œuvre, confort.

**2. Établir le barème de pondération** pour chaque critère retenu en fonction de l'importance qui lui est accordée.

**3. Construire la matrice multicritère :** une ligne pour chaque critère de choix pondéré, une colonne pour chaque option étudiée.

**4. Recueillir et totaliser les notes :**

› Chaque participant à la décision attribue une note de 0 à 3 à chaque option en fonction des critères retenus.

› Les notes sont affectées du coefficient de pondération du critère.

› Le total des notes attribuées à chaque option détermine le résultat global, au regard de l'ensemble des critères.

**5. Retenir l'idée** qui totalise le plus de points.

### Méthodologie et conseils

La matrice multicritère peut être déclinée sous la forme d'une matrice de compatibilité. Cette matrice a pour but d'analyser la compatibilité entre les options et les critères.

› Lister les critères préalablement définis. Par exemple : contraintes, objectif, fonction à remplir.

› Lister les options parmi lesquelles il faut faire un choix. Chaque option devra être bien définie et réalisable.

› Tracer un tableau à double entrée : une ligne par critère de choix et une colonne par option.

› Dans chaque intersection, noter « + » s'il y a compatibilité entre l'option et le critère, « - » s'il n'y a pas compatibilité, « ? » si la compatibilité demande une étude, « » s'il y a indépendance.

› Comparer ensuite les options entre elles en fonction du nombre de « + ». L'option correspondant au plus grand nombre de critères sera retenue. ■

*Cet outil permet d'analyser la décision en fonction de différents critères pondérés et de sélectionner la solution qui les satisfait le mieux.*

### Avantage

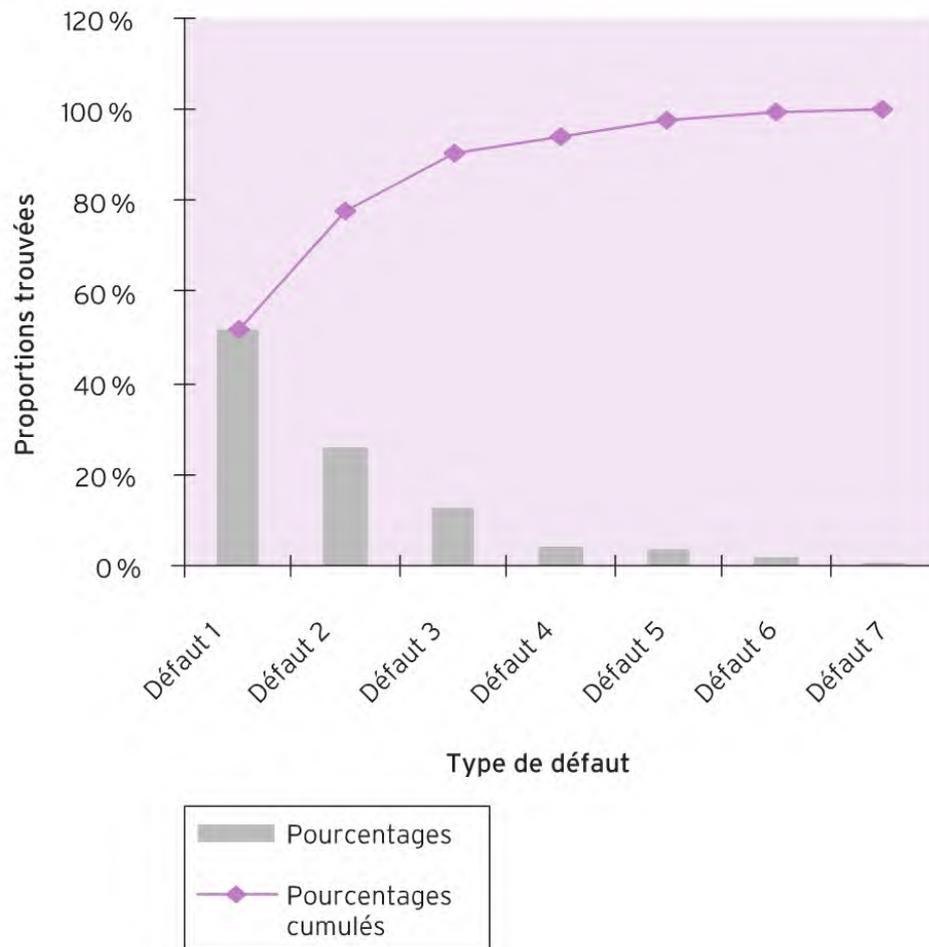
- La matrice multicritère permet de faire un choix rationnel et équitable entre différentes options en les comparant sur un nombre fini de critères.

### Précaution à prendre

- Bien définir en amont la définition des critères avec précision. Exemple : pour un critère coût, définir l'échelle de valeur : « coût inférieur à 500 euros ».

# Le diagramme de Pareto

## HIÉRARCHISATION DES DÉFAUTS



### En résumé

Le diagramme de Pareto sert à décomposer un problème relativement vaste en sous-problèmes afin de déterminer lesquels sont prioritaires. On peut analyser la répartition des défauts détectés en contrôle réception, en contrôle en cours ou final, la répartition des réclamations clients, etc.

Cet outil permet de « faire parler » de façon visuelle des résultats chiffrés.

### Insight

*The Pareto diagram tool is used to decompose a relatively large problem in subproblem to determine which priorities are. It can analyze the distribution of the defects detected in control receipt, current or final control, the distribution of claims of customers.*

*This tool allows to show the encrypted results visually.*



<http://goo.gl/K3iP3>

Choisir  
le problème  
à traiter avec  
Pareto

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

C'est un outil qui permet de visualiser un classement par importance décroissante de défauts, de causes ou de dysfonctionnements, selon des critères quantitatifs qui peuvent être la fréquence, le coût, un nombre d'apparitions, un résultat de vote, etc.

### Contexte

Le diagramme de Pareto est un outil qui nous aide *via* la méthode ABC à hiérarchiser des éléments sur des bases chiffrées sur des critères importants pour faire des choix. Par exemple, quand on mène une résolution de problème en groupe de travail, il arrive un moment où on peut avoir listé beaucoup de causes à ce problème. Si on cherche à toutes les éliminer, on va dépenser de l'énergie, parfois pour des causes très rares. Avec le diagramme de Pareto, on identifiera les principales sur lesquelles agir.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. Faire un tableau pour recueillir les informations en les rangeant dans un ordre décroissant du critère quantitatif choisi.
2. Porter sur un graphique en bâtons, toujours par ordre décroissant :
  - en ordonnée (axe vertical) des valeurs : % ou nombre ;
  - en abscisse (axe horizontal) des largeurs équivalentes pour chaque attribut ;
  - représenter les bâtons correspondants aux valeurs du tableau pour chaque attribut.
3. Utiliser le même diagramme avec :
  - en ordonnée les % cumulés ;
  - en abscisse des largeurs équivalentes pour chaque attribut ;
  - relier les points en haut à droite de chaque bâton par des segments de droite.
4. Séparer le diagramme en 3 zones A B C avec respectivement pour limites en ordonnées

(80 %), (80 %, 90 %), (90 %, 100 %). Les limites étant approximatives et à adapter à chaque cas.

5. Tracer une verticale à partir du point de la courbe cumulée correspondant à 80 %, on trouve les quelques bâtons représentant au total 80 % du total de tous les bâtons.

### Méthodologie et conseils

- › Ce diagramme est très utilisé pour faire ressortir la cause principale d'un problème. On attaquera les causes dans l'ordre des hauteurs de colonne, en refaisant des diagrammes au fur et à mesure de la mise en application des solutions retenues, pour en suivre l'évolution.
- › Ce diagramme peut également être utilisé à différents stades de la démarche de résolution de problèmes par exemple pour visualiser les résultats d'un vote pondéré.
- › On peut regrouper dans une classe « divers » tous les attributs apparaissant avec un pourcentage inférieur à un seuil que l'on s'est fixé. La largeur de la colonne sera la même que les autres, mais elle sera souvent plus haute puisqu'elle cumule plusieurs valeurs. ■

*La loi des 80/20 a été énoncée par Vilfredo Pareto, socio-économiste de la fin du XIX<sup>e</sup> et du début du XX<sup>e</sup> siècle.*

### Avantages

- Facile et rapide à mettre en œuvre.
- Visuel et riche d'enseignements.
- Mise en évidence « au premier coup d'œil » des priorités à se donner (selon la loi des 80/20 : 80 % du problème étudié est engendré par seulement 20 % des causes qui en sont à l'origine).

### Précaution à prendre

- Choisir le bon paramètre en fonction de l'étude réalisée.

# Les trois comportements bloquants

## REPÉRER LE COMPORTEMENT QUI NOUS DESSERT LE PLUS

Trois comportements	Points clés du comportement	Risques
<b>Dispersion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mener trop de projets en même temps</li> <li>- Sentiment de puissance et d'efficacité</li> <li>- Image de superman ou wonderwoman</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traiter en surface sans approfondir</li> <li>- Désorganisation</li> <li>- Épuisement</li> </ul>
<b>Précipitation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaliser les actions tout de suite</li> <li>- Sentiment de l'urgence traitée à temps</li> <li>- Image de l'homme/femme de la situation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empressement inadapté</li> <li>- Manque de réflexion ou recul</li> <li>- Impréparation et risque d'erreur</li> <li>- Regret <i>a posteriori</i></li> </ul>
<b>Procrastination</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendance à reporter à plus tard</li> <li>- Sentiment que c'est toujours possible</li> <li>- Image de celui qui sait attendre le moment opportun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuite en avant sans fin</li> <li>- Saturation du mental occupé par la tâche à faire</li> <li>- Fatigue intellectuelle</li> </ul>

### En résumé

Nous pouvons observer **trois comportements bloquants** dans notre travail comme dans nos différentes sphères de vie :

- La dispersion.
- La précipitation.
- La procrastination.

Ces comportements sont bloquants en ce sens qu'ils créent des tensions mentales (« Je devrais faire autrement, »), des tensions émotionnelles (énervement, doutes...) et des tensions physiques (mal de dos, névralgies...). Ils ont des conséquences sur nos relations et sur le climat de travail ; ils nous prennent beaucoup d'énergie. Ces comportements sont le signe que nous ne sommes pas en état de présence attentive, en pleine conscience.

### Insight

We can observe **three types of obstructive behavior** that hamper us in our work and in different areas of our lives:

- *acting precipitously;*
- *distraction;*
- *procrastination.*

*These types of behavior are obstructive because they create tensions in our mind ("I should be acting differently"), emotional tensions (vexation, doubts) and physical tensions (back pain, neuralgia, etc.). They affect our relations and the atmosphere in our workplace, while drawing a considerable amount of energy from us. Such behavior is a sign that we are not in focused, fully conscious awareness of the present.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Reconnaître le comportement bloquant auquel nous sommes le plus souvent confrontés nous permet soit d'en trouver l'antidote, soit de l'accepter comme une composante de notre personnalité et de mieux en gérer les conséquences.

### Contexte

Nos comportements dits bloquants peuvent s'exprimer en toutes circonstances. Au travail, c'est notre façon de gérer nos multiples tâches : celles que l'on accepte avec le même degré de priorité, sans planification et qui nous dispersent ; celles que l'on s'empresse de régler pour en être libéré, mais c'est une autre qui prend la place juste après et ainsi de suite ; celles que l'on repousse à plus tard, croyant les reporter pour une bonne planification mais qui polluent notre mental tant qu'elles ne sont pas réalisées.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

**1. Observer et noter.** Lorsqu'on s'aperçoit du comportement bloquant qui nous gêne, revenir à l'instant présent et observer en soi :

➤ **ses tensions émotionnelles** : quel climat intérieur ce comportement nourrit-il ? Quel sentiment d'exister m'apporte-t-il : force, puissance, dégradation, doute, énervement, etc. ;

➤ **son discours intérieur ou monologue** : quels alibis nous donnons-nous pour continuer de la même façon ? Quel bénéfice secondaire tirons-nous de ce comportement ? Quelle histoire entretenons-nous ?

**2. Se poser les questions.** Qu'est-ce que je gagnerais à changer de comportement ? Le bénéfice lié au changement est-il plus intéressant pour moi que le bénéfice secondaire apporté par le comportement bloquant ?

**3. Se proposer un plan d'action à petits pas.**

Quelle serait la première marche à monter ? Quelle action simple et non engageante pourriez-vous mettre en place ? Ensuite, quelle autre ? Observer et noter le bien-être et une plus grande présence, apportés par ces changements et continuer en ajustant ses petits pas.

### Méthodologie et conseils

Si, par exemple, ma tendance est à la dispersion, je prends beaucoup de choses à cœur et m'intéresse à beaucoup de centres d'intérêt, dont beaucoup sont secondaires à ma vie et à mes valeurs. Je m'épuise et à certains moments, je ne sais plus qui je suis ni quel est le sens de tout cela.

Si, par exemple, ma tendance est à l'empressement ou à la procrastination, en m'observant, je remarque qu'à un certain moment, j'arrive à la même conclusion : je ne sais plus qui je suis ni quel est le sens de cette précipitation constante.

Ainsi pour les trois comportements, un premier plan d'action en petits pas est, par exemple, de trouver une activité qui me tient à cœur avec un moment pour moi chaque semaine : cours de sculpture, de dessin, d'écriture ou autre, et de m'y tenir. Un autre plan d'action est de baisser son niveau d'exigence. ■

*« Le progrès est impossible sans changements, et ceux qui ne peuvent jamais changer d'avis ne peuvent se changer eux-mêmes. »*  
G. B. Shaw

### Avantages

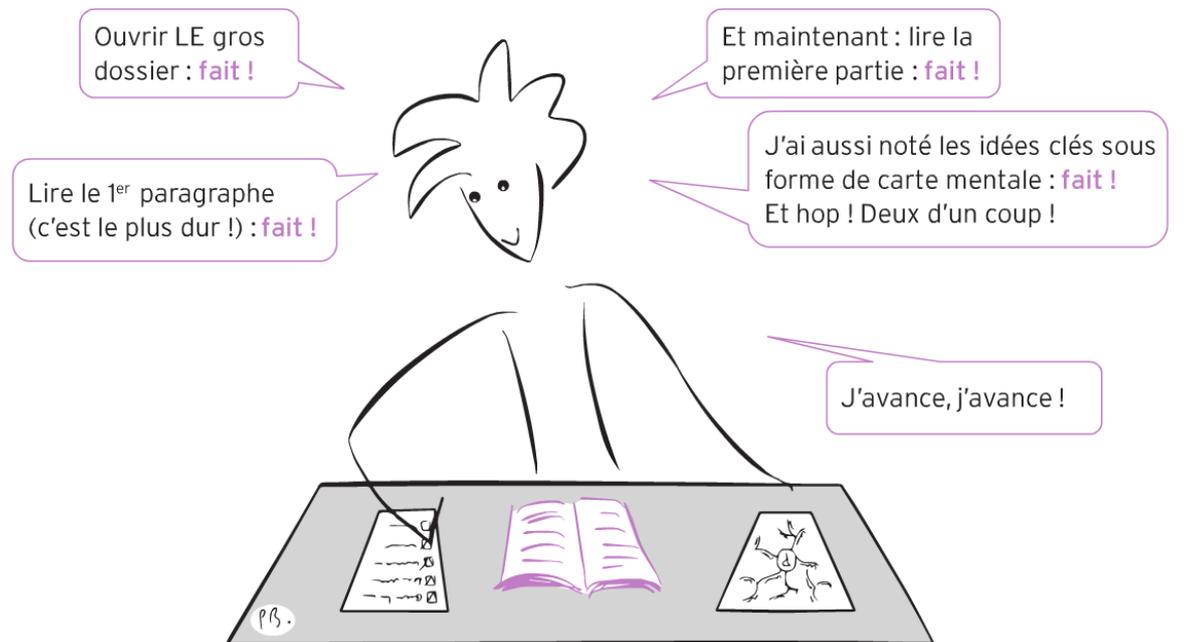
- Il est très simple d'observer son comportement bloquant et de noter tout ce qu'il vient nourrir en nous.
- Un plan d'action à petit pas n'engage pas beaucoup et, cependant il ouvre un nouveau chemin vers la pleine présence.

### Précaution à prendre

- Notre plan d'action n'est utile que pour notre cas à un instant donné, c'est un outil personnel.

# La gestion de la procrastination

RENDRE LA TÂCHE SIMPLE, CONCRÈTE,  
ATTRAYANTE, GRATIFIANTE



## En résumé

La procrastination est rarement due à un manque d'organisation, mais à des raisons d'ordre psychologique ou émotionnel. Si nous reportons de jour en jour des tâches importantes, c'est souvent parce qu'elles nous causent de l'anxiété. Lorsque nous ajournons des tâches plus secondaires, c'est qu'elles sont source de dégoût. Et en les reportant, nous aggravons l'anxiété et le dégoût.

**La gestion de la procrastination** traite ces causes racines : diminuer l'anxiété en commençant par un starter simple et concret, retrouver du plaisir en réalisant la tâche de manière ludique. Et nous donner des récompenses.

## Insight

*Procrastination is rarely due to a lack of organization, but tends to have psychological or emotional roots. If we keep on postponing important tasks from day to day, it's often because they cause anxiety. When we adjourn secondary tasks, it's often because we find them disgusting. By putting them off, however, we are simply aggravating our state of anxiety and disgust.*

**Procrastination management** deals with the root problem. It diminishes anxiety with the help of a simple, concrete starter: rediscovering the pleasure in doing the task by applying a playful approach and by rewarding oneself.

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Chaque fois que nous reportons une tâche, elle pèse sur notre moral. Le but est de nous alléger !

### Contexte

Cet outil concerne toutes les tâches que nous reportons sans cesse d'un jour à l'autre.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

#### Analysez les causes de la procrastination.

- **L'anxiété** : la tâche est complexe ou l'objectif flou, vous ne savez pas par où commencer. Elle est lourde et vous doutez de pouvoir la mener à terme. Vous redoutez les conséquences (exemple : la réaction d'une personne à qui vous devez annoncer une mauvaise nouvelle).
- **Le dégoût** : la tâche vous semble dénuée d'intérêt. Elle vous ennue. Vous avez peu d'aptitudes pour ce type de tâches. Elle n'est pas gratifiante, vous n'en retirez aucune fierté, n'en attendez aucune félicitation... ou alors si lointaine !

#### Diminuez l'anxiété avec un starter simple.

- Découper les tâches d'un dossier ambitieux est une première tâche en soi. C'est aussi un bon moyen de se plonger dans le sujet avec une charge mentale réduite.
- Le *draft* est un moyen de faire baisser la pression de la réussite.
- Relire le cahier des charges d'un projet avec pour seule ambition d'en comprendre les grandes lignes est un premier pas concret.
- Envoyer un mail pour prendre un rendez-vous est facile, même si on redoute l'entretien.

#### Jouez avec les tâches qui vous dégoûtent.

- Faites-les de manière amusante : à plusieurs, en couleurs, en imaginant une histoire dont vous êtes le héros...

- Lancez-vous un défi temps ! battez votre record pour faire votre reporting. C'est stimulant et le dégoût dure moins longtemps.
- Personnifiez la tâche et dialoguez avec elle : « puisque c'est comme ça, je te réserve le créneau de 14 h quand je ne peux de toute façon rien faire d'autre... ».
- Assignez-vous une durée et non un objectif à accomplir (exemple 20' par jour).

#### Donnez-vous des récompenses.

- Rayez les tâches accomplies, si petites soient-elles (faire la to-do list, fait ! Découpage du gros dossier, fait ! 20' de mails, fait !)
- Accordez-vous une pause ou passez à une activité plaisante.
- Demandez du feedback auprès de collègues bienveillants ou félicitez-vous vous-même !

### Méthodologie et conseils

- › Soyez bienveillant envers vous-même.
- Ne rajoutez pas d'anxiété : ne culpabilisez pas de reporter les tâches complexes ou délicates. Votre intention est de les faire bien.
- Ne rajoutez pas du dégoût : au contraire, félicitez-vous de donner la priorité à des activités à plus forte valeur ajoutée ou d'avoir d'autres talents.
- › Certaines tâches ne méritent pas d'être faites. Ne procrastinez pas, mais décidez maintenant de les supprimer de votre liste.
- › Jouez aussi avec les distractions : inscrivez comme tâche « ne pas surfer sur Internet ». ■

*« Ne jamais remettre au lendemain ce que l'on pourrait faire le surlendemain. »*  
Mark Twain

### Avantage

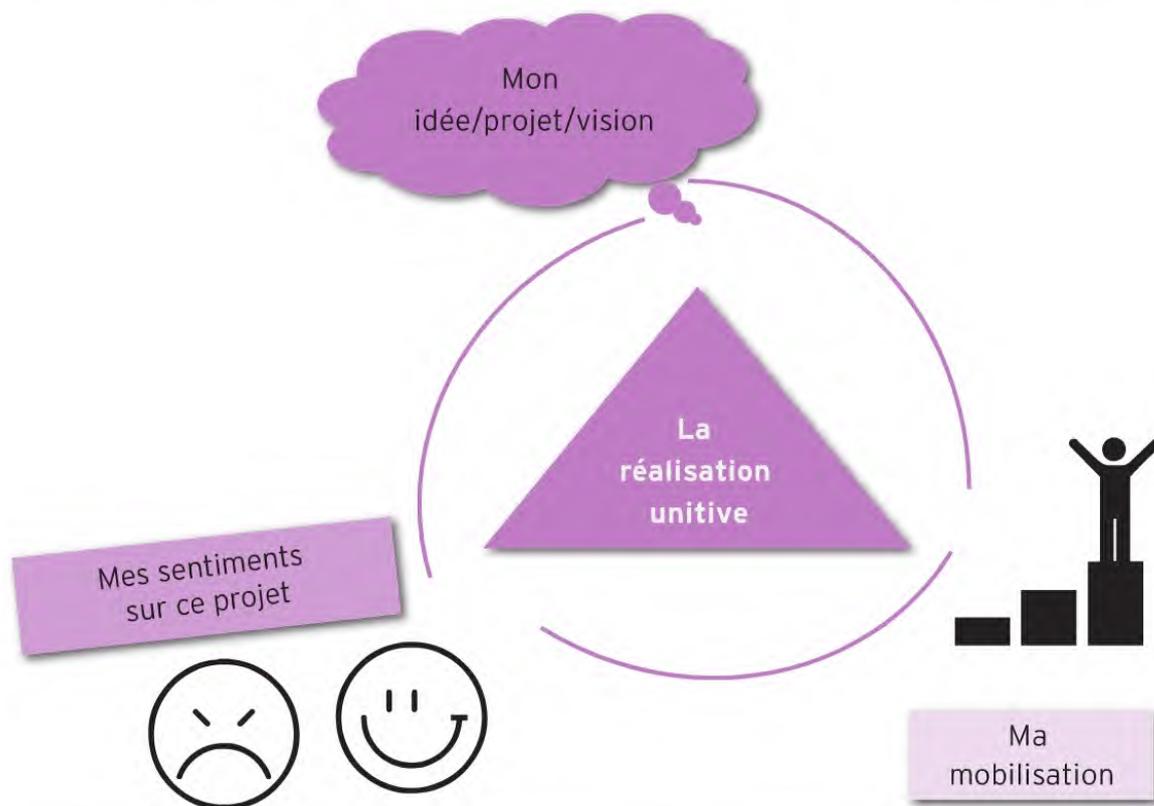
- En focalisant notre attention sur le processus plutôt que sur la tâche elle-même, nous oublions la difficulté. Notre cerveau n'a plus de raison de procrastiner !

### Précaution à prendre

- Ne vous donnez pas pour objectif de vaincre toute procrastination. C'est illusoire et anxiogène.

# La réalisation unitive

UTILISER LES TROIS CLÉS DE TOUTE RÉALISATION UNITIVE



## En résumé

La **réalisation unitive** est une possibilité de l'attention au présent. C'est une action qui englobe le monde de la pensée et des images, celui des émotions et celui du corps, sensations et mise en mouvement. Nous sommes alors en unité quand notre personne fonctionne sans contradiction pour tout type d'activité ou de projet :

- L'image est claire et bien définie, il n'y a pas de zone d'ombre.
- Le sentiment suscité par l'idée est positif et en adhésion.
- La mobilisation et la mise en mouvement sont naturelles et permanentes, sans acte manqué ou lapsus.

## Insight

*Unifying realization* is an action that can result from our focused awareness of the present. It encompasses the world of our thoughts, images, feelings, our body, our sensations and movements. We are whole (in unity) when we function, as a person, without any contradictions regarding the activities and projects we are pursuing.

- Our mental image of the project is clear and well-defined, without shadow zones.
- The project, as conceived, inspires a positive feeling in us.

*In this case, our adherence to the project and our degree of mobilization are natural and long-term, without Freudian slips or memory failures.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

La présence attentive permet de repérer les actes que nous faisons en tensions ou les distorsions dans nos projets et actions : nous pouvons alors les réorienter de façon unitive pour nous.

### Contexte

Chaque fois que nous lançons un projet ou que nous avons une idée : pilotage d'un nouveau projet, changement d'orientation, prise de nouveau poste...

Plus globalement, pour avoir une vision mobilisatrice de sa vie.

Chaque fois que nous nous sentons démobilisés, faire l'exercice nous permet de comprendre quelle est la clé de l'action unitive qui n'est pas en cohérence avec les autres.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

Nous décrivons ici les étapes pour la réalisation d'un projet professionnel, mais elles peuvent correspondre à tout type d'action, simple ou plus complexe.

**1. Définir l'image :** visualiser le projet et notre vision. En cerner les contours : le projet lui-même, les à-côtés comme des démarches administratives ou juridiques, la constitution d'un réseau et tout ce qui est nécessaire mais qu'on maîtrise moins bien. Identifier aussi la durée du développement du projet : combien de semaines, de mois, d'année ?

**2. Identifier ses sentiments sur ce projet ou cette idée :** ce qui est plaisant, enthousiasmant, ce que vous préférez ; mais aussi ce qui est en creux : les doutes, les freins, ce qui est pénible, ennuyeux mais nécessaire. Identifier comment penche la balance des sentiments.

**3. Se mettre en action :** avancer par étapes, pas à pas, ne pas « mettre la charrue avant

les bœufs », savoir se préparer, faire des tests. Observer ce qui se déroule facilement, les portes qui s'ouvrent naturellement ou celles qui se ferment : ce sont des indications à prendre en compte.

### Méthodologie et conseils

Il arrive qu'on s'aventure dans un projet parce que quelqu'un nous a sollicité ; on a trouvé l'idée excellente et on s'est lancé à fond dans la belle histoire, et l'histoire s'est arrêtée vite pour différentes raisons : nous n'avions pas écouté notre petite voix intérieure qui nous alertait, ni les doutes que nous avons chassés d'un revers de main...

Parfois, nous avons une image très claire d'un projet et un sentiment positif, mais la réalisation ne se fait pas ou est retardée, car une autre idée est venue entre-temps et a remplacé la précédente.

Quand nous n'adhérons pas à un projet - ennui, pas d'envie, doute, crainte, peur, confusion... - nous ne réussissons pas à le conduire jusqu'au bout ni à lui donner toutes ses chances de réussite, ou alors à grand-peine.

Porter attention à ses actions quotidiennes du point de vue de l'action unitive engrange énergie et sérénité. ■

*« Certains rêvent d'incroyables réalisations, pendant que d'autres restent éveillés et les font. »  
Goethe*

### Avantages

- Apporte de la clarté, de la force et de la permanence dans son engagement.
- Permet d'être en totale correspondance avec soi-même, ses choix, ses actions.

### Précaution à prendre

- Les trois clés fonctionnent en structure, l'une ne va pas sans l'autre : il serait illusoire de ne se pencher que sur une ou deux des trois.

# Les spécificités du management transversal

## DIFFÉRENCIER LE MANAGEMENT TRANSVERSAL DES AUTRES FORMES DE MANAGEMENT

Un point commun : FAIRE FAIRE					
Position	Mode relationnel dominant	Principe d'actions	Horizon temporel	Mesure Contrôle	Fonctionnement déterminé par
Manager hiérarchique	Relation duale : Manager Collaborateur	Diriger Évaluer Faire évoluer	Caractère permanent	Performance individuelle	Autonomie des collaborateurs
Chef de projet	Relation tripartite : N+1 équipier Équipier Chef de projet	Déléguer Faire adhérer Fédérer	Durée du projet	Résultat projet	Interdépendance
Pilote de réseau	Relation tripartite : N+1 membre Membre Pilote réseau	Donner du sens Piloter Développer	Finalités du réseau	Indicateurs de contribution à la stratégie, de fonctionnement	Interaction Maillage des ressources
Manager transversal	Relation tripartite : N+1 acteur Acteur Manager transversal	Mutualiser Consolider Capitaliser	Durée liée à la politique mise en œuvre	Indicateurs sur mise en œuvre des méthodes, des standards, de résultats	Influence coopération

### En résumé

Quatre modes de management cohabitent aujourd'hui dans les organisations : le management hiérarchique, le management de projet, le pilotage de réseau et le management transversal. Les spécificités du management transversal portent en particulier sur :

- le mode relationnel déterminant entre le manager et ses interlocuteurs ;
- les principes d'actions du manager ;
- l'horizon temporel des activités managées ;
- la mesure et le contrôle ;
- les critères qui déterminent l'efficacité du fonctionnement

### Insight

*Within today's organizations, four management modes coexist: top-down management, project management, network management and matrix management. The special features of matrix management are associated with the following areas:*

- *the relational mode determining the manager's interactions with his interlocutors;*
- *the manager's principles of action;*
- *the time-slot accorded to managed activities;*
- *evaluation and supervision;*
- *the criteria that determine the organization's efficacy.*



<http://goo.gl/EaBGe2>

En savoir plus sur  
les spécificités  
du management  
transversal.

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Identifier les spécificités de son rôle de manager transversal.

### Contexte

Cet outil s'applique lorsque le manager transversal a des difficultés à situer son rôle par rapport à celui de chef de projet ou de manager hiérarchique.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

Dresser la grille de sa propre situation pour chaque critère : mode relationnel, principes d'action, horizon temporel, mesure, fonctionnement.

### Méthodologie et conseils

Le management transversal se distingue des autres modes de management par :

› **Son mode relationnel déterminant** : alors que la relation hiérarchique est duale, dans le cas du management transversal (et des autres formes de management hors hiérarchie), la relation est triangulaire entre un acteur, son manager hiérarchique et le manager transversal.

› **Ses principes d'actions** : alors que le manager hiérarchique dirige une équipe et la fait évoluer, que le chef de projet fédère une équipe et que le pilote de réseau donne les orientations au réseau et le fait croître dans la direction souhaitée, le manager transversal est responsable d'un processus global d'entreprise ou d'une activité globale. Pour cela, il mutualise des ressources, consolide des données, capitalise sur des expériences existantes en coopérant avec de nombreux interlocuteurs.

› **Son horizon temporel** : alors que le management hiérarchique a un caractère permanent ou que le rythme d'un chef de projet est lié à la durée du projet, l'horizon temporel du manager transversal est lié à la politique à mettre en œuvre.

› **La mesure et le contrôle** : le manager hiérarchique apprécie les performances individuelles pendant que le chef de projet évalue les résultats intermédiaires et le résultat global du projet par rapport à un cahier des charges. Le pilote de réseau dispose d'indicateurs de contribution aux résultats de l'entreprise et d'indicateurs de fonctionnement du réseau. Selon la nature de sa mission, le manager transversal, quant à lui, dispose de différents indicateurs : contrôle des méthodes et de leurs applications, de la mise en œuvre des améliorations, du respect des contraintes réglementaires.

› **Ses critères de fonctionnement avec les acteurs** : le manager hiérarchique s'adapte à la maturité professionnelle de ses collaborateurs. Le chef de projet met en œuvre la complémentarité des compétences (interdépendance) et associe les équipiers intervenant en aval le plus en amont du projet. Dans un réseau, le nombre d'interactions génère la production de nouvelles idées et le maillage habile des compétences accroît la production du réseau. Pour faire progresser les processus dont il a la responsabilité, le manager transversal exerce son influence sur de nombreux acteurs dispersés dans l'entreprise et s'assure de la coopération de la hiérarchie de ces acteurs.

*« L'art de diriger consiste à savoir abandonner la baguette pour ne pas gêner l'orchestre ».*  
Herbert von Karajan

### Avantage

- Permet de clarifier les spécificités de son rôle de manager transversal.

### Précaution à prendre

- Avoir conscience que le management transversal n'est pas un management d'équipe mais un management de processus.

# Les spécificités du management transversal

## Comment être plus efficace ?

### Les raisons du développement du management transversal

- › **Des environnements de plus en plus complexes** : les ressources humaines compétentes sont hétérogènes (métiers, cultures, entreprises), éparpillées (clients, fournisseurs, partenaires), parfois rares (compétence rare) et exigent une forte complémentarité pour répondre à la finalité de l'organisation.
- › **L'internationalisation des organisations** : elle nécessite de normaliser les systèmes (comptables, juridiques, financiers...), les règlements, les pratiques et de s'organiser en réseaux pour mieux innover et avoir en permanence un temps d'avance sur ses concurrents.
- › **Le traitement à distance des activités** : grâce aux technologies de l'information et de la communication, un nombre croissant d'activités, notamment les activités administratives et les activités de support, sont traitées à distance. Cela nécessite de transférer correctement et de suivre des dossiers et, pour se faire, d'implanter des systèmes de gestion de flux de travail et d'informations coordonnés, tracés, sécurisés.
- › **L'externalisation de certaines fonctions** : la création de valeur de l'entreprise s'appuie de plus en plus sur des partenariats et des alliances externes. Les frontières juridiques de l'organisation ne sont plus aussi nettes. Cette externalisation requiert l'établissement d'une relation contractuelle durable et implique délégation et surveillance, transferts de ressources, transactions et coordinations.
- › **La décentralisation des activités** : elle rime avec la coordination. Elle assouplit et simplifie les organisations. Elle permet des actions rapides situées dans des zones de compétences dispersées pour répondre à des besoins de changement.

### Les objectifs du management transversal

- › **Fournir des indicateurs et éléments pour orienter des choix**
  - Assurer la conception et la formalisation de processus, de procédures, de règles et d'instructions pour standardiser les résultats, les procédés de travail ou les qualifications.
  - Planifier et contrôler la mise en place de procédures de collecte des données pour mesurer les résultats.
- › **Harmoniser les pratiques**
  - Assurer la cohérence d'ensemble et la convergence des efforts autour d'une politique, d'un projet ou d'un changement.
  - Contribuer au déploiement d'un outil, d'une méthode.
  - Capitaliser sur les expériences et les savoir pour gagner en efficacité et optimiser ce qui peut l'être.
  - Déployer localement les politiques décidées en central.
  - Assurer l'intégration et rendre cohérents des éléments conçus séparément.
- › **Partager des services**
  - Piloter des programmes, des flux de travaux en puisant et coordonnant des fonctions support (entités logistiques et/ou autres).
  - Fluidifier et répartir les ressources partagées de l'entreprise.

Les missions transversales assurent la coordination permanente nécessaire au bon fonctionnement global et à la cohérence de l'organisation.

## CAS : un manager transversal outrepassé ses droits

Domaine	Rôle du manager hiérarchique	Rôle du manager transversal
Cadrage de l'activité	Cadrer ses exigences par rapport à ses collaborateurs dans les limites du contrat de travail.	Cadrer les exigences par rapport aux acteurs, dans les limites de la charge et de la mission qui leur ont été attribuées.
Organisation de l'activité	Procéder à des délégations du métier dans les projets.	Faire partager les responsabilités aux différents responsables à différents niveaux de la structure.
Animation	Soutenir les activités de l'équipe et dans l'équipe.	Orienter et réguler les interventions des acteurs de façon ponctuelle.
Responsabilité des acteurs	Les collaborateurs rendent des comptes sur l'ensemble de leur activité.	Les acteurs ont une part de responsabilité permanente dans la mission transversale.
Suivi des activités	Organiser et animer des réunions de service régulières.	Organiser et animer des réunions périodiques et espacées avec des correspondants et/ou intervenir dans les réunions de service des unités.
Hiérarchisation des priorités	Redéfinir les priorités avec le collaborateur en cas de télescopage de priorités.	Solliciter le responsable hiérarchique en cas d'indisponibilité de l'acteur.
Évaluation	La performance individuelle des collaborateurs.	La progression régulière de l'activité.

### Le problème

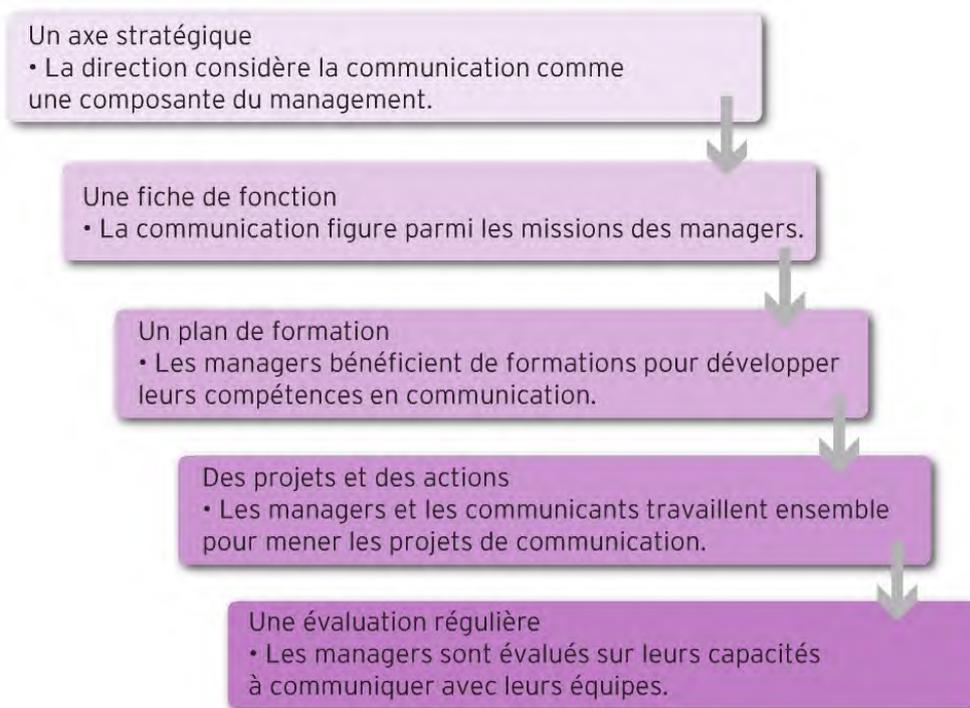
Dans une entreprise s'occupant d'aider les PME à exporter leur savoir-faire à l'étranger, le responsable marketing s'invite dans les réunions des chargés d'affaires, afin d'expliquer les impacts de la nouvelle offre. Il anime seul les réunions en présence du responsable hiérarchique des chargés d'affaires, qui n'intervient pas. Il donne des directives et définit le planning relatif à la mise en œuvre des plans d'action commerciaux. Ces responsables de comptes ne comprennent pas que leur hiérarchique ne prenne pas la parole et se demandent qui est le chef !

### L'analyse

Dans cet exemple, le responsable de la mission transversale est allé au-delà de ses responsabilités et s'est comporté comme le responsable des équipes commerciales en donnant des directives et en organisant seul les plannings. La confusion des rôles entre le hiérarchique et le manager transversal peut être évitée grâce à un dialogue régulier pour mieux répartir les rôles dans des domaines tels que la hiérarchisation des priorités ou l'évaluation (voir tableau). ■

# La communication managériale

## LES CINQ COMPOSANTES D'UNE COMMUNICATION MANAGÉRIALE RÉUSSIE



### En résumé

La **communication managériale** est un des vecteurs clés de la communication interne. Les études montrent, en effet, que les cadres jouent un rôle décisif dans la transmission des informations et l'adhésion des salariés aux décisions stratégiques. Un des enjeux de la communication interne est de jouer un rôle de conseil auprès des managers et de préparer pour eux des supports de communication efficaces (messages clairs et structurés, supports objectifs et attractifs).

### Insight

*Managerial communication is one of the key vectors of internal communication. Studies show that managers play a decisive role in information transmission and in employee support for strategic decision making. One of the stakes of internal communication is the role it plays when supporting managers in the preparation of efficient communication (clear and structured messages; objective and attractive communication support).*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

La communication managériale vise à amener les managers à incarner la stratégie d'entreprise auprès de leurs équipes. En effet, les entreprises qui mettent la communication au cœur de leur management quotidien connaissent moins d'absentéisme, moins de conflit, une meilleure ambiance de travail... Et **plus de productivité**. Leurs équipes sont plus performantes et peuvent mieux répondre aux exigences du marché ou de la société civile.

### Contexte

L'implication des cadres s'avère indispensable pour permettre aux équipes d'adhérer à des décisions stratégiques de plus en plus souvent difficiles à comprendre, paradoxales, voire en contradiction avec les valeurs affichées.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

➤ **Impliquez les managers dans les processus de prise de décision**, en particulier dans la déclinaison opérationnelle de la stratégie. Les études montrent, en effet, que les managers sont plus enclins à relayer les messages lorsqu'ils sont associés à leur production et lorsqu'ils sont convaincus de leur bien-fondé.

➤ **Associez la direction des ressources humaines**. Les managers sont insuffisamment évalués sur leurs capacités à communiquer. Il importe donc de fixer à chacun d'eux des objectifs quantifiables et mesurables lors des entretiens d'évaluation.

➤ **Définissez les rôles**. La communication managériale est une fonction partagée entre les cadres et les professionnels de la communication. Les communicants doivent avant tout jouer un rôle de conseil et de formation auprès des cadres pour élaborer des stratégies, des plans et des supports de communication. Les

managers opérationnels sont en première ligne vis-à-vis de leurs équipes et doivent porter les messages.

- **Définissez un plan d'action.**
- **Évaluez ses effets chaque année.**

### Méthodologie et conseils

**Limitez le recours abusif aux outils de communication.** Les managers assimilent souvent, à tort, la communication et ses outils. Or le meilleur kit de communication ne sera efficace que commenté et discuté. L'essentiel de la communication managériale repose sur la qualité du dialogue et de l'échange. Le recours massif aux nouvelles technologies, notamment aux messages électroniques, ne conduit pas les personnes à communiquer davantage, mais débouche souvent sur une profusion d'informations en ligne.

**Jouez sur la communication relationnelle.** Au-delà de leurs compétences techniques, les managers doivent aussi posséder des compétences relationnelles. Ils doivent répondre aux aspirations de leurs collaborateurs en les écoutant, développant leur autonomie et en les associant le plus possible. Ils doivent être capables de valoriser les réussites individuelles et collectives et être en mesure de répondre aux interrogations lors des changements de toute nature (déménagement, fusion, entrée en Bourse).

*Montrez l'exemple.  
Écoutez  
les managers  
si vous voulez qu'ils  
écoutent leurs  
équipes.*

### Avantage

- La communication managériale est le vecteur le plus efficace pour impliquer les salariés et les mobiliser.

### Précaution à prendre

- Jouez un rôle de conseil auprès de l'encadrement. Ne négligez pas les difficultés rencontrées par les managers qui ont souvent l'impression d'être envoyés en éclaireurs pour défendre des positions auxquelles ils ne croient pas ou qui sont décalées par rapport aux attentes des équipes.

## Comment être plus efficace ?

Apporter des réponses concrètes aux difficultés rencontrées par les cadres :

### Montrez l'efficacité de la communication interne au quotidien

**Problème posé** : les managers identifient ce que leur coûte la communication (du temps, de l'énergie), mais ne voient pas ce qu'elle peut leur apporter ni comment elle peut contribuer à résoudre des problèmes.

**Solutions possibles** : un tableau de bord très simple peut y contribuer. Proposez-leur plusieurs exemples de suivi (nombre de réunions, thèmes abordés, décisions prises, ajustement, évolution de la productivité et de l'absentéisme).

### Trouvez les arguments clés

**Problème posé** : les managers sont souvent inquiets face aux évolutions constantes et aux orientations stratégiques. Ils ne savent pas comment relayer auprès de leurs équipes des informations auxquelles ils n'adhèrent pas nécessairement.

**Solutions possibles** : une boîte aux questions ou un chat interne destinés à recueillir les interrogations des managers. Un engagement de la direction à répondre aux questions posées. Rédiger des argumentaires pour traduire les orientations en langage clair et accessible par tous. Associer les managers à la rédaction et la validation de ces messages.

### Hiérarchisez les messages

**Problème posé** : les managers sont pris dans un système de double contrainte. L'entreprise leur demande tout à la fois : augmenter la production, réduire le temps de travail mais aussi prendre du temps pour communiquer et créer une bonne ambiance au sein des équipes...

**Solutions possibles** : rechercher l'appui de la direction générale pour développer une culture de la communication et de l'échange. Créer des points d'information au plus près des équipes de travail. Rédiger des messages clairs et accessibles à tous. Hiérarchiser l'information.

### Passez d'une logique de l'encadrement à une culture du management

**Problème posé** : la culture du management n'est pas encore entrée dans les mœurs. Beaucoup de responsables pensent « manager » en transmettant des instructions à leurs subordonnés, alors qu'ils doivent être capables de favoriser la coopération au sein des équipes.

**Solutions possibles** : développer avec les ressources humaines des dispositifs de formation au management. Concevoir des dispositifs de communication dédiés aux managers pour les aider à développer leurs compétences relationnelles. Organiser des ateliers sur le thème du management en invitant des consultants et des experts. Développer les échanges entre managers (prix du meilleur manager interne, foire aux meilleures idées)

## EXEMPLES d'opérations de communication managériale

### La communauté des managers

**L'idée :** créer un espace d'échanges entre pairs qui aide les managers à mieux communiquer. Échanger de façon informelle sur l'actualité (évolution du marché ou des technologies, changement d'organisation, mouvements internes, rumeurs, crise).

**L'outil :** un réseau collaboratif et des rencontres informelles organisées par la communication interne, chaque manager peut exprimer librement ses interrogations, ses doutes face à un événement ou une nouvelle orientation. La fréquence de ces réunions dépend de l'actualité. Les managers peuvent se réunir une fois par semaine ou une fois par mois. Un message électronique prévient les participants, la veille ou le jour même de la réunion. Durée : entre une demi-heure et une heure.

### Les petits-déjeuners de l'information

**L'idée :** informer les cadres de l'actualité, les amener à dialoguer régulièrement avec la direction pour faire de ce moment un exercice d'entraînement à la prise de parole en public.

**L'outil :**

- › Des petits-déjeuners hebdomadaires sur site réunissant une dizaine de cadres, animés par deux représentants du comité de direction.
- › Sujets abordés : thèmes liés à l'actualité.
- › Modalités : comme précédemment, il s'agit d'amener les cadres à s'exprimer, à poser des questions et débattre.
- › Durée : une heure et demie.

### La réunion annuelle des cadres

**L'idée :** permettre un échange direct entre les cadres et la direction générale, donner aux cadres des clés pour répondre à leurs équipes.

**L'outil :**

- › Une table ronde entre la direction générale et les cadres, à l'issue de la présentation des résultats financiers annuels.
- › Toutes les questions peuvent être posées.
- › Durée : une heure et demie.

### La boîte à outils du manager

**L'idée :** permettre aux managers de communiquer plus efficacement avec leurs équipes.

**L'outil :**

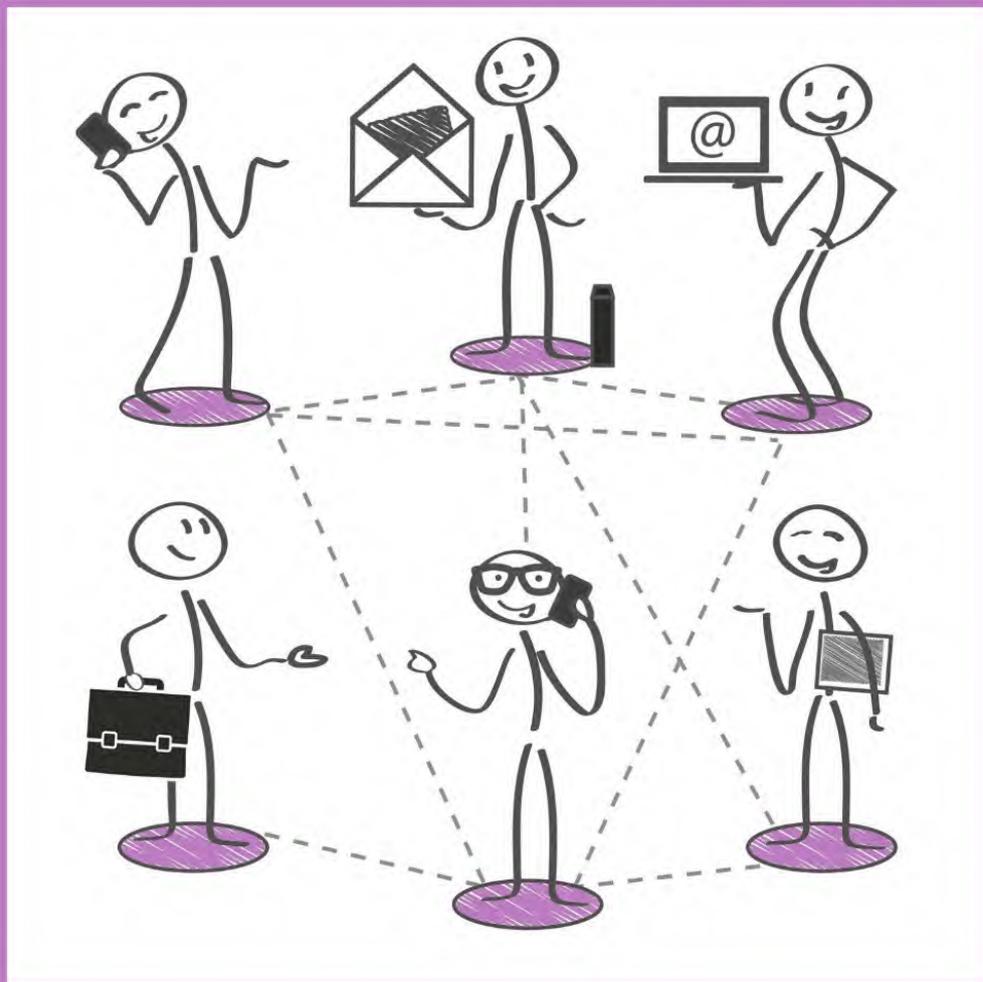
- › Une formation de deux jours par groupe d'une dizaine de participants.
- › Thèmes abordés : tous les outils utiles aux managers (conduite d'entretien, animation d'une réunion d'information, attitudes à privilégier dans la communication, les règles de la communication digitale, les dispositifs de communication interne).
- › La pédagogie met l'accent sur l'analyse des pratiques et privilégie les échanges entre participants (toujours dans l'idée de développer les capacités à communiquer). ■

# 6

## EXCELLENCE RELATIONNELLE & COACHING

« Traitez un individu comme il est, il restera ce qu'il est. Traitez-le comme il doit et peut devenir, il deviendra ce qu'il doit et peut devenir. »

Johann Wolfgang von Goethe



Christophe et Aurélie ont bien avancé sur leur projet commun ; il leur reste encore à remplir le tableau d'avancement sur l'espace partagé, ce qui ne leur prendra que quelques minutes.

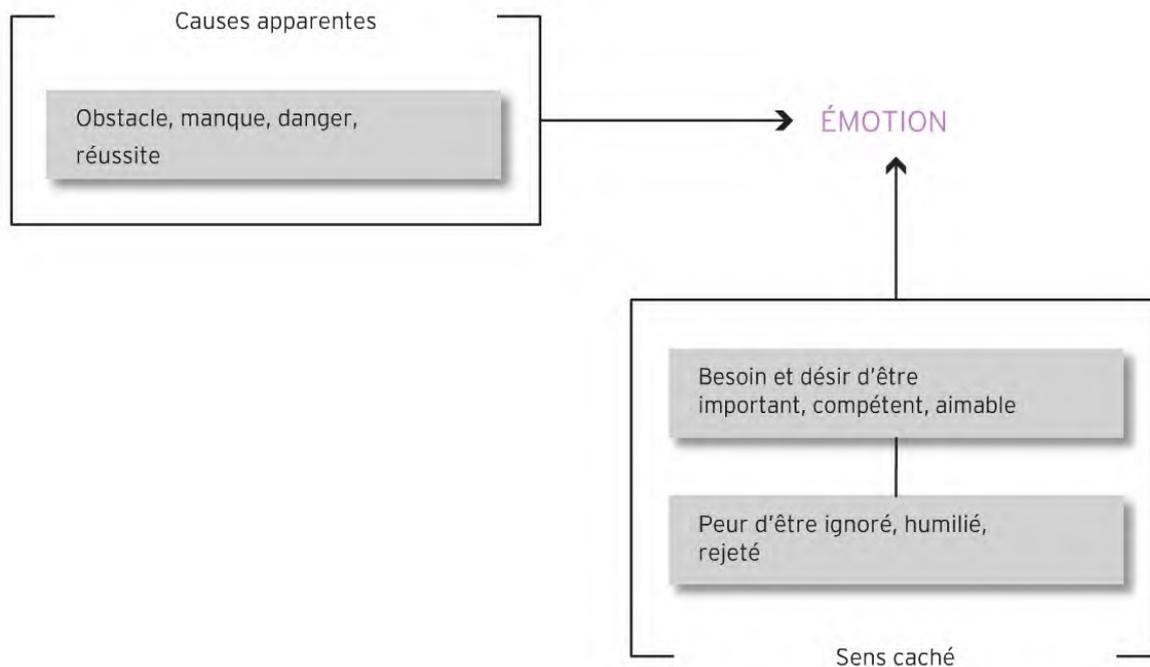
- Si on prenait une pause café avant de terminer ?
  - Très bonne idée, allons-y de conserve. Et, si tu es d'accord, on descend à la cafétéria, les cafés y sont meilleurs que dans les machines de l'étage, propose Aurélie.
- Aussitôt dit, aussitôt en route. Tous deux se dirigent vers la cafétéria. Ils y rencontrent Anne et Laurent, deux collègues qui eux-mêmes font leur pause, en grande discussion. Anne s'exprime avec de l'émotion dans la voix :
- Non, mais tu te rends compte ? Il est arrivé alors que j'étais à mon bureau en pleine activité, il ne salue pas, ni un « bonjour », ni un sourire et me demande pour cette après-midi le compte-rendu synthétique de la présentation d'hier, qui a duré quatre heures ! En plus ce n'est pas dans mes attributions... ce que je lui dis. Et, avant de quitter le bureau il me dit « je sais que je peux compter sur vous » avec un grand sourire enjôleur et une voix toute douce, comme si ça allait me motiver ! ça m'énerve, je trouve cette façon de faire complètement contre-productive.
  - Moi, renchérit Laurent c'est hier que j'ai eu une remontrance assez sèche sur un e-mail d'information que j'avais envoyé aux collègues, sur un concurrent qui venait de lancer un nouveau produit. Les collègues m'ont remercié car ils n'étaient pas au courant. Mais, lui, il m'a répondu me disant que je « démoralisais les collègues avec ce type d'information ». J'étais tellement sous le choc, que je n'ai pas pu avancer sur mes dossiers aussi efficacement que d'habitude.
  - Vous parlez de votre nouveau manager ? intervient Aurélie, en buvant une gorgée de café Moka noisette.
  - Oui, répond Laurent. À première vue, il nous a fait bonne impression : il est très clair, il a une vision sur le devenir de la Business Unit et a mis en place des process qui facilitent l'organisation. Mais, sur le plan relationnel, c'est très difficile : il n'écoute pas.
  - C'est dur..., compatit Aurélie. Mais je suis persuadée que nous pouvons obtenir un relationnel qui nous convienne avec notre manager. Nous n'avons pas à subir, mais plutôt à trouver un terrain de respect mutuel.
  - J'aimerais bien avoir le mode d'emploi ! répond Anne.
  - Dans mon expérience antérieure, j'avais un patron avec le même type de comportement. J'utilisais la reformulation quasi systématiquement. Ainsi, dans ton cas, j'aurais dit quelque chose comme : « si je comprends bien, vous me demandez de laisser de côté cette activité urgente, pour tenter de faire une synthèse d'une réunion de quatre heures ? ». Ça permet de temporiser et de tenter un début de dialogue.
- Laurent propose aussi un outil de PNL (programmation neuro-linguistique) qu'il applique souvent : le DOG. Il explique comment cela lui permet de mettre au jour les faits qui se cachent derrière les mots.

## LES OUTILS

62	La satisfaction des besoins relationnels.....	194
63	Les 5 niveaux d'écoute .....	198
64	L'écoute active (PNL) .....	200
65	Les niveaux d'ouverture .....	202
66	L'attitude empathique .....	206
67	La synchronisation.....	210
68	Le pouvoir des mots .....	212
69	La reformulation.....	214
70	Le coaching d'équipe.....	216
71	Le coaching d'organisation .....	218
72	La compréhension de l'autre par le « DOG » (PNL) ..	220
73	Mon chef et moi : la relation réussie.....	224

# La satisfaction des besoins relationnels

## S'OUVRIRE ET RECONNAÎTRE LE SENS CACHÉ DES ÉMOTIONS



### En résumé

Dans sa théorie FIRO, Schutz identifie trois besoins fondamentaux dans les relations humaines : inclusion (contacts avec les autres, être important pour les autres), contrôle (influence, être compétent pour les autres), ouverture (intimité, être aimé par les autres). La non-satisfaction de ces besoins va renvoyer à trois peurs : être ignoré (pas important), être humilié (pas compétent), être rejeté (pas aimable) et provoquer des réactions émotionnelles désagréables ou incohérentes.

Pour prévenir ces poussées émotionnelles déviantes, il est donc important de pouvoir les nommer et adapter ses comportements afin de **satisfaire ses besoins**.

### Insight

*In his FIRO theory, Schutz identifies three basic needs in human relationships: inclusion (contacts with others, being important for others), control (influence, being recognized as competent by others), openness (intimacy, being loved by others). Unsatisfied needs will refer to three fears: being ignored (not important), being humiliated (not competent), being rejected (not friendly) and will generate unpleasant or inconsistent emotional reactions. To prevent these deviant emotional impulses, it is then important to be able to name them and adapt our behaviour accordingly to **meet our needs**.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

- › Réduire la tension émotionnelle.
- › Reconnaître et nommer ses peurs profondes.
- › Améliorer l'estime de soi et la confiance en soi.

### Contexte

Cet outil est utile pour mettre en œuvre des comportements permettant de retrouver un équilibre émotionnel et limiter les émotions et comportements déviants. Utilisé régulièrement, il facilite le développement de l'estime de soi dans sa capacité à interagir avec l'autre et un état d'esprit positif.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. Prendre conscience de la mauvaise émotion qui se substitue à l'émotion véritable dès qu'un stress important apparaît. Cette étape peut se faire en notant à chaud tout ce qui vient à l'esprit.
2. Reconnaître cette émotion, oser la ressentir même si elle paraît complètement déplacée.
3. Accepter la peur associée et le sens caché de l'émotion.
4. Verbaliser et exprimer son ressenti dès que possible.
5. Identifier le vrai besoin et le satisfaire, soit dans la situation concernée, soit dans d'autres contextes, afin d'améliorer l'estime de soi.

### Méthodologie et conseils

L'ouverture à soi et à l'autre permet de prendre conscience de ses émotions mais aussi de mettre en évidence les peurs latentes et par conséquent les besoins associés. La théorie FIRO (*Fundamental interpersonal relations orientation*) propose sept niveaux d'ouverture :

- › -1 : Dénier ou non-conscience : je ne sais pas, je ne veux pas voir.
- › 0 : Rétention de l'information : je sais mais ne dirai rien.

- › 1 : Blâme ou recherche d'un coupable : tu ne fais aucun effort !
- › 2 : faits ou rationalisation : nous avons convenu que tu m'enverrais les informations jeudi et nous sommes vendredi...
- › 3 : ressenti exprimé en « je » : je suis en colère...
- › 4 : projection ou hypothèse : ...car j'ai l'impression que tu te moques de ce projet...
- › 5 : peurs relationnelles expliquant la projection : ...et j'ai peur de ne pas être important à tes yeux.

Les niveaux 3 à 5 permettent de prendre conscience de la façon dont la situation est vécue et de la distorsion entre la réalité et l'interprétation qui en est faite. Par la pensée volontaire et la réflexion, il est alors possible d'interrompre les réactions émotionnelles inadaptées. Menée régulièrement, cette introspection permet aussi de cibler les besoins non satisfaits et de trouver des moyens concrets de les satisfaire. Plus les besoins seront identifiés et satisfaits, plus l'estime de soi pourra se développer.

Il est aussi possible d'utiliser ces niveaux d'ouverture pour communiquer avec l'autre et développer ainsi une relation de qualité. Pour ce faire il est évidemment important d'avoir confiance en soi et en l'autre.

« L'émotion indisciplinée enrichit la conscience. »  
C. Pansaers

### Avantage

- Accepter ses émotions incohérentes, oser les ressentir et savoir nommer les besoins et peurs associés permet d'en prendre le contrôle par la pensée consciente et volontaire.

### Précaution à prendre

- Résoudre les phénomènes de protections non-conscientes du psychisme face aux peurs n'est pas chose facile. Toutefois en être conscient représente plus de la moitié de la solution.

## Comment être plus efficace ?

### Rechercher la satisfaction des besoins

Un désir, un besoin non satisfait va provoquer une réaction émotionnelle désagréable, signal d'un manque, et déclencher la recherche de la satisfaction. Leur satisfaction provoquera des ressentis apparentés à la joie. Un besoin peut être considéré comme légitime dès lors qu'il est universel, n'est ni bon ni mauvais, n'est rattaché à aucune personne en particulier, n'a aucun objet spécifique, ne s'accompagne d'aucune stratégie visant à le satisfaire.

### Les cinq catégories de besoins

**1. Les besoins physiologiques :** concernent la régulation des grands équilibres biologiques tels que respirer, manger, dormir ou se réchauffer. Ils sont nécessaires à la survie de l'individu.

**2. Les besoins de sécurité :** sont liés à l'aspiration de chacun à être assuré du lendemain physiquement et moralement. Ces besoins concernent le logement, les revenus, la protection contre la violence ou les agressions, la sécurité morale et psychologique, la stabilité affective et la santé.

**3. Les besoins sociaux et relationnels :** il s'agit de la recherche de communication, d'expression et d'appartenance à un groupe pour établir des liens sociaux et satisfaire des besoins de reconnaissance, de considération et d'amour.

**4. Les besoins d'estime de soi :** correspondent aux besoins d'être respectés, de se respecter soi-même et de respecter les autres. Il s'agit d'être reconnu, d'avoir une activité valorisante dans un domaine de son choix.

**5. Le besoin de réalisation et de sens :** est associé au besoin de grandir, de se développer, de se réaliser à ses propres yeux en donnant du

sens à sa vie. Ce besoin mobilise la personne pour la réalisation d'actions qui ont de la valeur pour elle.

### Zoom sur les trois besoins relationnels de la théorie FIRO

› **Le besoin d'inclusion :** pousse à avoir des contacts, à s'associer aux autres, à chercher à faire partie d'un ensemble de personnes, à être membre reconnu d'une collectivité. Il est associé à la peur d'être ignoré et jugé pas important.

› **Le besoin de contrôle :** amène à tenter d'influencer les autres, à vouloir faire une différence dans son environnement, à vouloir avoir son mot à dire dans ce qui se passe. Il est lié à la peur d'être humilié et jugé incompetent.

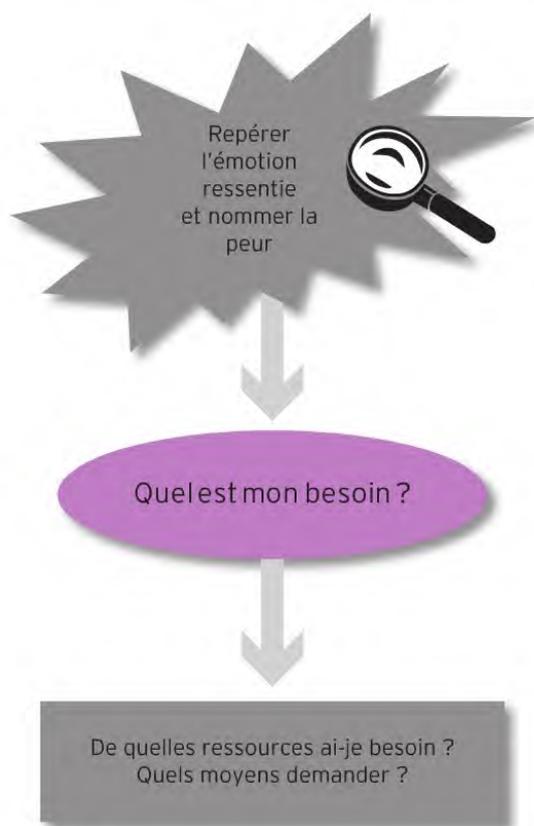
› **Le besoin d'ouverture :** pousse à établir des relations privilégiées, caractérisées par l'intimité et la chaleur. C'est le besoin d'aimer et d'être aimé tel qu'il s'applique aux conjoints, aux enfants et aux amis intimes. Il est associé à la peur d'être rejeté et jugé pas aimable.

Les besoins ne dépendent pas d'une époque ou d'une culture donnée. Ils appartiennent à chacun comme quelque chose d'essentiel, de vital, une valeur dont chacun prend la responsabilité. Certains besoins devront autant être reconnus que satisfaits.

Lorsque les besoins sont satisfaits, l'expression des émotions sera : serein, calme, gaîté, paisible, ouvert, confiant, ravi, réjoui, enjoué, curieux, passionné, confiant, etc.

Lorsque les besoins sont insatisfaits, l'expression des émotions sera : anxieux, apathique, frustré, furieux, vexé, maussade, étonné, malheureux, soucieux, écœuré, craintif, lassé, etc.

## CAS : en finir avec le sens caché des émotions



### Contexte

Amandine est rédactrice en chef dans une grande maison d'édition. Elle est appréciée pour son sens de l'organisation, sa réactivité et son investissement. Mais depuis l'arrivée de sa nouvelle adjointe, Amandine n'a plus la même motivation. Elle a du mal à se concentrer, s'agace pour un rien et se met la pression ainsi qu'aux autres dès qu'apparaît un sujet à enjeu. Elle n'hésite pas à critiquer les actions de son adjointe et la court-circuite fréquemment pour l'empêcher de prendre des initiatives et se mettre en avant.

Cette situation ne peut plus durer car elle l'a fait trop souffrir. Elle décide donc d'élargir son

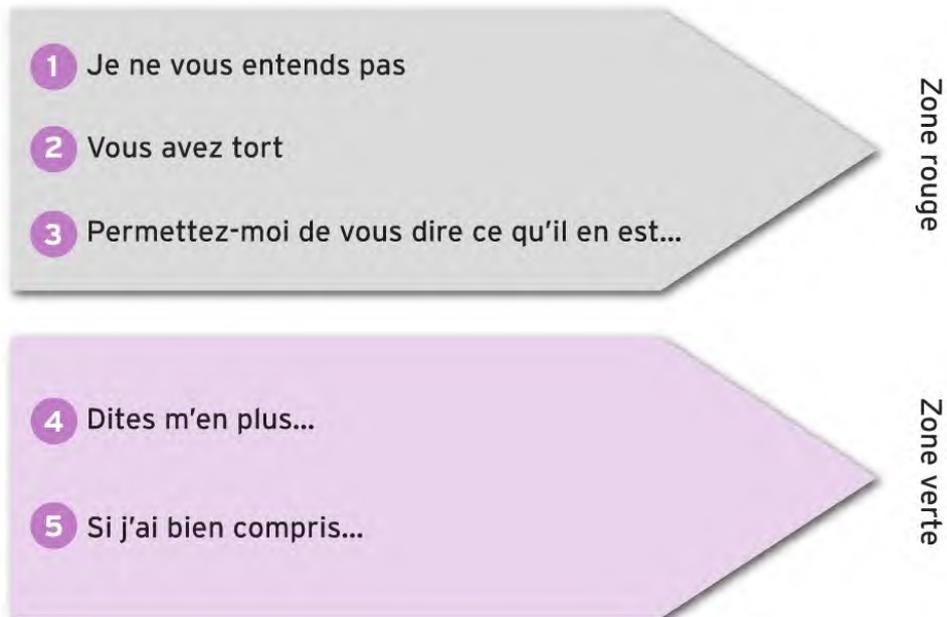
niveau de conscience en repérant les émotions qu'elle ressent. De ce fait, elle a pu identifier qu'elle craignait de ne plus être compétente et de se faire humilier face aux idées innovantes de son adjointe.

### Résultats

Grâce à ce travail d'introspection et d'analyse, Amandine a identifié son besoin de contrôle. Elle a proposé à son adjointe un mode de fonctionnement avec une répartition équitable des compétences de chacune. Depuis, Amandine est rassurée quand à ces capacités face à son adjointe et lui permet de développer sa créativité sans la brider injustement. ■

## Les 5 niveaux d'écoute

CHOISIR UN NIVEAU D'ÉCOUTE ADAPTÉ POUR MAINTENIR  
OU RÉTABLIR UNE RELATION EFFICACE



### En résumé

L'outil **Les 5 niveaux d'écoute**, conçu par Will Schutz dans son modèle de l'Élément Humain, permet au manager transversal d'identifier si son niveau d'écoute ou celui de son interlocuteur se situent en zone verte ou en zone rouge (concept élaboré par Jim Tamm et Ron Luyet dans leur modèle *Beyond Conflict*).

En zone verte, la personne est en position de vie ++ et écoute aux niveaux 4 et 5. Elle passe en zone rouge quand elle quitte cette position et passe en position +-. Elle écoute alors aux niveaux 1, 2 ou 3.

### Insight

*Introduced by Will Schutz in The Human Element, the "Five Levels of Listening" Tool helps the matrix manager identify whether his level of openness, or that of his interlocutor, is in a green zone or a red zone (following a concept elaborated by Jim Tamm and Ron Luyet in Beyond Conflict).*

*In a green zone, the person is in a life position zone corresponding to ++ and listens with an openness at Levels 4 and 5. A person transits into a red zone when his/her life position becomes +-, in which case he/she listens with an openness corresponding to Levels 1, 2 or 3.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Identifier son niveau d'écoute et celui de son interlocuteur.

Adopter un niveau d'écoute en zone verte pour rétablir ou maintenir une communication efficace.

### Contexte

Toute situation d'entretien en face à face dans lequel le manager transversal souhaite obtenir des informations de la part de son interlocuteur.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- › Avoir conscience de son niveau d'écoute et de celui de son interlocuteur.
- › Adapter son niveau d'écoute pour rester ou revenir en zone verte.

### Méthodologie et conseils

#### Les niveaux d'écoute en zone rouge

Lorsque l'un des deux interlocuteurs se situe à un niveau d'écoute en zone rouge, il est centré sur lui-même (voir outil n° 29) et il « invite » son interlocuteur à passer lui aussi en zone rouge.

› **Niveau 1 « je ne vous entends pas »** : l'interlocuteur ne prête aucune attention, volontairement ou inconsciemment, à ce que lui dit l'émetteur.

Les conséquences pour le récepteur : il peut se sentir ignoré, non pris en compte et recevoir un message du type « vous n'êtes pas important » ou « ce que je fais est plus important que vous ».

› **Niveau 2 « vous avez tort »** : l'interlocuteur porte un jugement négatif sur ce que lui dit l'émetteur : « Vous avez tort » et donc « j'ai raison, mon opinion, ma solution est la bonne ».

Les conséquences pour le récepteur: il peut sentir sa compétence remise en cause et interpréter cet avis négatif comme « vous n'êtes pas compétent »

› **Niveau 3 « permettez-moi de vous dire ce qu'il en est »** : l'interlocuteur indique à l'émetteur ce qu'il devrait penser ou ressentir. Il pense à sa place.

Les conséquences pour le récepteur: il peut se sentir dévalorisé dans sa compétence et interpréter ces conseils en « vous n'avez pas une représentation juste de vos opinions, de vos pensées ou de vos ressentis ».

#### Les niveaux d'écoute en zone verte

Lorsque l'un des deux interlocuteurs se situe à un niveau d'écoute en zone verte, il est centré sur l'autre et il « invite » son interlocuteur à rester ou revenir en zone verte.

› **Niveau 4 « dites m'en plus »** : l'interlocuteur invite l'autre à s'exprimer davantage. Il lui montre qu'il est intéressé, attentif à ses dires.

Les conséquences pour le récepteur : il se sent pris en compte, reconnu pour ce qu'il est et ce qu'il dit. Il reçoit un message du type « vous êtes important », « ce que vous dites a de la valeur ».

› **Niveau 5 « si j'ai bien compris »** : l'interlocuteur reformule ce qu'il a compris des opinions, des pensées et du ressenti de l'émetteur.

Les conséquences pour le récepteur : il sent que sa vision de la situation est comprise et qu'il est libre d'accepter la reformulation ou de la corriger. ■

*« Il faut écouter ceux qui parlent, si on veut en être écouté. »*

*François de La Rochefoucauld, extrait de Maximes.*

### Avantage

- Les 5 niveaux d'écoute permettent au manager transversal d'établir ou de rétablir une communication efficace avec son interlocuteur.

### Précautions à prendre

- Connaître les niveaux d'écoute en zone rouge qui risquent d'entraîner le manager transversal dans sa propre zone rouge.
- S'accorder un temps de réflexion avant de répondre.

# L'écoute active (PNL)

## LES DIFFÉRENTS TYPES D'ÉCOUTE

Type d'écoute	Schéma de l'interaction	Conséquences sur A
Impassible	<p>Message</p> <p>A → B</p> <p>∅</p>	Il se tait. Il est déstabilisé.
Réactive	<p>Message</p> <p>A → B</p> <p>Autre message</p> <p>En quoi ça résonne avec moi ? Tri sur soi</p>	Il se tait. Il écoute B mais est frustré.
Active	<p>Message</p> <p>A → B</p> <p>Signaux non verbaux</p> <p>Je m'intéresse sincèrement à l'autre. Tri sur l'autre</p>	Il parle

### En résumé

L'écoute active est la combinaison d'un état d'esprit et d'une attitude ayant pour objectif d'inciter à l'expression. Pour qualifier l'état d'esprit requis, la PNL utilise une distinction entre deux modes :

- **Tri sur soi** : votre écoute est guidée par vos propres intérêts, elle est relativement distraite. Vous interprétez ce que dit l'autre et y réagissez spontanément par des conseils, des jugements. Vous exprimez les différences et les similitudes avec l'autre.
- **Tri sur l'autre** : votre écoute est guidée par un réel intérêt pour l'autre. Vous êtes tout entier concentré sur les propos de votre interlocuteur et le manifestez physiquement. Vous jouez alors le rôle d'un miroir pour celui qui s'exprime, afin de l'aider à mieux se connaître, se comprendre.

### Insight

*Active listening is the combination of a state of mind and an attitude aiming at encouraging expression. To describe the required state of mind, NLP uses a distinction between two modes:*

- **Self-sorting**: your listening is guided by your own interests, it is rather distracted. You interpret what the other person is saying and spontaneously react to it with advice and judgements. You express the differences and similarities with the other person.
- **Sorting on others**: your listening is guided by a real interest for the other person. Your whole attention is focussed on what the other person is saying and it shows physically. You consequently act as a mirror for the person who is talking so as to help her/him get to know, to understand herself/himself better.

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

La qualité d'un échange dépend de votre capacité à démontrer à l'autre un véritable intérêt pour lui et ce qu'il dit. En effet, si vous ne réagissez pas à ce qui est dit, si vous êtes concentré sur vous, voire si vous coupez la parole, vous constaterez rapidement que la discussion va se tarir. À l'excès vous risquez l'isolement, les personnes vous fuyant parce qu'elles n'auront pas non plus envie de vous offrir ce que vous n'êtes pas capable de faire pour elles : les écouter !

### Contexte

L'écoute active est une qualité à mettre en œuvre au moins à chaque question que vous posez. En effet, si vous posez une question et ne montrez pas d'intérêt, même si votre intention première était bonne, vous allez vite générer chez l'autre de la frustration. Il va penser « à quoi bon répondre, la question n'est que pour la forme, dans le fond, il s'en moque » !

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. Passez en **programme « tri sur l'autre »**. Tuez dans l'œuf toute tentative de votre ego de couper la parole pour parler de lui. Imposez-lui le silence.
2. **Synchronisez-vous** sur votre interlocuteur. Envoyez à votre interlocuteur des **signaux non verbaux** :
  - Hochement de tête.
  - Contact oculaire, notamment pour observer le non-verbal de votre interlocuteur.
  - Expressions du visage en adéquation avec le discours de l'autre.
3. Parallèlement, faites des **onomatopées** type « hum, hum », « oui, oui », « d'accord »... Des études ont montré qu'elles amènent à parler davantage !
4. Complétez éventuellement par de la **reformulation**.

### Méthodologie et conseils

- Répondez au silence par des **silences** et évitez de vouloir combler à tout prix les blancs : personne ne peut enchaîner un discours sans avoir besoin de moments de pauses, indispensables pour nourrir sa réflexion. Respectez ces silences et vous serez surpris de voir les gens se relancer seuls.
- Lorsque vous coupez la parole à quelqu'un cela démontre votre manque de patience et un certain égoïsme, de peur d'oublier ce que vous avez à dire.
- Tant que votre ego sera occupé à interpréter ce qui est dit et à préparer une contre-argumentation, votre écoute ne sera pas qualitative.
- La principale difficulté tient souvent au fait d'avoir peur de se retrouver en position « d'assistante sociale » puisque l'interlocuteur est invité à parler de lui. Cela revient à se poser une question-clé, préalablement à tout échange : « ai-je envie de m'intéresser à elle ou ai-je envie de parler de moi ? » ■

*L'écoute est une véritable activité ! On a le reflet chez l'autre de son propre comportement.*

### Avantages

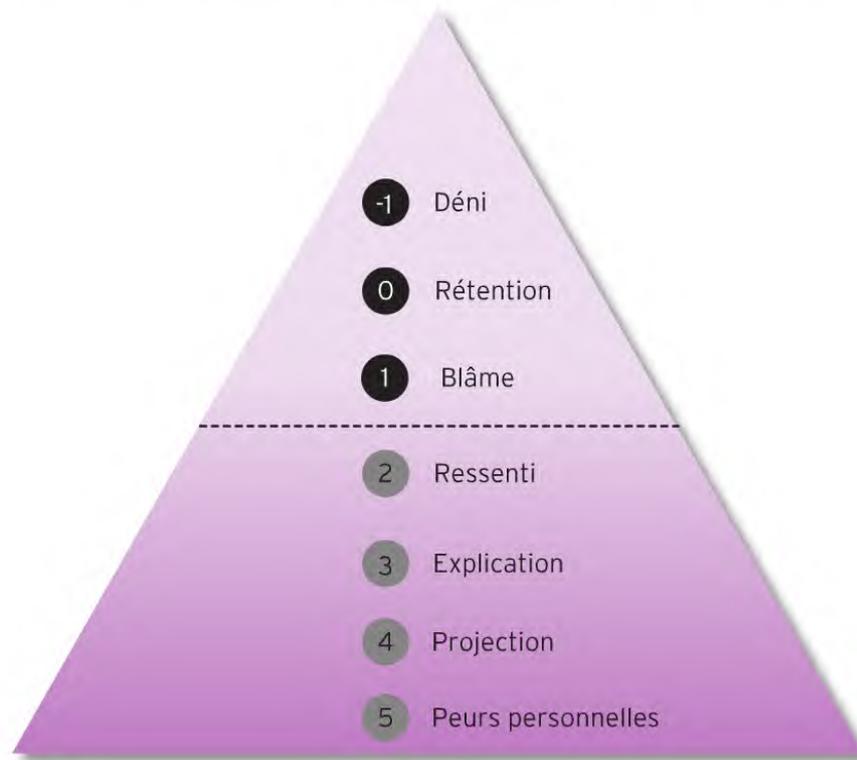
- Cette posture est la base de la relation d'aide, notamment pour aider une personne à gérer le changement.
- Les véritables moments d'écoute sont rares : faites-en un cadeau à votre interlocuteur.

### Précautions à prendre

- Il est généralement difficile d'estimer sa marge de progression en termes d'écoute. Il y a deux moyens simples de mener un diagnostic :
  - Lors d'une prochaine discussion, mesurez le temps que vous avez passé à parler de vous : est-il supérieur à 50 % du temps de parole ?
  - Observez-vous pendant 10 minutes : arrivez-vous à rester focalisé sur l'autre ? N'avez-vous pas la tentation de ramener la conversation à vous ?

# Les niveaux d'ouverture

## GÉRER LA DIMENSION ÉMOTIONNELLE D'UN CONFLIT



### En résumé

Les **niveaux d'ouverture**, outil conçu par Will Schutz, décrivent les niveaux de conscience d'une personne confrontée à une situation émotionnellement déstabilisante.

Aux niveaux -1, 0 et 1, elle rend son interlocuteur totalement responsable de la difficulté relationnelle.

Aux niveaux 2, 3, 4 et 5, elle assume sa responsabilité personnelle dans la situation.

L'ouverture comporte 2 facettes :

- **l'ouverture à soi** : rendre conscient une partie de ce qui était jusqu'à présent hors du champ de la conscience ;
- **l'ouverture à l'autre** : choisir de divulguer à l'autre une partie de l'expérience pour améliorer la relation.

### Insight

*The **Levels of Openness**, developed by Will Schutz, determines a person's level of awareness and openness when he or she is in a difficult emotional situation.*

*At levels -1, 0 and 1: the person blames others for the relational difficulty.*

*Levels 2, 3, 4 and 5: the person assumes his or her personal responsibility for the situation.*

*Openness has two sides/facets:*

- *Openness to oneself: reveal part of what was out of the field of consciousness.*
- *Openness to others: choose to disclose personal information with others in order to improve the relationship.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Se doter d'un outil opérationnel pour gérer la dimension émotionnelle d'un conflit.

### Contexte

Toute situation qui génère un ressenti négatif : relation insatisfaisante, tendue ou ouvertement conflictuelle.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- La première étape consiste à prendre conscience de ce qui se passe pour soi dans la situation :
- La deuxième étape consiste à identifier le(s) niveau(x) d'ouverture actuel(s) utilisé(s) avec son interlocuteur et de choisir le niveau d'ouverture à l'autre adapté pour sortir du conflit.

### Méthodologie et conseils

Le leader prend conscience des raisons émotionnelles qui l'amènent à maintenir le conflit.

**Niveau -1 : le déni** est l'absence de conscience de soi (de ses comportements, ses sensations, émotions) et de la situation. La personne se leurre. Par exemple, le leader n'a pas conscience d'un changement d'ambiance dans son équipe ou d'un comportement inhabituel chez un interlocuteur.

**Niveau 0 : la rétention** consiste à être conscient de la situation mais sans le reconnaître totalement et sans l'exprimer. Lors d'une réunion, le leader est en désaccord avec les options retenues mais il ne l'exprime pas en trouvant de « bonnes » raisons pour se taire : « cela ne sert à rien », « à quoi bon, ils sont tous d'accord ».

**Niveau 1 : le blâme** consiste à s'ouvrir en accusant l'autre et en le rendant responsable de la situation. À ce niveau, le reproche est une attaque formulée de manière agressive.

À ces trois premiers niveaux d'ouverture, la personne rend l'autre complètement responsable

de la situation. Ces niveaux tendent à entretenir ou amplifier le conflit.

Aux niveaux d'ouverture suivants, la personne a conscience et assume la responsabilité de ses comportements et de son ressenti dans le conflit.

**Niveau 2 : le ressenti**, la personne prend conscience de ses émotions et est en capacité de les exprimer : « je me sens agacé, énervé », « je suis en colère ».

**Niveau 3 : l'explication** consiste à décrire les faits concrets qui sont à l'origine de la situation.

**Niveau 4 : la projection** consiste à prendre conscience de ce que j'imagine que l'autre pense de moi, des pensées que j'attribue à mon sujet.

**Niveau 5 : la peur** est le niveau ultime de la prise de conscience de soi, celui où la personne identifie la peur sous-jacente qui, non gérée, explique son implication dans le conflit et sa difficulté à en sortir.

La deuxième étape consiste à identifier le (s) niveau(x) d'ouverture actuel(s) utilisé(s) avec son interlocuteur et de choisir le niveau adapté pour sortir du conflit.

*« Les querelles ne dureraient pas longtemps si le tort n'était que d'un côté. »  
François de La Rochefoucauld*

### Avantages

- Cet outil permet au leader de prendre conscience de son ressenti négatif et de le désamorcer pour sortir d'un conflit.
- Il est particulièrement utile dans des situations où le leader ne comprend pas de prime abord l'émotion négative qu'il ressent dans une situation.

### Précautions à prendre

- Le niveau -1 du déni nécessite une aide extérieure pour prendre conscience de son ressenti.
- S'isoler au calme facilite la prise de conscience.

## Comment être plus efficace ?

### L'ouverture à soi (la conscience de soi)

Pour accroître la conscience de soi, le leader se posera utilement les questions suivantes :

#### Niveau 2 : le ressenti

› Qu'est-ce que je ressens face à cette situation ?  
Il pourra s'inspirer des 4 émotions de base et affiner en identifiant l'intensité de son émotion. Par exemple, dans le registre de la colère : « je me sens agacé, en colère » ou dans le registre de la peur : « j'ai le trac, je me sens angoissé, paniqué ».

#### Niveau 3 : l'explication

› Quelle est la situation (les faits) ?  
Il s'agit d'explicitier le(s) déclencheur(s) de l'émotion en décrivant factuellement la situation. Les faits, les comportements sont observables : ce sont les éléments que pourrait capter une caméra vidéo.

#### Niveau 4 : la projection

› Qu'est-ce que j'imagine que l'autre pense de moi ?

Il s'agit ici de prendre conscience du « film » que se fait la personne à propos de la situation. Quelle est l'interprétation que donne la personne aux comportements de son interlocuteur ? Par exemple : « il ne m'a pas invité à la réunion, donc il pense que je ne suis pas suffisamment important », « Il a délégué cette mission à l'un de mes collègues, donc il pense que je ne suis pas assez compétent » ou encore « il ne m'a pas proposé de déjeuner avec lui, donc il ne m'apprécie pas ».

#### Niveau 5 : la peur

› Quelle est la peur qui est activée chez moi ?  
Selon Will Schutz, les trois peurs personnelles profondes sont :

- › La peur d'être insignifiant : la crainte de ne pas avoir de valeur, de ne pas être digne d'attention.
- › La peur d'être incompetent : la crainte de ne pas savoir faire, de ne pas être en capacité de

faire face aux situations ou de se prendre en charge de façon autonome.

› La peur de ne pas être aimable : la crainte de ne pas être digne d'être apprécié, de ne pas être sympathique.

Chacun est plus ou moins concerné par l'une de ces peurs et une même situation donnera lieu à une explication et une projection différente en fonction de la problématique qui concerne plus particulièrement la personne. Par exemple, « il ne m'a pas invité à la réunion » (explication) pourra être interprété (la projection) comme « il considère que je ne suis pas assez important, que je ne suis pas compétent ou il ne m'apprécie pas ».

### L'ouverture à l'autre

L'hypothèse est que le conflit est entretenu par un manque d'ouverture à l'autre (niveaux -1, 0 ou 1) et que pour en sortir, il convient de s'ouvrir d'avantage.

Le choix du niveau d'ouverture à l'autre sera fonction du degré de confiance dans la relation : les niveaux 2 et 3 sont bien souvent suffisants pour débloquer la situation. Les niveaux 4 et 5 supposent une confiance élevée dans son interlocuteur

S'ouvrir à l'autre va consister à :

- › Niveau 2 exprimer son ressenti : « vis-à-vis de vous, je ressens ».
- › Niveau 3 décrire les faits : « parce que j'ai constaté ».
- › Niveau 4 verbaliser sa projection : « je me suis imaginé que vous pensiez que j'étais ».
- › Niveau 5 exprimer sa peur : « et j'ai peur d'être... ».

Et terminer en exprimant son besoin et en formulant sa demande : « j'ai besoin de... aussi je vous demande ».

S'ouvrir à soi permet de choisir le niveau d'ouverture à l'autre.

## CAS : un manager et un collaborateur sont en conflit depuis 3 ans

### Contexte

Le responsable du parc automobile d'une grande entreprise publique et son collaborateur, responsable de l'atelier, travaillent ensemble depuis 4 ans et sont en conflit ouvert depuis 3 ans. En sachant qu'il n'est pas question de muter ni l'un, ni l'autre, plusieurs tentatives ont été faites pour résoudre le conflit mais rien n'y fait.

### Intervention

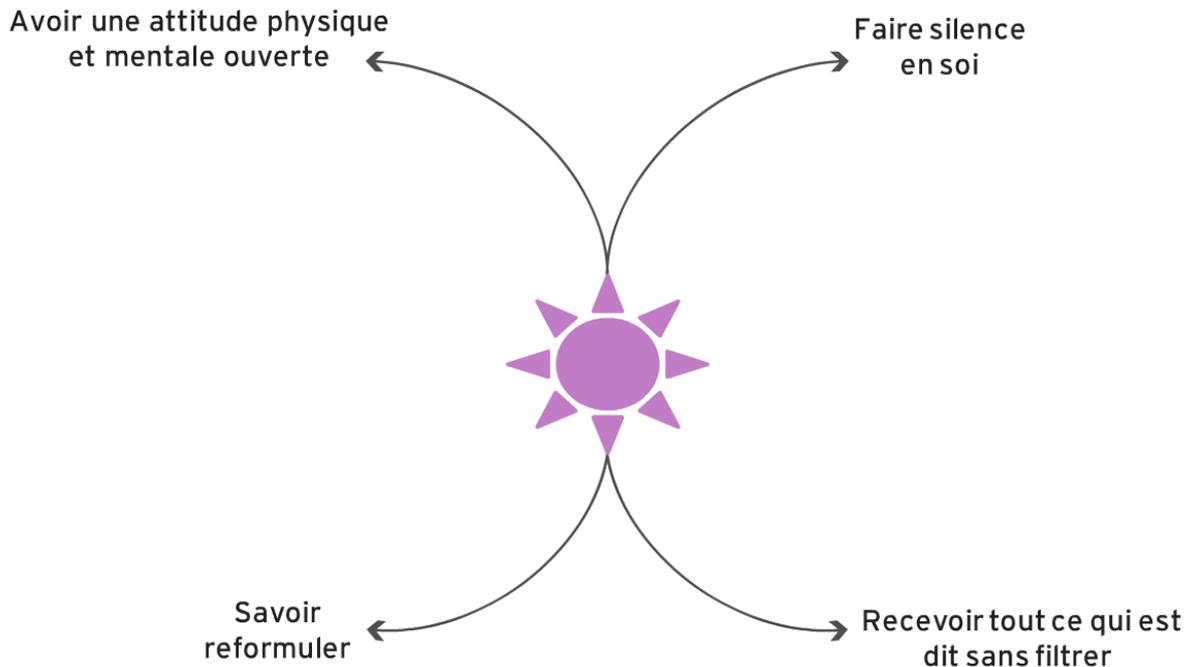
À l'aide des niveaux d'ouverture, ils prennent conscience qu'ils sont tous les deux très en colère (niveau 2). Le collaborateur verbalise les faits qui se sont produits il y a 3 ans (niveau 3) et

prend conscience de l'interprétation (niveau 4) qu'il en a fait : il a imaginé que son manager avait refusé de lui accorder l'intitulé de poste qu'il souhaitait parce qu'il le considérait comme incompetent. En fait, l'intitulé de poste n'était pas prévu dans la nomenclature des emplois. Cette situation le mettait en contact avec sa peur personnelle d'être incompetent (niveau 5). Le manager était de son côté confronté à la même problématique. Après que les deux aient fait ces prises de conscience, ils ont pu échanger sur leurs besoins respectifs dans la relation et formuler des demandes sans agressivité. ■

Niveau	Le manager	Le collaborateur
2. Ressenti	« Vis-à-vis de vous, je ressens de la colère »	« Vis-à-vis de vous, je ressens de la colère »
3. Explication	« Parce depuis 3 ans, vous ne me communiquez pas les informations sur votre activité »	« Parce qu'il y a 3 ans, je n'ai pas eu l'intitulé de poste que je souhaitais et j'ai imaginé que vous étiez à l'origine de ce refus »
4. Projection	« J'ai l'impression que vous pensez que je suis incompetent »	« J'ai l'impression que vous pensez que je suis incompetent »
5. Peur	« Et j'ai peur d'être incompetent »	« Et j'ai peur d'être incompetent »

# L'attitude empathique

## AIDER LES AUTRES À PARTAGER LEUR RESENTI



### En résumé

La communication est un processus inné puisque depuis notre naissance nous communiquons d'abord par nos gestes, nos mouvements (communication non verbale) puis progressivement par la parole et les mots (communication verbale).

**L'empathie** est au cœur même de la communication, écoute totale, profonde et désintéressée qui ne cherche pas à influencer l'autre ou la qualité de l'échange. C'est être pleinement dans l'instant et à l'écoute véritable des vrais besoins de l'autre.

Être détaché et ne pas mettre son ego dans la relation, c'est aussi se mettre en lien avec l'autre, quel que soit ce qu'il a à nous dire, sans nous identifier à lui.

### Insight

*Communication is a natural process as we have been communicating since our birth: first through gestures and movements (nonverbal communication) and then using speech and words gradually (verbal communication).*

***Empathy** is at the heart of communication: full, deep and disinterested listening which does not aim at influencing others nor the quality of the exchange. This means being completely in the moment and truly listening to others' real needs. Being detached and putting our ego aside in the relationship also corresponds to connecting with others whatever they have to say without identifying with them.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

- › Comprendre l'expérience de son interlocuteur, s'enrichir de son expérience, sans pour autant subir la pression émotionnelle.
- › Humaniser la communication et mieux aider et accompagner les autres.

### Contexte

Cet outil consiste à aider l'autre à exprimer ses émotions afin de connaître sa vision de la situation et la façon dont il la vit.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. Être disponible, attentif, intéressé et patient.
2. Être centré sur son interlocuteur :
  - son cheminement mental ;
  - sa logique ;
  - ses valeurs et croyances ;
  - ses interprétations.
3. Être à l'écoute des mots et du langage corporel sans sélection ni tri.
4. Mettre de côté tout jugement personnel.
5. Laisser l'interlocuteur parler sans l'interrompre.
6. Poser des questions à bon escient.
7. Dire avec respect et des mots clairs ce qui a été compris tant à travers son langage non-verbal, qu'au niveau émotionnel, dans le moment où il parle ou agit.

### Méthodologie et conseils

La compétence de l'intelligence émotionnelle qui consiste à aider les autres à exprimer leur ressenti repose sur cette attitude empathique. Les travaux de Porter, définissent 5 attitudes ne facilitant pas l'expression des émotions de l'autre voire les amplifiant :

- › **Recherches de solutions immédiates** : écoute centrée sur l'idée de trouver et proposer une solution à la problématique de l'autre.

Frustration si la solution trouvée ne convient pas à l'autre.

- › **Investigation** : écoute centrée sur la recherche d'informations qui peut être vécue par votre interlocuteur comme un interrogatoire. Le risque est de se retrouver noyé d'informations et de détails superflus.

- › **Soutien** : envie d'offrir son soutien à la personne qui expose ses difficultés. Cette réaction est souvent liée à trop de sympathie, la personne croyant sincèrement aider. Le risque est de rendre l'autre dépendant, en le confortant dans son état.

- › **Interprétation** : écoute qui amène à projeter sur l'autre son interprétation du problème exposé en émettant une hypothèse. Le risque est de filtrer la réalité de l'autre car tout indice sert à aller dans ce sens.

- › **Évaluation, jugement** : écoute impliquant un jugement de valeur de la part de celui qui l'utilise. Agacement pour celui qui s'exprime sur ce qu'il vit en se sentant jugé par celui qui l'écoute. L'évaluation peut passer par le verbal ou le non verbal, un haussement d'épaules, un regard dubitatif sera autant parlant et « jugeant ».

« Les émotions sont faites pour être partagées. »  
Marc Levy

### Avantage

- La plupart des gens se comportent de manière rationnelle, il suffit de comprendre de quelle rationalité il s'agit. L'attitude empathique permet de connaître et comprendre le point de vue de l'autre, en évitant toute ambiguïté.

### Précaution à prendre

- Accepter inconditionnellement le vécu, les émotions, les idées, les pensées ou les valeurs d'une personne favorise son ouverture et son expression. En aucun cas, cela veut dire être d'accord avec ses idées ou valeurs, de même qu'accepter des émotions ou des idées ne signifie pas accepter des actes... inacceptables.

## Comment être plus efficace ?

### Écouter sincèrement pour comprendre

Afin d'obtenir les meilleures conditions de la relation, il est important de mettre en place un climat propice qui convienne à la personne qui s'adresse à nous. L'écoute active permet d'établir la confiance et la compréhension. Elle favorise les interactions harmonieuses et la synchronisation non verbale, envoyant implicitement à l'autre le message suivant : « je suis tout à fait comme vous ». Cette reconnaissance intuitive, en écho, entre en jeu dans l'attitude empathique, en fournissant aux interlocuteurs un feedback permanent dans leurs échanges. Voici donc comment écouter de manière sincère selon les trois niveaux de l'écoute active.

**1. Je m'intéresse à vos propos en écoutant avec attention :** C'est le niveau de l'écoute active qui contribue au climat de confiance. À ce niveau, il est nécessaire de faire abstraction de ses expériences personnelles et de ses jugements pour se concentrer sur son interlocuteur et entendre vraiment ce qu'il raconte. Il s'agit de poser des questions qui aident à progresser dans ses propos et qui permettent aux deux de comprendre la situation. Les questions sont ouvertes et ne reflètent pas d'opinions personnelles. L'écoute active ne consiste pas seulement à ne rien dire et à rester muet. Écouter c'est savoir intervenir de temps en temps pour aider son interlocuteur à exprimer ses propos. Elle se travaille selon trois méthodes simples :

- Écouter en silence, en n'intervenant que de temps en temps. Il est important d'avoir une attitude corporelle qui témoigne d'un intérêt sincère pour ce que dit l'autre : « je n'arrive pas à m'en sortir avec le dossier Hervé et ça commence à m'énerver ».

- Résumer régulièrement les propos avec ses propres mots, sans jugement de valeurs ni opinions personnelles : « si je comprends bien ce dossier est difficile à gérer ».

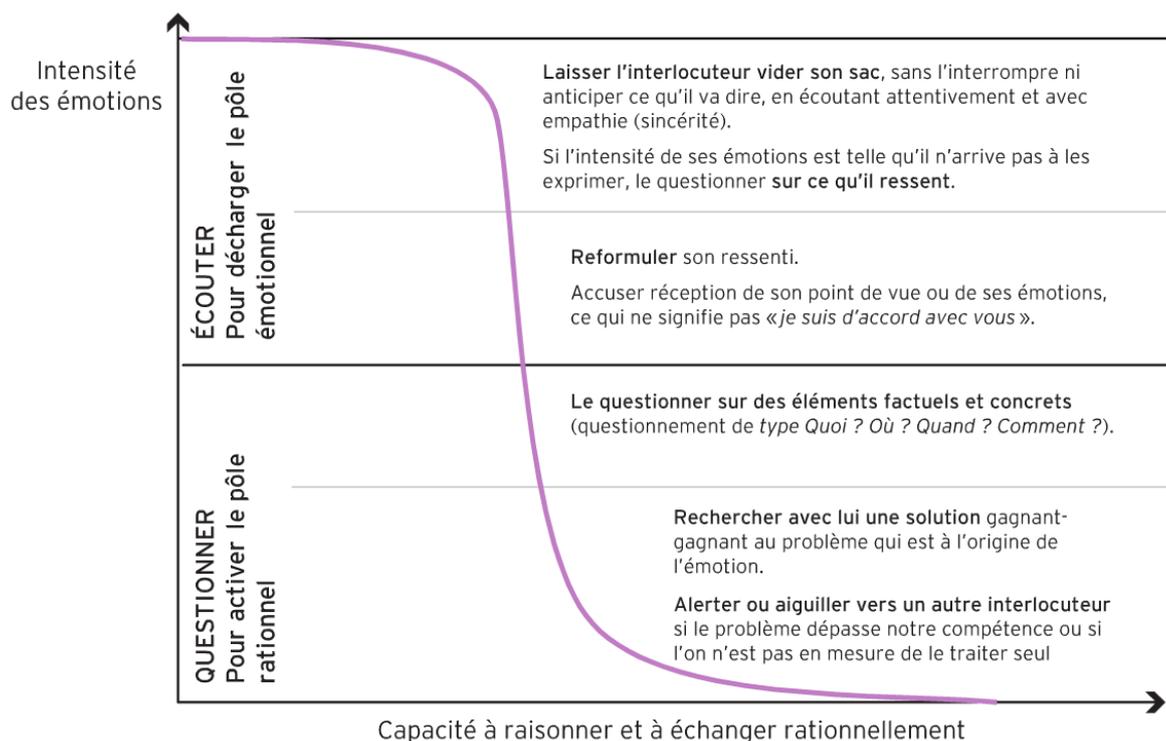
- Reformuler de manière interrogative un mot ou une phrase importante du discours de l'interlocuteur : « tu es en colère ? ».

**2. Je perçois et comprends ce que vous ressentez :** À ce stade de compréhension, il est possible d'avoir accès aux émotions et au ressenti de l'interlocuteur. Cela ne veut pas dire que nous partageons le même sentiment ou que l'on est d'accord avec lui, mais simplement que nous comprenons ses émotions. Ce niveau d'écoute correspond à l'empathie, c'est de l'écoute sincère.

**3. Je fais état de notre relation :** Cette caractéristique de l'écoute permet de créer un haut niveau de qualité relationnelle permettant de dialoguer ouvertement tant sur la compréhension de la situation, des émotions mais aussi de l'état de la relation entre la personne et soi, à l'instant présent : « tu as des difficultés avec le dossier Hervé, cela te met en colère et tu préfères m'en parler en toute confiance ? ».

Faire état de la relation crée les conditions de l'ouverture. L'autre donnera plus facilement ses sentiments, opinions, craintes ou idées. Il sera plus à même de parler consciemment et de manière responsable de ce qui est vrai pour lui, sans tomber dans le blâme. Il est aussi possible d'utiliser ce niveau pour faire face à l'agressivité.

## CAS : travailler l'écoute active



## Contexte

Une grande entreprise de maroquinerie a déployé un programme de prévention des risques psychosociaux, avec la création d'un poste de référents. Ainsi des salariés volontaires, issus de secteurs et sites différents ont été nommés pour pouvoir recevoir les personnes en difficultés. Les futurs référents ont bénéficié d'une formation à l'empathie et notamment à l'écoute active.

Romain n'a pas hésité à se proposer pour ce rôle car beaucoup de ses collègues viennent déjà le voir pour qu'il les aide à se sentir mieux. Mais Romain a conscience de ses limites et certaines situations ont été difficiles à gérer car

trop chargées en émotions. Dans ces moments ses interlocuteurs rejetaient systématiquement les solutions qu'il leur proposait.

## Résultats

Romain a pu s'entraîner à l'écoute active en utilisant l'outil ci-dessus. Il a compris que la priorité était de faire baisser l'intensité de l'émotion ressentie avant d'amener l'autre dans une logique de rationalisation et de résolution de problème. Mais aussi qu'il était plus important d'aider l'autre à cerner son besoin que de lui proposer une solution. Il sait qu'il peut demander de l'aide si lui-même n'arrive pas à se distancer. ■

# La synchronisation

## INSTAURER UN CLIMAT DE CONFIANCE EN CALQUANT SA POSTURE

### COMMENT SE SYNCHRONISER SUR SON INTERLOCUTEUR

Proxémie	Adoptez la bonne distance physique face à votre interlocuteur.
Le corps	Ajustez votre posture sur celle du corps de la personne.
Moitié du corps	Adoptez la partie supérieure ou inférieure de votre corps à la posture de votre interlocuteur.
Angle tête / épaule	Reproduisez la position de la tête, le mouvement des épaules.
Les gestes	Reproduisez un geste : bras replié, mains ouvertes, tête inclinée...
Mouvements	Reproduisez un comportement rythmique (ex : hochement de la tête).
Respiration	Ajustez votre respiration.
Caractéristiques vocales	Reproduisez la tonalité, le rythme, le volume de la voix.

#### En résumé

En situation d'échange, les gestes, attitudes, liés à la communication non verbale véhiculent des messages importants qui peuvent consolider ou parasiter la relation. Les personnes réagissent aux messages non verbaux mutuels, sans nécessairement s'en rendre compte. Desmond Morris, dans ses travaux de recherche, a démontré que les personnes à l'aise dans l'échange adoptent une posture en écho de façon inconsciente. L'outil **synchronisation** s'appuie sur ces travaux. Il est utilisé pour établir un rapport de confiance avec son interlocuteur, favoriser l'écoute et éviter les tensions.

#### Insight

*During an exchange, gestures, attitudes, related to nonverbal communication, carry cues that can consolidate or interfere with the relation. People react to mutual nonverbal elements, without necessarily realizing it. Desmond Morris, in his research, proved that the persons who are most comfortable during exchanges adopt a posture echoing the other persons'. The tool **synchronization** is based on these works. It is used to build trust with one's interlocutor, enhance the ability to listen and avoid tensions.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

- › Instaurer le contact.
- › Être à l'écoute.
- › Être en phase pendant l'échange.

### Contexte

La posture physique est importante : au-delà des mots, nous communiquons avec notre corps. Établir le rapport dès le début de l'entretien est le préalable indispensable avec des clients, fournisseurs, collaborateurs.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. Observer la posture et gestuelle de l'autre personne.
2. Adapter sa posture.
3. Ajuster son comportement en fonction des attitudes observées.

### Méthodologie et conseils

Dès le début de l'entretien, adoptez le même type de posture ou de gestuelle que votre interlocuteur afin de le mettre à l'aise. L'absence de synchronisation peut l'amener à penser inconsciemment que vous n'êtes pas intéressé par ce qu'il a à dire, que vous êtes centré sur vous. Les besoins en proxémie (distance physique entre deux personnes lors d'un échange) varient selon les personnes. Ainsi, dès le début de l'entretien, votre interlocuteur peut avoir besoin de prendre un peu plus de recul.

La synchronisation concerne également le paraverbal : ton de voix, rythme, débit. Par exemple, si l'interlocuteur parle vite, parlez plus vite. En cas de désynchronisation, il est possible que votre interlocuteur ressente une gêne, ne soit pas en phase ou ait besoin de réflexion. Posez-lui une question ouverte, afin de l'amener à exprimer son ressenti, point de vue : « Y a-t-il quelque chose qui vous gêne ? », « Que pensez-vous de ma proposition ? »

« Souhaitez-vous que nous revenions sur ce point ? » etc.

En fin d'entretien, lorsque vous synthétisez les points clés de l'échange, synchronisez-vous.

Pendant l'échange, appuyez-vous sur la synchronisation verbale :

- › Reprenez les mots clés utilisés par votre interlocuteur ;

- › Reformulez ses idées ;

- › Repérez et utilisez les mots ou expressions issus du canal sensoriel préférentiel de votre interlocuteur. Le V.A.K.O. : la Vision, l'Audition, la Kinesthésie, l'Odorat correspond aux 3 principaux registres sensoriels. Nous en privilégions un dans notre mode de communication et utilisons des termes en relation avec ce registre.

*Quelques exemples* : registre visuel : je vois, je distingue nettement, c'est flou, bien illustré, c'est le brouillard etc. Registre auditif : j'entends bien, ça me parle, ça fait écho, ça me questionne, c'est audible, discordant, nous sommes sur la même longueur d'ondes etc. Registre kinesthésique : sentir, éprouver, peser, digérer, soutenir, palper, prendre à cœur, c'est lourd, concret, solide etc. ■

*« Méfie-toi de celui dont le ventre ne bouge pas quand il rit. »*

*Proverbe chinois*

### Avantage

- La synchronisation contribue à créer dès le début de l'échange un espace de compréhension et de respect mutuel et à prévenir les conflits. L'outil peut également être utilisé lorsqu'on anime une réunion ou une formation.

### Précaution à prendre

- Calquer sa posture sur celle de l'autre ne signifie pas adopter une posture en miroir : si la personne a les bras croisés, vous pouvez croiser les mains ou replier un bras. Évitez les gestes parasites : agiter son stylo, etc.

## Le pouvoir des mots

### REEMPLACER CERTAINS MOTS DANS SA COMMUNICATION

Mots poisons	Mots antidote
Je (ne) peux (pas) Je (ne) dois (pas)	J'ai choisi de... J'ai décidé de...
Jamais	Presque jamais
Toujours	Souvent, la plupart du temps
Tout le monde	La plupart des gens
Personne	Peu
Aucun	Rarement
Vrai/faux	Possible, souhaitable
Je suis (+ <i>émotion</i> )	Je ressens (+ <i>émotion</i> )
Je suis (+ <i>étiquette/jugement</i> )	J'ai fait... et... ( <i>conséquences positives ou négatives</i> )
Mais	Et
↑	↑
Traduit une pensée de type « blanc ou noir »	Traduit une pensée type « nuances de gris »
↓	↓
Impact fort (émotionnellement) sur soi	Impact plus modéré sur soi. Prises de distance et de responsabilité
Déclenche une réaction polaire chez l'autre	Favorise l'échange et la discussion

#### En résumé

Le langage permet à l'homme d'exprimer et de communiquer ses pensées. En cela il a un rôle déterminant dans la construction de la personnalité et son évolution dans le temps. Autant les compétences verbales des êtres humains leur permettent de construire des stratégies pour faire face à des difficultés diverses, autant l'abus de certains mots ou locutions crée des limites et des règles qui finissent par l'emprisonner.

Les « mots-poisons », identifiables dans le discours, sont le reflet d'une perception limitée et limitante de la réalité qui peut avoir des conséquences sur la gestion de ses émotions et ses relations avec les autres.

#### Insight

*Language allows man to express and communicate thoughts. In this sense language plays a key role in shaping personality and its evolution over time. Human beings' verbal skills allow them to build strategies to face various difficulties. However the abuse of certain words or phrases creates boundaries and rules that can lead to dead ends.*

*"Poison words" that can be identified in the conversation reflect a limited and limiting perception of reality which may have consequences on emotions and interpersonal relationships management.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

› Comme l'indique le Dr Andrew Newberg (*Words Can Change Your Brain*) : « Le langage façonne notre comportement et chaque mot que nous utilisons est imprégné d'une multitude de significations personnelles. »

› Les mots et les tournures de phrases créent même des « réactions sémantiques » qui affectent notre système neurologique et bien sûr nos émotions.

› Lorsque notre discours est empreint de sur-généralisations, d'affirmations type « noir ou blanc », alors il traduit des pensées catégoriques, qui par ricochet entraînent un comportement prédéterminé qui n'est peut-être pas adapté à la situation et qui peut créer des tensions relationnelles.

### Contexte

Le choix des mots que vous employez va conditionner la manière dont vous allez (ré)agir dans une situation donnée et dont les autres réagiront vis-à-vis de vous.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

Il s'agit d'apprendre à repérer puis à remplacer ces « mots-poisons » dans votre discours.

1. Lorsque vous vous exprimez, notez si l'un de ces mots apparaît dans votre langage.

2. Reformulez en utilisant un « mot-antidote », avec une formulation type : « enfin, je veux dire plutôt que... (+ reformulation) ».

### Méthodologie et conseils

› Le verbe être a fait l'objet de nombreuses études, notamment en sémantique générale. Si son utilisation en tant qu'auxiliaire est incontournable, lorsqu'il est utilisé pour désigner un état ou une qualité, il contribue à figer la personne, à l'assimiler totalement à cet état. Par exemple : « je suis déprimé » (tout le temps,

c'est ma nature) est très différent de « je traverse un passage dépressif ».

› En complément, l'utilisation de la conjonction « et » vous permettra d'apprendre à contextualiser les situations. Une personne peut être « compétente » et « paresseuse », selon les circonstances.

› Dans l'outil « reconnaissance des émotions » nous vous incitons à verbaliser vos émotions sous la forme « je suis... (+ émotion) ». C'est effectivement un premier pas indispensable. Ensuite, et pour prendre conscience de l'aspect transitoire de ce que vous vivez, il sera préférable de dire « je ressens en ce moment... (+ émotion) ».

› Au-delà des « mots-poisons », l'approche doit aussi vous inviter à identifier les mots qui ont pour vous une « puissance d'évocation », c'est-à-dire qui déclenchent une forte charge émotionnelle et dont il faut apprendre à se détacher. ■

*Changer consciemment son vocabulaire pour changer sa manière de penser et ses émotions.*

## Avantage

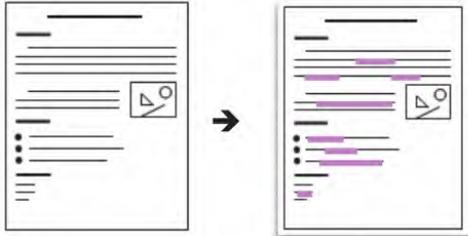
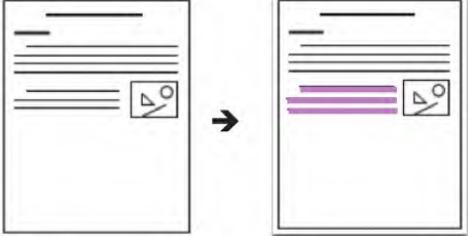
- En changeant de vocabulaire vous allez gagner en flexibilité ! Vous allez vous ouvrir à d'autres manières d'envisager les choses : jusqu'à présent votre façon d'envisager le passé et le futur était déjà écrite, pleine de certitudes. Vous allez maintenant pouvoir envisager de nouvelles histoires sur le monde qui vous entoure.

## Précaution à prendre

- L'utilisation de cet outil peut sembler déroutant au début. Il va en effet progressivement remettre en question des modes de pensée et des réflexes de communication qui sont bien établis depuis des années. D'ailleurs en thérapie de l'acceptation et de l'engagement cet outil est issu du processus de « défusion ».

# La reformulation

## QUELLE REFORMULATION ?

Mode de reformulation	Synthèse	Écho
<b>Votre objectif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structurer la pensée de votre interlocuteur, l'aider mettre de l'ordre dans ses idées</li> <li>- Synthétiser une masse d'informations pour vous assurer que vous avez saisi l'essentiel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relancer votre interlocuteur</li> <li>- Stimuler sa réflexion</li> <li>- Lui faire prendre conscience de ce qu'il vient de dire</li> </ul>
<b>Process</b>	<p><i>Il vous dit</i> → <i>Vous reformulez</i></p> 	<p><i>Il vous dit</i> → <i>Vous reformulez</i></p> 

### En résumé

Les incompréhensions trouvent souvent leur origine dans un défaut de **reformulation** : croyant avoir saisi la teneur du message de l'autre, par soucis d'économie ou de rapidité, nous n'avons pas le réflexe de lui faire valider notre compréhension.

Or, la reformulation est le garant de la transmission efficace d'un message parce qu'elle peut permettre à notre interlocuteur :

- de prendre conscience de la manière dont son message est compris ;
- de l'ajuster en conséquence.

C'est pour cela que la notion de reformulation est intimement liée à celle de l'écoute et que c'est un savoir-faire indispensable à cultiver au quotidien.

### Insight

*Misunderstandings are often rooted in a lack of **reformulation**: when thinking we understood the other person's message, we do not systematically check our understanding with him/her for the sake of economy or speed.*

*However, reformulation is the best guarantee for effective message transmission because it allows the other person to:*

- *become aware of how his/her message is understood ;*
- *adjust it accordingly.*

*This is why the notion of reformulation is intimately linked to that of listening. This is an essential know-how that has to be cultivated on a daily basis.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

➤ **Pour vous**, la reformulation sera un outil précieux pour vous assurer que vous avez bien compris le message que veut faire passer votre interlocuteur. Qui plus est en reformulant, vous contribuez aussi à mémoriser l'information.

➤ **Pour votre interlocuteur**, la reformulation va marquer votre intérêt : vous montrez indirectement que vous portez réellement de l'intérêt à ce qu'il dit. En ayant un retour sur ce que vous avez compris de son message vous lui donnerez aussi l'opportunité d'affiner, de modifier, ou encore de compléter son message.

### Contexte

La reformulation devrait être un réflexe de base à mettre en œuvre lors de toute communication. Vous aurez probablement déjà entendu un militaire reformuler, mot par mot, la consigne qui lui est donnée (aussi courte soit-elle) pour acter le fait qu'il l'a reçue et comprise.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

À intervalles réguliers, osez interrompre votre interlocuteur pour reformuler ses propos (même si vous avez l'impression que le message est clair pour vous !) :

1. Envoyez un signal non-verbal, comme un petit signe de la main ou en ouvrant la bouche, pour montrer votre volonté de prendre la parole.

2. Enchaînez avec une formule type :

➤ « autrement dit... »

➤ « si je comprends bien... »

➤ « ce que vous voulez dire, c'est... »

3. Et complétez-la soit :

➤ en verbalisant avec vos propres mots ce que vous avez compris, pour **synthétiser** ses propos ou les **structurer**. C'est la reformulation « synthèse » ;

➤ en répétant mot par mot ce que vient de dire votre interlocuteur, pour lui faire un **effet miroir** et le **relancer**. C'est ce qu'on appelle la reformulation « écho ».

### Méthodologie et conseils

➤ À la suite de votre reformulation, soyez attentif au premier mot communiqué par votre interlocuteur : il vous renseignera très vite sur le **niveau de compréhension réciproque** qui s'établit entre vous. Un oui et vous êtes en phase, un non/pas tout à fait et il y a nécessité d'ajustement.

➤ La reformulation doit **rester centrée sur ce que vient de dire** votre interlocuteur, même si vous l'exprimez avec vos mots. Évitez de donner votre avis ou de porter un jugement sur le message émis par votre interlocuteur : le temps de la reformulation n'est pas fait pour ça.

➤ La reformulation peut aussi être utilisée pour (au besoin) **demander des clarifications** à votre interlocuteur si quelque partie que ce soit de son discours n'est pas claire pour vous : « Ce que je ne saisis pas, c'est... ? »

➤ La reformulation « écho » peut paraître infantile, en vous donnant un côté « perroquet ». L'expérience montre non seulement que les gens **ne s'en rendent pas compte** mais en plus qu'ils apprécient ! ■

*Marquez votre écoute en reformulant pour donner envie à l'autre de vous accorder la même attention lorsque vous parlerez.*

### Avantage

- Le bénéfice de la reformulation est aussi pour votre interlocuteur, pour lui permettre de vérifier qu'il y a bien concordance entre ce qu'il veut vous dire et ce qu'il vous dit réellement.

### Précaution à prendre

- Pratiquez le double silence : externe, vis-à-vis de l'autre pour ne pas parler de vous, et interne, pour ne pas filtrer la réception du message uniquement au travers de ce qui vous intéresse.

# Le coaching d'équipe

## CHANGER EN EXPÉRIMENTANT LE CHANGEMENT



### En résumé

Le **coaching d'équipe** est une forme d'accompagnement collectif par un coach qui vise à faire progresser les personnes et le système lui-même. Il est pertinent pour tous types d'équipes qui visent un accroissement de leur efficacité et un développement personnel de leurs membres.

Il est adapté pour des équipes en changement culturel qui souhaitent s'accorder sur une vision, des valeurs et des modes de fonctionnement en phase avec celles-ci. Il est donc aussi fortement préconisé pour les « équipes recomposées » issues de fusion ou de réorganisation. Les processus d'équipe se manifestent explicitement lorsque tous les membres sont présents et en interaction, concentrés sur l'atteinte de leurs buts collectifs, c'est donc dans les réunions opérationnelles que le coaching est pratiqué.

### Insight

*Team coaching is a collective approach with a goal to help people and the system itself make progress. It makes sense for all types of teams whom strive for greater efficiency and personal development.*

*It is ideal for teams undergoing a cultural change and are searching for a common ground, a vision, shared values and working modes. This is why it is also recommended for teams that have been "blended" after mergers or reorganizations.*

*The team processes occur when all team members are present, interacting with each other and focusing on reaching their collective goals. Thus, team coaching is applied in collective meetings.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

- Améliorer des modes de fonctionnement collectifs en équipe (coopération) au service de sa performance et au profit d'un résultat opérationnel ou d'une percée.
- Favoriser la prise de conscience de la nature (quantitative et qualitative) des interactions en cours et de leurs effets sur les personnes, sur les résultats, sur l'ambiance de travail.
- Expérimenter sans risque de nouvelles pratiques et de nouvelles relations entre les membres d'une équipe.

### Contexte

Le coaching d'équipe est particulièrement adapté pour des comités de direction, des équipes commerciales ou marketing, des équipes projet, des équipes de production qui s'interrogent sur des questions qui les concernent directement : comment vivre et mener des réunions plus efficaces ? Comment mieux gérer son temps et ses priorités ? Comment revoir son processus de décision ? Comment être plus efficace et bien jouer son rôle ? Comment créer les conditions de l'innovation ?...

S'engager dans une telle démarche est relativement exigeant puisqu'il ne s'agit pas seulement de parler « au sujet de », mais d'être observé et de s'observer en train de faire (ou de ne pas faire) et de s'exposer à soi-même et aux autres. C'est très utile dans un contexte où un comité de direction souhaite être exemplaire sur un certain nombre de sujets notamment comportementaux, apprendre à faire autrement et commencer par balayer l'escalier par le haut.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- Le coach élabore un contrat avec son client sur la base d'un cadrage de sa demande.
- Il peut rencontrer les membres de l'équipe séparément pour mesurer leurs attentes, leur

degré de maturité et d'engagement, et faire un premier diagnostic des besoins et des problématiques. Il identifie les attentes sur au moins trois niveaux : pour moi, pour l'équipe, pour l'entreprise. Il questionne sur les craintes et les méfiances.

- Le coach soumet sa reformulation du contexte, des objectifs et résultats observables attendus à l'équipe et propose son mode d'intervention : observateur, miroir, reflets systémiques, apport d'éclairages théoriques, apports d'exercices en lien avec la problématique travaillée.
- Le coaching se développe sur sept à dix séances, parfois plus.

### Méthodologie et conseils

À la fin de chaque séance le coach accompagne l'équipe sur un questionnement qui permet de faire émerger ses changements, ses apprentissages, ses objectifs de progrès pour la prochaine séance. Le contrat peut être reformulé à mesure des avancées, de l'émergence de nouveaux besoins et prises de conscience collectives et que la confiance s'instaure. Le travail du coach porte sur le « jeu de la réalité quotidienne », c'est ainsi qu'il accompagne l'équipe à progresser dans son auto-management et dans ses évolutions. ■

*« Faites l'équipe, l'équipe fera le reste. »*

*Olivier Devillard*

### Avantage

- Le coaching d'équipe permet à l'équipe d'atteindre un résultat opérationnel qui dépasse celui de la somme de chacun de ses membres.

### Précaution à prendre

- Le contrat, s'il est passé avec le dirigeant, doit l'être également avec l'ensemble de l'équipe sans quoi le coach est perçu comme l'instrument du chef.

# Le coaching d'organisation

## TROIS NIVEAUX D'INTERVENTION DANS LE PROCESSUS DE COACHING D'ORGANISATION



### En résumé

Le **coaching d'organisation** est l'accompagnement sur mesure d'une organisation pour qu'elle puisse définir et mettre en œuvre, avec l'ensemble des acteurs, les conditions nécessaires à l'émergence de ses propres solutions, en vue d'un changement important ou de la résolution d'un dysfonctionnement dans un environnement complexe et changeant. Il s'agit d'aider l'entreprise à trouver par elle-même et en elle-même les solutions qui répondent à ses besoins.

En effet, face aux transformations permanentes, les organisations sont contraintes de s'adapter et répondre aux défis, et ce, à tous les niveaux de l'entreprise.

### Insight

*Organizational coaching is a custom approach tailored to an organization's needs. The entire social body defines and creates an environment in which solutions are discovered; they are empowered by a vision to implement major change within the organization or solve a complex problem and implement improvements within the organizational environment. Organizational coaching works best in the areas of mergers, acquisitions, reorganizations, and projects to transform the company culture or strategic objectives, and strategic re-orientation.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

- › Accompagner le dépassement des blocages d'une organisation.
- › Faciliter les évolutions culturelles dans le cadre de réorganisations ou fusions d'entreprises.
- › Développer de nouvelles compétences collectives dans une entreprise ou une entité d'une entreprise.
- › Recentrer l'entreprise sur un sens commun et des valeurs partagées.
- › Initialiser le changement et déployer successivement auprès de toutes les catégories d'acteurs.
- › Supprimer des dysfonctionnements opérationnels.
- › Aider les dirigeants à comprendre la nature des obstacles qu'ils rencontrent dans l'atteinte de leurs objectifs qui peuvent être d'ordre humain ou opérationnels.

### Contexte

Le coaching d'organisation se fait par la conception et le pilotage d'un dispositif de travail sur mesure visant à faciliter le dialogue, la mise en œuvre ou la résolution de problèmes au sein de l'organisation.

Les modalités de l'intervention dépendent du contexte et de la problématique abordée (durée d'intervention, dispositif).

Il s'opère dans des contextes de fusion-acquisition, de réorganisation, de projets de transformation de la culture d'entreprise, d'objectif stratégique ou de réorientation stratégique. Il peut se réaliser sur le site de l'organisation.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

Le coaching d'organisation comporte plusieurs étapes :

- › définir les objectifs de la session (en ligne avec les enjeux réels de l'organisation) et le processus d'inclusion ;

- › décrire les règles de fonctionnement (protections) et l'attribution des rôles ;
- › apports théoriques (si nécessaire) : grilles de lecture, outils de dynamique de groupe, etc. ;
- › travailler en collectif en grand groupe : partage des représentations, travail sur les interfaces, régulation, confrontation, optimisation des processus, liste de décisions, etc. ;
- › faire des feedbacks sur les résultats obtenus, les interfaces et le processus ;
- › évaluer l'intervention.

### Méthodologie et conseils

Le coaching d'organisation combine l'intervention sur les trois niveaux : l'accompagnement individuel du dirigeant, la cohésion et le coaching de l'équipe managériale, enfin la transformation des pratiques de l'organisation en impliquant tous les acteurs dans le processus du changement.

Il peut s'appliquer à une partie de l'organisation (un département) et dans ce cas doit intervenir sur la totalité de ce département avec des dirigeants possédant une certaine latitude. ■

*Les coachs devraient disposer de compétences en coaching individuel professionnel, de coaching d'équipe, et des connaissances organisationnelles.*

### Avantages

- La démarche est basée sur la croyance que la solution est dans l'entreprise et que le rôle du coach organisationnel consiste à développer les compétences de l'entreprise à faire émerger cette solution.
- Elle vise l'autonomie du système par la mise en place de nouvelles règles propres à l'entreprise.

### Précaution à prendre

- Dans un coaching d'organisation, il est impératif que l'équipe dirigeante s'implique activement dans la démarche.

# La compréhension de l'autre par le « DOG » (PNL)

## METTRE AU JOUR LES FAITS QUI SE CACHENT DERRIÈRE LES DISCOURS

Vous identifiez dans le discours  
de votre interlocuteur une...



Vous réagissez par une...



<b>D</b> istorsion	(Repères syntaxiques)	Question type
- Cause à effet	<i>Si... alors, comme... alors, à cause de, parce que</i>	- En quoi ceci est la preuve de cela ? - Sur quelles hypothèses... ?
- Lecture de pensée	<i>Vous êtes..., vous pensez que..., vous vous dites que...</i>	- Comment savez-vous qu'il pense ça ? - Qu'est-ce qui vous fait dire ça ?
<b>O</b> mission		
- qualificatif	<i>Il est..., c'est un... Bien, intéressant, important...</i>	- En quoi est-ce... ? - Sur quoi vous basez-vous pour dire que... ?
- sujet vague	<i>on, ça, ils, les gens...</i>	- Qui ?
- comparatif	<i>Trop, assez, plus, moins...</i>	- Que qui ? que quoi ?
<b>G</b> énéralisation		
- quantificateur	<i>Tout, toujours, jamais, aucun</i>	- Combien de fois est-ce arrivé exactement ?
- opérateur modal	<i>Je dois, il faut, je (ne) peux (pas)...</i>	- Que se passerait-il si... ? - Qu'est-ce qui vous en empêche ? - Comment savez-vous que... ?



Pour remonter aux faits

### En résumé

Le langage permet de matérialiser les pensées, mais il rend compte imparfaitement de tout ce que la personne sait ou veut (peut-être) communiquer du sujet.

La grille « DOG » permet de repérer les inévitables raccourcis de langage faits par tout orateur. Pour éviter les incompréhensions, elle incite à poser des questions destinées à remonter à l'expérience, aux faits qui se cachent derrière le discours.

Cet outil met en place « un chien de garde » qui analyse le langage pour éviter les malentendus.

### Insight

*Language allows materializing thoughts, but it imperfectly reflects everything the person knows or (maybe) wants to communicate on the subject.*

*The "DOG" matrix allows identifying any speakers' inevitable shortened language expressions. To avoid misunderstandings, it encourages asking questions referring to experiences and facts hidden behind the speech.*

*This tool sets up a language analysing "watchdog" to avoid misunderstandings.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

› Notre langage est imparfait : les mots, même s'il existe des définitions officielles, sont d'abord le reflet de notre propre expérience. C'est pour cela qu'un même mot peut recouper des réalités très différentes selon les individus !

› De plus, pour être plus efficace dans sa communication, l'être humain fait un certain nombre de raccourcis : il supprime ou simplifie spontanément une partie de l'information, en laissant à son auditoire le soin de remplir les vides, qui sont autant de sources potentielles d'incompréhension ou de malentendus.

› La grille DOG permet de mettre à jour l'expérience originelle qui se cache derrière la formulation de l'interlocuteur. Elle vise donc à **transformer le discours** de l'interlocuteur en **faits, précis et observables**. Elle permet ainsi d'établir une réalité commune sur la base duquel un échange plus sain peut s'établir.

### Contexte

Cet outil s'utilise dans n'importe quelle conversation (personnelle ou professionnelle), dès lors que vous voulez mieux comprendre votre interlocuteur et son cadre de référence. L'utilisation de cet outil semble particulièrement nécessaire aux managers et aux commerciaux.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

L'outil s'utilise en deux temps :

1. Repérer dans la phrase de votre interlocuteur :

› une **Distorsion** : une situation présentée sous un angle étrangement favorable pour votre interlocuteur (déresponsabilisant, culpabilisant...);

› une **Omission** : une information vous est présentée de manière vague ou un peu trop synthétique ;

› une **Généralisation** : une affirmation catégorique qui ignore les exceptions ou les conditions particulières.

2. Rebondir par une (ou plusieurs) question(s) de précision, dont l'objectif est de revenir aux faits, à l'expérience qu'a réellement vécu votre interlocuteur.

### Méthodologie et conseils

› Au-delà des questions types que propose la grille, vous devez rechercher la réponse à la question suivante : « **Concrètement** que s'est-il passé qui lui fasse dire ça ? »

› Pour apprendre à repérer les raccourcis de langage, au-delà des repères syntaxiques, amusez-vous à vous représenter la situation telle que la personne vous l'expose. Fermez au besoin les yeux et faites-vous un film à partir de ce qui vous est dit en ne faisant figurer que ce qui est observable et en floutant le reste. Vous vous apercevrez bien vite que votre film a de grandes zones d'ombre, qui sont autant de points sur lesquels vous pouvez questionner votre interlocuteur.

*La grille DOG permet de faire préciser l'information qui s'est perdue entre la pensée profonde et ce qui en est dit.*

### Avantages

- L'utilisation régulière de la grille DOG permet de :
  - limiter les malentendus ;
  - développer ses qualités d'écoute, puisqu'une attention plus grande est portée aux mots ;
  - devenir plus alerte sur votre propre mode d'expression, en clarifiant spontanément certains raccourcis que vous auriez vous-même pris !

### Précaution à prendre

- Il est possible de trouver des omissions, généralisations ou distorsions dans pratiquement toutes les phrases. Réagir à toutes est bien sûr contre-productif et donne à la conversation un air d'interrogatoire peu plaisant.

## Comment être plus efficace ?

La grille DOG est une simplification d'un outil extrêmement puissant issu de la PNL et appelé le « méta-modèle ». De la même manière, il sert à détecter les anomalies (des « violations » dans le langage de la PNL) dans notre langage, mais avec une finesse bien plus grande. Nous en présentons ici les principales catégories, dans un ordre qui facilite l'apprentissage : les omissions étant les plus faciles à repérer...

### Types d'omissions

- › **Simple** : il manque dans la phrase des compléments (de temps, d'objet, de manière...).
  - « Le client a été mis au courant » > de quoi ? quand ? par qui ?
- › **Mots non spécifiques** : il s'agit de noms, de verbes ou d'adjectifs qualificatifs qui sont vagues et qui ne décrivent pas précisément ce qui est vécu.
  - « La situation est impossible ! » > quelle situation ? À quoi fais-tu référence ?
- › **Comparative** : comparaison avec quelqu'un ou quelque chose, mais qui n'est pas mentionné.
  - « Jean n'est pas assez payé » > par rapport à qui ?
- › **Absence d'index de référence** : la phrase ne mentionne pas la personne qui agit.
  - « Les gens ne t'apprécient pas » > qui exactement ?
  - « Ce dossier est nul » > en quoi est-il nul ?
- › **Nominalisations** : un verbe (décrivant un processus) est remplacé par le nom qui lui correspond (et qui fige le processus). La plupart des noms qui terminent par le suffixe « -tion » sont des nominalisations.
  - « Des transformations sont nécessaires » > que faut-il transformer ?

### Types de généralisations

- › **Quantificateurs universels** : ce sont des adverbes type toujours, jamais, aucun, tout, rien...

- « Les clients sont tous de mauvaise foi » > tous ? sans aucune exception ?
- › **Opérateurs modaux** : il s'agit des verbes devoir, falloir, pouvoir. Ces verbes traduisent des règles ou des contraintes que la personne se fixe, mais qu'elle n'explique pas.
  - « Il faut envoyer un nouveau modèle d'ici à lundi » > en quoi est-ce une obligation ?
  - « Je ne pourrais pas finir ce dossier pour la réunion » > qu'est-ce qui t'en empêche ?
- › **Dictons** : petite phrase ou slogan qui semble être un jugement définitif tombé du ciel.
  - « Les Américains sont de grands enfants ! » > qui dit ça ?

### Types de distorsions

- › **Cause à effet** : affirmation où une chose est présentée comme provoquée par une autre, alors qu'il n'y a pas de lien direct et logique.
  - « Les frais que vous me prélevez me rendent malade » > comment des frais peuvent rendre malade ? (les frais ne sont pas un virus)
- › **Lecture de pensée** : croire que l'on connaît les pensées, les sentiments, les intentions d'une autre personne - sans base réelle ou d'observation directe.
  - « Vous essayez de me faire passer pour un idiot ! » > qu'est-ce qui vous fait dire ça ?
- › **Équivalence complexe** : affirmation où des situations complexes, des idées, des objets ou leur signification sont présentées comme synonymes.
  - « Le patron a la porte de son bureau fermée. Il envisage de me virer » > en quoi sa porte fermée signifie forcément que tu seras viré ?
- › **Présupposition** : déclaration dans laquelle un élément implicite est supposé être vrai pour que la phrase ait du sens.
  - « Quel est ton problème ? » (présupposition : vous avez un problème) > qu'est-ce qui te fait dire que j'ai un problème ?

## EXEMPLE d'Application de la méthode DOG

## LE DOG EN SYNTHÈSE

## D istorsion

## Repères syntaxiques

- Cause à effet	Si... alors, comme... alors, à cause de, parce que, à chaque fois que ceci... cela
- Lecture de pensée	Vous êtes, vous pensez que, vous vous dites que, ils savent bien que...
- Équivalence complexe	Cela signifie que, donc, en conséquence, cela doit vouloir dire que...
- Présupposition	L'existence même de quelque chose, quelqu'un, un type de chose ou un rôle particulier de quelque chose ou quelqu'un est implicite

## O mission

- Simple	Manque les compléments d'objet et/ou circonstanciels
- Mots non spécifiques	Adjectifs qualificatifs, type étiquette : <i>il est...</i> , <i>c'est un...</i> Noms vagues, verbes décrivant un processus
- Absence d'index de référence	On, ça, ils, nous, quelqu'un, personne... Termes désignant un groupe : les gens, les Français, les syndicats...
- Comparatif	Trop, assez, (le) plus, (le) moins, meilleur, même, pire...
- Nominalisation	Noms terminant en « -tion », noms associés à un verbe : changement, réforme...

## Généralisation

- Opérateur modal	Je dois, il faut, je peux, il est possible, il est nécessaire...
- Quantificateurs universels	Tout, toujours, jamais, aucun, rien, tout le temps, à chaque fois, systématiquement...
- Diction	Tout « slogan » ou jugement inconditionnel dont la source n'est pas indiquée

Vous discutez avec l'un de vos collègues et il vous dit : « Hier, j'ai travaillé dur sur un gros dossier jusqu'à tard ! » Certes, il est possible de répondre en exprimant toute votre sympathie (« mon pauvre ! »). Mais vous pouvez aussi profiter de l'occasion pour vous intéresser à votre collègue et en même temps pratiquer la grille DOG. La question est alors de savoir : quelles questions poser ?

Si vous faites un film de ce que vous raconte votre collègue à ce stade, vous ne pouvez y faire figurer qu'une personne a son bureau, éventuellement jusqu'à la nuit tombée. Mais vous n'avez rien pour vous représenter ce qu'est de « travailler dur » (avec une massue ?) et ce « gros dossier ». Vous pouvez alors enquêter, pour faire préciser la situation que votre collègue a vécue :

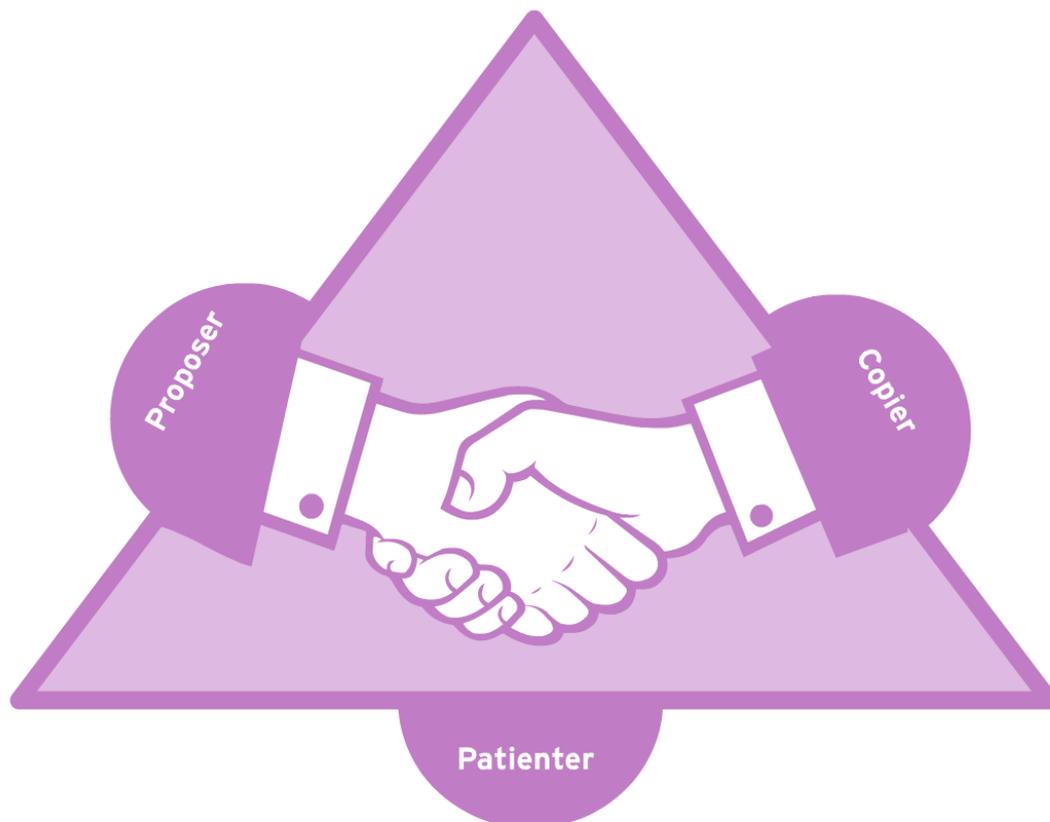
- « De quel dossier tu parles ? »
- « Quand tu dis, travailler dur, qu'est-ce que tu as fait exactement ? »

Vous apprendrez alors qu'il s'agit du dossier ZET45, qui est pour vous un dossier « basique ». Vous apprendrez aussi qu'il y a passé 10 h, sans pause repas, et qu'il a dû refaire une vérification complète du dossier parce que de tous petits détails avaient été négligés (et ça vous ne le saviez pas, puisque pour vous, c'est du « basique »).

Ainsi, en développant le réflexe de questionner, vous évitez de réagir du tac-au-tac et d'apporter vos propres solutions, sans qu'elles vous les soient demandées. Il est souvent plus efficace - et c'est d'ailleurs la logique du coaching - de faire trouver par la personne la solution à son problème. ■

## Mon chef et moi : la relation réussie

CRÉER UNE RELATION GAGNANT-GAGNANT  
SUR TROIS FONDAMENTAUX



### En résumé

« Votre manager est une énigme. À la fois directif, parfois absent, toujours efficace : vous éprouvez des difficultés à entretenir avec lui les relations positives qui vous faciliteraient le travail tout en apprenant à son contact. »

Lorsque vous exercez une activité professionnelle, le responsable, le « chef », est fréquemment un élément non négligeable de l'équation. Il vous dirige et vous devez lui rendre des comptes. Utiliser votre responsable direct pour progresser, en ayant à l'esprit quelques règles simples de bon fonctionnement, vous facilite la vie et vous rend plus efficace.

### Insight

*"Your manager is a genuine enigma to you. Authoritarian at times, withdrawn at others, always seemingly efficient: you find it difficult to maintain a positive relationship with him, although it certainly would make your job easier, and you could learn much more from increased contact."*

*When you exercise a professional activity, your boss is often a very important part of the equation. He directs your steps, and you have to report back to him with results. Learn to use your direct superior in order to progress by keeping a series of simple operational rules in mind.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Votre responsable hiérarchique est un élément incontournable de votre réussite et de votre apprentissage personnel. L'objectif est bien de faire le meilleur usage possible de votre relation avec lui.

### Contexte

Votre chef peut être le patron personnel de l'entreprise, un dirigeant nommé, un fonctionnaire, un responsable d'équipe. Vous pouvez bien vous entendre avec lui, ou *a contrario*, n'avoir aucun atome crochu, vous pouvez vous trouver en situation favorable avec d'excellents résultats, ou au contraire en difficulté. Dans tous les cas, votre attitude doit respecter certaines règles pour vous permettre d'avancer.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

Il y a trois règles fondamentales à respecter pour que la relation avec votre chef se passe de la meilleure des manières :

#### › Proposer plutôt que critiquer

En vous efforçant d'avoir une attitude constructive, vous augmentez votre propre estime de vous et vous évitez d'être perçu comme un critique peu intéressant. Dans « proposer » il y a « oser ».

#### › Copier au lieu d'envier

Un jour ou l'autre, vous aurez vous-même des responsabilités, inspirez-vous des pratiques efficaces et productives de votre responsable direct.

#### › Patienter plutôt que réagir

Les responsables n'aiment pas voir passer un mail agressif, ou voir débarquer dans leur bureau un collaborateur hors de lui. Prenez le temps de poser votre réflexion et vos arguments. Laissez-vous 48 heures de délai avant de monter à l'assaut

### Méthodologie et conseils

Soyez donc positif dans votre relation avec votre manager. Montrez-lui votre capacité à suggérer, à aller de l'avant.

Dites à votre chef : « En m'appuyant sur la solution que vous avez validée, j'ai trouvé un moyen simple et peu coûteux de l'améliorer. »  
Ne dites pas : « Il y a un problème avec la solution que vous avez validée. »

Dites plutôt : « Nous pourrions opérer de la façon suivante. »  
Ne dites pas : « Nous devrions faire de cette manière. »

Dites : « Pouvez-vous m'aider à finaliser ce dossier difficile ? »  
Ne dites pas : « On n'y arrivera jamais avec eux... »

Surtout, observez bien comment fonctionne votre chef pour jouer intelligemment avec lui, plutôt que contre lui.  
Et si un de ces comportements vous agace, ajoutez une entrée à votre black list. ■

« Un chef est un homme qui a besoin des autres. »  
Paul Valéry

### Avantages

- Nous apprenons toujours avec un chef.
- L'effort consenti pour vous adapter à votre responsable vous sera utile pour toujours.
- Vous serez généralement gratifié en retour par ce même chef.

### Précautions à prendre

- Évitez l'excès de collaboration, la caricature !
- Comme souvent, inspirez-vous d'un collègue de confiance qui connaît bien votre chef commun : « Comment puis-je m'y prendre selon toi pour être efficace avec lui ? »

## 7

LEADERSHIP  
& INFLUENCE

« Un leader est plus efficace quand les gens savent à peine qu'il existe. Quand son travail est fait, son but accompli, ses troupes pensent qu'elles l'ont fait elles-mêmes. »

Lao Tseu



**F**idèle à son habitude, Arthur se rend au restaurant d'entreprise à l'heure d'affluence. Il est manager transversal et mesure l'importance des discussions informelles pour renforcer ses relations avec ses collègues. Lorsqu'il n'a pas un déjeuner réservé, il se laisse guider par les opportunités de rencontre. Il sourit en pensant qu'il fortifie ainsi de

la façon la plus agréable deux leviers d'influence sur douze : l'information et l'intérêt pour l'autre.

Aujourd'hui, il avise Camille, manager d'une équipe d'experts, qui déjeune seule sur une petite table de quatre.

– Je peux me joindre à toi ?

Ce n'est pas lui qui a parlé, mais Sara, une chef de projet arrivée en même temps que lui auprès de Camille. Tous les trois éclatent de rire. Ils savent combien ces moments sont précieux pour chacun. La conversation qui s'ensuit porte alors sur l'autorité naturelle que peuvent avoir un manager d'équipe, un manager transversal et un chef de projet.

– Je m'inspire du modèle des leaders depuis longtemps, déclare Sara. Je pense que c'est aussi pour ça que j'ai été nommée chef de projet : pour ma capacité à entraîner les autres à l'action vers un but précis.

– Oui, renchérit Camille, le leadership nous concerne tous les trois. Pour ma part j'ai toujours en tête les quatre cercles du leadership, cela m'aide à équilibrer mes actions auprès de l'équipe. Mais je parie que je m'appuie plus que vous sur le leadership situationnel, parce que je peux me permettre d'utiliser chacun des quatre styles de management avec mes collaborateurs.

– En effet, acquiesce Arthur, dans ma situation je me vois mal utiliser le style Directif ! Pour réussir en tant que manager transversal, je veille plutôt à renforcer ma présence lorsque je suis invité par les managers à présenter les nouveaux processus à leurs équipes. Et j'utilise une stratégie d'influence qui laisse s'exprimer les résistances plutôt que de forcer sur l'argumentation.

– Bingo ! s'exclame Camille. Tu as gagné une invitation à ma prochaine réunion d'équipe. J'ai envie de voir ça !

– Merci Camille, j'ai bien fait de m'installer à ta table, répond Arthur avec un grand sourire ponctué d'un clin d'œil.

– Et en négo, vous vous sentez à l'aise ? reprend Sara.

– Je la pratique avec nos fournisseurs, répond Camille. Nous utilisons la méthode de la négociation raisonnée et validons la qualité de chaque accord pour pérenniser la relation avec eux. Certains ont une importance stratégique pour notre différenciation sur le marché.

– Oui, complète Arthur, quel que soit l'enjeu, nous avons toujours intérêt, parmi les six options en négociation, à choisir celles de la coopération. Le monde est petit.

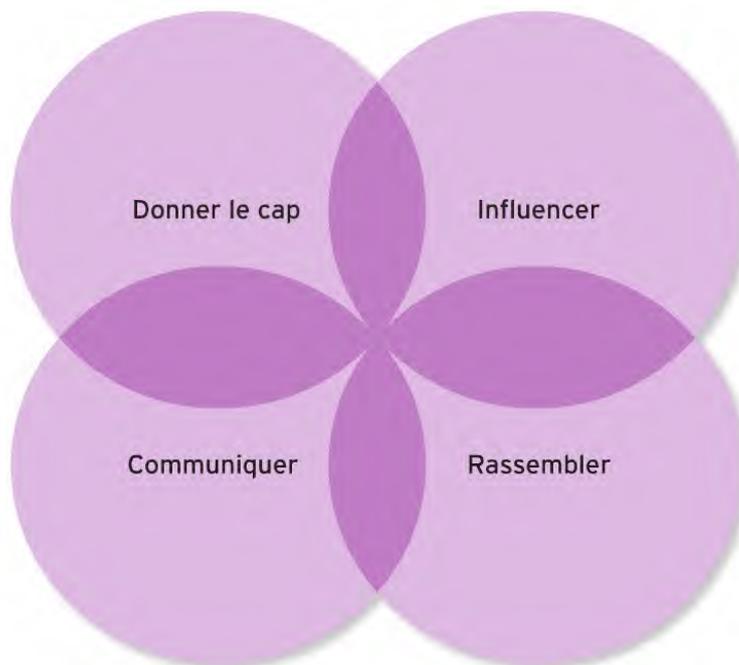
– Je suis d'accord, acquiesce Sara. Pour ma part, j'utilise aussi le principe « décadrer, recadrer » pour sortir des blocages. On va prendre un café ?

## LES OUTILS

<b>74</b>	Les 4 cercles du leadership.....	228
<b>75</b>	Le modèle des leaders .....	232
<b>76</b>	La stratégie d'influence .....	234
<b>77</b>	Les leviers d'influence.....	236
<b>78</b>	Le trépied de la légitimité .....	238
<b>79</b>	Renforcer sa présence .....	242
<b>80</b>	Le « leadership situationnel » ® .....	244
<b>81</b>	Les 6 options en négociation .....	246
<b>82</b>	La méthode de la négociation raisonnée .....	248
<b>83</b>	La roue de la négociation.....	252
<b>84</b>	S'enrichir par la dialectique chinoise.....	254
<b>85</b>	Les qualités d'un bon accord.....	258

## Les 4 cercles du leadership

COMPRENDRE SON RÔLE ET SA VALEUR  
AJOUTÉE DE LEADER, SE POSITIONNER



Source : Cegos

### En résumé

Si la différence entre un leader et un grand leader relève souvent du savoir-être, l'outil **les 4 cercles**, développé par Alain Duluc (Cegos), permet d'objectiver quelques compétences discriminantes (savoir-faire) sous forme de 4 fonctions.

Le leader est porteur d'une vision (donner le cap), influence son entourage dans le sens souhaité, communique efficacement auprès d'interlocuteurs mobilisés, puis les rassemble en obtenant les comportements attendus. Il fait le lien entre la vision et les actions concrètes à engager pour atteindre le cap.

### Insight

*The difference between a leader and a great leader is all about "having intrapersonal skills. The "four circles" tool, developed by Alain Duluc (Cegos), makes it possible to objectivize some basic skills (know-how) into 4 functions.*

*The leader is capable of upholding a vision (the core direction), he or she influences people accordingly, communicates effectively to a mobilized/dedicated audience and then, brings people together and gets them to change behavior as expected. The leader ties together the vision he or she holds and the concrete actions he or she carries to reach the goal/target.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Faciliter l'auto-positionnement du leader dans sa zone de leadership.

### Contexte

Les 4 cercles sont utiles lorsque le leadership est mis en lumière dans les projets de changement ou de transformation où les compétences de leadership sont particulièrement nécessaires.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- Identifier dans quel cercle ou intersection se trouve le meneur ou chef de file.
- Comprendre les effets de synergie aux intersections du modèle (voir cas concret).

### Méthodologie et conseils

#### ➤ 1<sup>er</sup> cercle : Donner le cap

*Fonction* : le leader fixe le cap, assure la cohérence entre les enjeux et l'action. Il montre aux personnes le chemin pour y parvenir. Il affirme la vision élaborée, l'ambition et la stratégie qu'il fait appliquer.

*Comportements* : Capacité à imaginer, créer la vision et innover. Compétence pour déployer et accompagner la traduction opérationnelle de la vision à la fois dans l'espace et dans le temps.

#### ➤ 2<sup>e</sup> cercle : Influencer

*Fonction* : c'est le processus par lequel le leader parvient à faire adopter son point de vue à un autre acteur. Se joue ici l'aptitude à mettre en mouvement ou mobiliser.

*Comportements* : le leader fait obtenir une modification des comportements voire des attitudes, croyances et opinions de ses interlocuteurs. À cette fin, sa confiance en lui et sa crédibilité constituent des moteurs puissants de la performance.

#### ➤ 3<sup>e</sup> cercle : Rassembler

*Fonction* : capacité à penser réseau, à faire collaborer, à fabriquer de la cohésion pour réaliser les missions en donnant du sens à l'action autour d'objectifs clairs et partagés. Il s'agit de susciter de la coopération au-delà de l'équipe dirigée, compte tenu des enjeux transversaux en entreprise.

*Comportements* : capacité à être transversal tout en créant de l'émulation. Le leader se pose la question du « avec qui ? » avant celle du « quoi ? ». Il crée un contexte où les acteurs ont envie de contribuer et de coopérer à plusieurs parce que chacun y trouve son intérêt ou du plaisir. Ainsi, il rend les acteurs davantage proactifs et capables de coopérer.

#### ➤ 4<sup>e</sup> cercle : Communiquer

*Fonction* : elle consiste à susciter l'ouverture (à soi et aux autres) et à créer l'émotion qui mobilise. Il s'agit aussi de communiquer de manière objectivée sur le sens d'une action et à dire le plaisir à « gagner et réussir ensemble ».

*Comportements* : maîtrise de la communication. Confiance et assertivité sont des compétences interpersonnelles clés pour créer des relations de confiance entre les acteurs.

« On se passe de tout sauf de comprendre. »  
Virgile

## Avantage

- Prendre conscience de sa valeur ajoutée de leader par rapport à des fonctions managériales plus classiques.

## Précautions à prendre

- Être concret.
- Bien regarder les intersections du modèle.
- Susciter les feedbacks de ses équipes : cet outil ne fait sens que sur la base du dialogue créé avec les interlocuteurs de la zone de leadership.

## Comment être plus efficace ?

### 1<sup>er</sup> cercle : Pour donner le cap, enrichir mutuellement son management et son leadership

Alors que le leader est « celui que l'on suit », le manager a souvent une image d'expertise, de maîtrise technique de son champ d'action.

Si l'enjeu du management est précisément de réussir une bascule identitaire et un lâcher prise depuis le rôle d'expert (sur le quoi ?) vers une posture de régulateur centrée sur le processus (le comment ?), il est légitime de vouloir comprendre en quoi on peut être manager sans être leader et inversement. Aussi est-il utile de distinguer leurs caractéristiques respectives.

#### – Le manager :

- › est focalisé sur la gestion de processus : relations entre les méthodes, les métiers, les personnes, les interfaces ;
- › a le pouvoir hiérarchique sur une équipe et est centré sur l'objectif de sa mission : planifier, organiser, contrôler, assumer les résultats ;
- › sait quoi et comment faire faire ;
- › sait atteindre les buts ;
- › est entraîneur, facilitateur ;
- › accompagne les changements.

#### – Le leader :

- › est passionné, focalisé sur le sens c'est-à-dire sur la vision stratégique ;
- › sait définir les finalités, les buts, les priorités ;
- › a un rôle d'influence qu'il tient de son expérience et de son comportement ;
- › relie sa fonction à la stratégie d'entreprise ;
- › intègre une dimension d'ouverture vers l'environnement interne et externe ;
- › sait pourquoi et pour quoi faire et faire faire (stratégie et sens) ;
- › est accoucheur de sens pour l'entreprise et pour chacun des collaborateurs ;
- › pilote les transformations.

### 2<sup>e</sup> cercle : Pour mieux influencer, distinguer influence et manipulation dans son leadership

En management, des métaphores autour de l'influence telles que « science du ménage » ou « art de la main » font recette. En situation de leadership, l'influence est une compétence professionnelle-clé. Il est important d'opérer une distinction claire entre influence et manipulation.

#### – Dans l'influence :

- › Les objectifs sont clairs et explicités.
- › L'intention vis-à-vis de l'autre est positive.
- › Le leader s'appuie sur des principes et des valeurs.
- › L'interlocuteur dirigé est conscient de l'influence exercée par le leader.

#### – Dans la manipulation :

- › Les objectifs sont flous, non annoncés ou délibérément faux.
- › L'un cherche à l'emporter au détriment de l'autre.
- › La fin justifie les moyens.
- › L'autre ne se rend pas compte de la manipulation.

### 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> cercle : Pour mieux communiquer et rassembler, accompagner un changement, piloter une transformation

Le manager accompagne les changements, le leader pilote les transformations. Les 4 critères d'un projet de transformation dans sa différence de nature et de degré avec un projet de changement sont :

- › Incertitude sur le résultat.
- › Innovation permanente.
- › Couches identitaires profondes.
- › Changement complet de paradigme. Exemple : de « la Terre au Centre de l'Univers » à « La Terre dans l'Univers ».

## CAS : intégration des compétences du leadership au management

Manager	Leader
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comme Il faut</li> <li>• Gère l'existant</li> <li>• Court et moyen terme</li> <li>• Agit selon un plan</li> <li>• Consensus</li> <li>• La structure</li> <li>• Pilote et suit</li> <li>• Rationnel</li> <li>• Entretien</li> <li>• Réalise</li> <li>• Professionnel</li> <li>• Explique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce qu'il faut</li> <li>• Remet en cause l'existant</li> <li>• Long terme</li> <li>• Agit selon la vision</li> <li>• Innove</li> <li>• Les personnes</li> <li>• Fait confiance</li> <li>• Intuitif</li> <li>• Inspire le mouvement</li> <li>• Décide</li> <li>• Passionné</li> <li>• Donne l'exemple</li> </ul>

### Contexte

Les managers opérationnels d'un des leaders mondiaux des services RH sont impliqués dans un parcours de développement de leur leadership. Plusieurs ateliers ont permis de faire émerger les nouvelles compétences à développer et les actions à engager rapidement.

### Intervention

Le travail sur les quatre cercles a permis de récapituler les distinctions opérées dans le fonctionnement entre manager et leader sous forme d'action simplifiée (voir tableau). Chacun des managers a pu se positionner dans ses pratiques actuelles et ses objectifs de développement. De plus en plus d'organisations demandent à leur top management comme à

leur middle management d'agrèger les qualités des leaders : ainsi les managers ont assimilé l'importance d'être dans le « et » plutôt que dans le « où ».

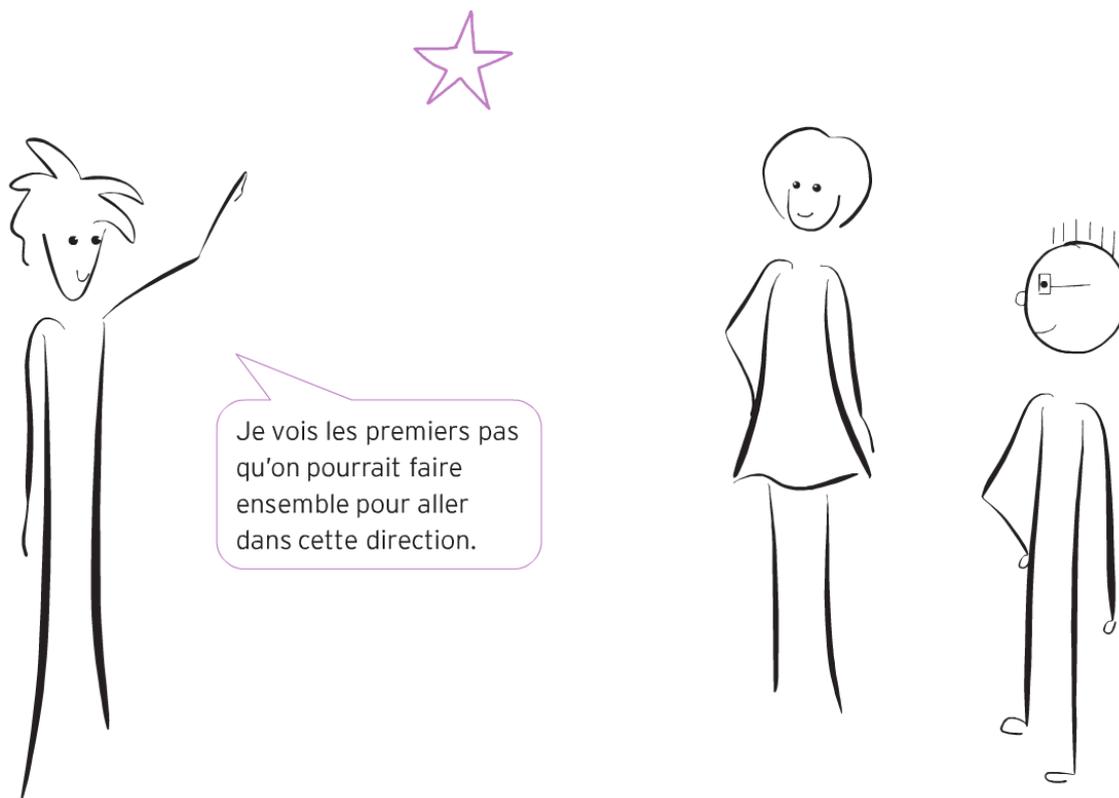
### Résultat

Ces managers ont pris conscience des nouvelles fonctions à exercer en lien avec le rôle de leader attendu :

- Accepter de remettre en cause leurs pratiques de management.
- Agir selon la vision groupe : entraîner et porter les décisions difficiles si besoin.
- Exemplarité : déployer du courage managérial dans leurs attitudes et comportements.
- Restaurer le pacte de confiance dans l'organisation. ■

## Le modèle des leaders

INSPIRER AUX AUTRES L'ENVIE D'INNOVER  
ET DE SE DÉPASSER



### En résumé

**Le modèle des leaders** rassemble les qualités communes aux personnes qui ont le talent d'inspirer aux autres l'envie d'innover avec eux. Un leader n'est pas forcément manager. C'est une personne ouverte et curieuse qui se forge une vision de l'avenir et la transforme en objectifs innovants.

Le leader agit. Il avance avec les pionniers. Il motive ceux qui attendent un projet qui a du sens et leur permettrait de se développer. Il encourage et valorise. Il reste disponible pour ceux qui ont plus de mal à s'approprier les changements. Il développe l'apprenance et le transfert d'expérience entre pairs.

### Insight

*The leadership model lists the qualities shared by those who are capable of inspiring others to join them in innovation.*

*A leader is not necessarily a manager, but an open-minded, curious person capable of embodying his/her vision of the future in a series of innovative goals.*

*A leader is someone who acts, stakes new territory with the pioneers, and motivates people by offering them a project beneficial to their self-improvement, thereby giving new meaning to their lives. He/she values and encourages them, lends an ear to those who find it harder to adapt to change, and encourages learning and knowledge transfer among peers.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

L'entreprise a besoin de leaders pour anticiper les évolutions de son environnement.

### Contexte

Le leadership est un talent que chacun peut développer. Il n'est pas réservé aux managers.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

#### Soyez ouvert et curieux.

- › Organisez votre veille pour anticiper les évolutions de votre environnement (métier, expertise, marché, innovations, etc.)
- › Formez-vous en permanence.
- › Ayez une vision transversale de l'entreprise.
- › Cultivez votre curiosité. Intéressez-vous à ce qui est différent, innovez, repérez les opportunités.

#### Développez votre vision.

- › Imaginez ce que pourrait être l'avenir de votre entreprise, de votre métier dans 5 ans : nouvelles façons de travailler, nouveaux produits ou services. Quels en seraient les bénéfices ?
- › Parlez-en autour de vous, confrontez votre vision, affûtez-la.
- › Méfiez-vous des biais qui tendent à rejeter a priori une idée à cause du changement qu'elle induit. Écoutez votre intuition.

#### Déclinez-la en objectifs innovants.

- › Choisissez quelques objectifs concrets à réaliser pour avancer vers votre vision.
- › Communiquez-les, ajustez-les au besoin.

#### Passer à l'action, mettez en mouvement.

- › Commencez par les objectifs les plus faciles à réaliser, ceux qui suscitent le plus d'adhésion.
- › Repérez les personnes enthousiastes, associez-les aux premiers tests.
- › Assumez les résultats, ajustez vos décisions.

#### Suscitez la motivation des autres.

- › Présentez votre idée innovante de façon rassurante en valorisant ses contributeurs.
- › Encouragez l'action. Valorisez les talents, les atouts pour réussir.
- › Intégrez les idées nouvelles, les critiques.

#### Communiquez les réussites collectives.

- › Rendez public le résultat des innovations et ses conséquences sur l'efficacité, la création de valeur pour le client et l'entreprise.
- › Mettez en avant les autres plutôt que vous-même, leurs talents, l'esprit d'équipe.
- › Donnez envie en racontant le plaisir que vous avez eu à travailler ensemble sur ce projet.
- › Pilotez le déploiement de l'innovation.

#### Développez l'apprenance.

- › Restez disponible pour accompagner les personnes qui ont besoin de soutien.
- › Accueillez les erreurs et les doutes, naturels dans un processus d'appropriation.
- › Favorisez le transfert d'expérience, mettez en contact « apprenants » et « expérimentés ».

### Méthodologie et conseils

- › Soyez intègre et exemplaire.
- › Respectez vos interlocuteurs même s'ils vous freinent. Soyez patient, respectez leur rythme d'appropriation.
- › Acceptez de vous faire voler des idées ! c'est un mécanisme d'appropriation commun. Ce qui compte, c'est votre vision.
- › Utilisez les réseaux sociaux pour diffuser plus rapidement les innovations. ■

### Avantage

- Le climat de confiance et de motivation décuple le plaisir et l'efficacité.

### Précaution à prendre

- Le leadership peut tourner selon les sujets. Soyez pionniers pour les projets des autres !

*« Les leaders ne créent pas des suiveurs, ils créent d'autres leaders. »*  
Tom Peters

## La stratégie d'influence

### LES ÉTAPES DE LA STRATÉGIE D'INFLUENCE



#### En résumé

Le manager transversal doit convaincre ses interlocuteurs car il a besoin de leur coopération pour pouvoir atteindre ses objectifs.

Pour cela, il pourrait utiliser une **stratégie persuasive** qui consiste à vaincre les résistances de ses interlocuteurs mais il n'a pas de lien hiérarchique avec eux.

Il peut a contrario adopter une **stratégie d'influence**, mise en évidence par Kurt Lewin dans ses travaux : elle consiste à donner la possibilité aux personnes sceptiques d'exprimer leurs résistances et leurs craintes ; il y a ainsi une meilleure appropriation du changement demandé car les personnes peuvent apporter elles-mêmes des arguments et des objections permettant des ajustements.

#### Insight

*The matrix manager needs to convince his interlocutors, since he requires their cooperation to achieve his goals.*

*He can use a **strategy of persuasion** that breaks down their resistance in the absence of any hierarchical relation.*

*Or, instead, he can adopt a **strategy of influence** (cf. Kurt Lewin): skeptical people are thereby offered the chance to express their misgivings and fears. This leads to an increased acceptance of change, since each person is able to voice arguments and objections, leading to eventual adjustments.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Créer de l'adhésion en tenant compte des craintes exprimées par ses interlocuteurs.

Responsabiliser ses interlocuteurs dans l'élaboration des solutions en les faisant s'exprimer.

### Contexte

Lorsque le manager transversal est confronté à des résistances de la part des acteurs impliqués dans la mission transversale.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- › Diagnostiquer les résistances.
- › Comprendre leurs causes.
- › Identifier les comportements.
- › Faire s'exprimer les résistances et trouver des solutions.

### Méthodologie et conseils

#### 1. Diagnostiquer les résistances de ses interlocuteurs

Les résistances peuvent se classer en trois familles :

- les résistances cognitives : elles s'expriment par un rejet qui est motivé par la crainte de perdre de l'autonomie ou des responsabilités. Les enjeux positifs du changement ne sont pas perçus ;
- les résistances sociologiques : elles se manifestent par une compréhension de l'enjeu mais par une vision négative des bénéfices du changement : « OK mais ce n'est pas pour nous » ;
- les résistances pédagogiques : les interlocuteurs adhèrent mais ont besoin d'être rassurés sur leur compétence.

2. Identifier les comportements exprimant une résistance pour apporter des réponses adaptées  
Les résistances s'expriment à travers 6 types de comportements :

- l'évitement et la recherche du refuge : les interlocuteurs ne répondent pas aux différentes sollicitations ou se réfugient derrière l'excuse d'un manque de temps ;
- l'expression de préjugés ou de généralisations : ils déforment les demandes et ne montrent que les aspects négatifs d'un nouveau process ;
- la frénésie et la fuite en avant : ils restent murés dans un silence ou au contraire parlent beaucoup en évitant les vrais sujets ;
- la tétanie ou la panique : ils ont peur et font des erreurs inhabituelles ;
- l'obsession de l'adversité : des plaintes sont exprimées à chaque sollicitation ;
- la critique et la désignation de coupables : dans vos réunions, un flot de critiques sont versées et des coupables sont désignés pour expliquer les difficultés liées au changement.

#### 3. Faire exprimer les résistances et trouver des solutions

Il s'agit d'organiser un plan de discussion adapté permettant de faire émerger les craintes. Les questions permettent de :

- comprendre la représentation de son interlocuteur. Comment voyez-vous la situation ? Si la situation était un paysage quel serait-il ?
- cerner ce qui manque pour que l'adhésion existe et viser un changement simple à mettre en œuvre. Imaginons que le process vous convienne parfaitement ; que doit-il contenir ? A minima, que faut-il faire pour que nous avancions ensemble ? ■

« On ne s'appuie que sur ce qui résiste ».

François Andrieux

### Avantage

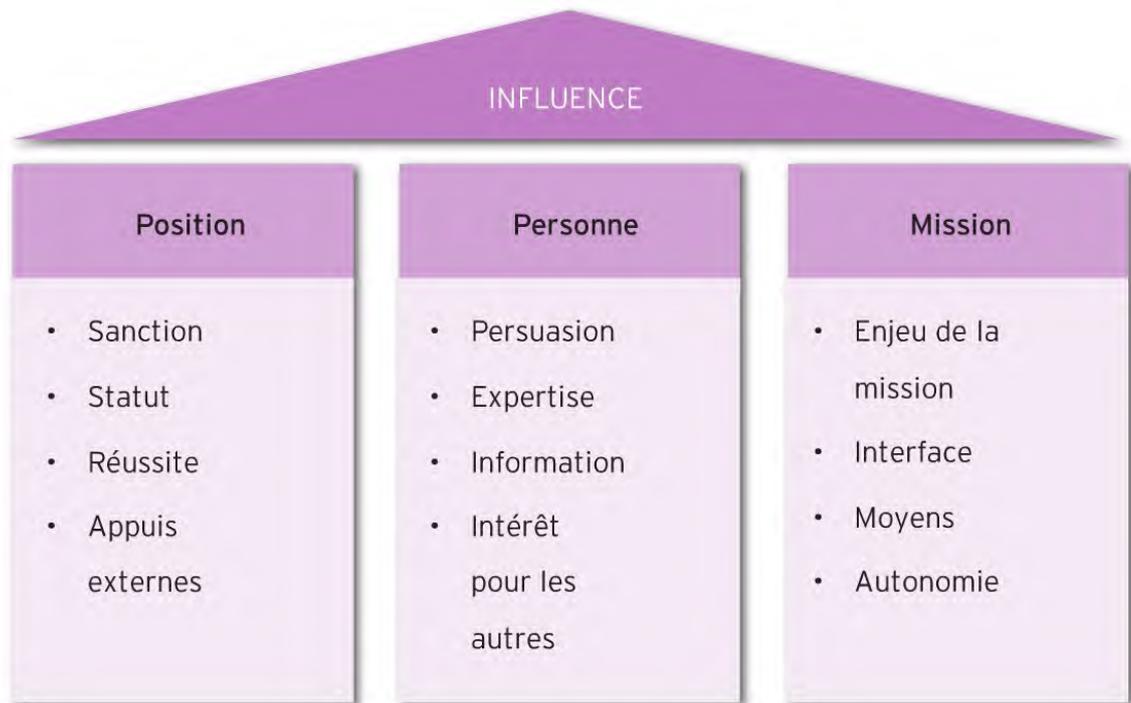
- Permet de lever les résistances implicites et explicites à l'occasion de changements.

### Précaution à prendre

- Ne pas confondre stratégie d'influence et manipulation.

# Les leviers d'influence

## LES TROIS PILIERS DE L'INFLUENCE



### En résumé

#### Comment influencer sans lien hiérarchique ?

C'est un enjeu majeur pour le manager transversal car cette capacité à influencer conditionne la réussite de sa mission : obtenir une coopération durable de la part de ses interlocuteurs sans pouvoir exercer une autorité hiérarchique ou statutaire.

Pour cela, le manager transversal peut agir sur les 3 piliers de l'influence liés :

- à sa position ;
- à sa personne ;
- à la mission transversale.

Au total, il dispose de **12 leviers d'influence** qu'il choisira d'actionner en fonction de ses interlocuteurs et des situations.

### Insight

*How can one influence players with whom one has no hierarchical connection? This is a major challenge for a matrix manager, whose capacity for influencing others plays a decisive role in his mission's success - the talent of obtaining long-term cooperation from his counterparts without exerting hierarchical or statutory authority.*

*The matrix manager can use the three pillars of influence, which are associated with*

- his position
- his own person
- the assignment.

*In total, he disposes of 12 levers of influence, which he will choose to activate according to the type of interlocutor and/or situation.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Influencer hors hiérarchie ses interlocuteurs pour obtenir une coopération durable.

### Contexte

Toutes les situations dans lesquelles le manager transversal cherche à obtenir une contribution, de la coopération de la part des acteurs ou de leur hiérarchie.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- Passer en revue les différents leviers d'influence utilisables par le manager transversal.
- Choisir les leviers les plus pertinents en fonction des situations.

### Méthodologie et conseils

#### ➤ L'influence liée à la position

*Le levier de « sanction »* : il s'agit de la capacité à contraindre, sanctionner ou récompenser. Elle est l'apanage du pouvoir hiérarchique. Le manager transversal ne pourra l'utiliser que de manière indirecte en prenant appui sur la hiérarchie des acteurs.

*Le levier de « statut »* : le titre, le rang du manager transversal dans l'organisation lui confèrent sa légitimité.

*Le levier de « des réussites »* : il s'agit de la représentation qu'ont les interlocuteurs du manager transversal fondée sur ses réussites antérieures qu'il a obtenues.

*Le levier de « des appuis externes »* : il s'agit de la capacité du manager transversal à disposer et avoir accès à une autorité extérieure pour obtenir des moyens ou débloquer les situations difficiles.

#### ➤ L'influence liée à la personne

*Le levier de « persuasion »* : c'est la capacité du manager transversal à convaincre, fédérer, faire adhérer ses interlocuteurs.

*Le levier de « d'expertise »* : il s'agit de la légitimité ressentie par les attributs de la compétence (diplôme, expérience, expertise technique, savoir-faire...). Ce levier n'est opérant que si l'expertise est utile pour les acteurs.

*Le levier de « l'information »* : c'est à la fois la capacité du manager transversal à capter, traiter des informations importantes pour ses interlocuteurs et sa capacité à organiser la communication et la circulation de l'information.

*Le levier de « l'intérêt pour les autres »* : Il s'agit de la capacité à offrir à ses interlocuteurs des contreparties intéressantes pour eux : compétences, valorisation, reconnaissance...

#### ➤ L'influence liée à la mission

*Le levier de « d'enjeu de la mission »* : c'est le caractère important, stratégique ou règlementaire de la mission qui agit.

*Le levier de « d'interface »* : la possibilité de se situer à l'intersection de plusieurs « univers » et à être le seul à en maîtriser l'articulation (entreprises, unités, services, métiers...)

*Le levier de « des moyens »* : le manager transversal dispose de moyens (délais, budget...).

*Le levier de « d'autonomie »* : le manager transversal peut offrir aux contributeurs la possibilité d'organiser leur activité sans les contraintes hiérarchiques habituelles. ■

« Une vraie rencontre provoque une influence réciproque. Deux mondes intimes interagissent et chacun modifie l'autre. »  
Boris Cyrulnik

### Avantage

- Permet d'actionner les leviers d'influence adaptés aux interlocuteurs et aux situations.

### Précaution à prendre

- Se montrer flexible : utiliser plusieurs leviers, élargir la palette de ses modes d'influence.

# Le trépied de la légitimité

COMPRENDRE LES FONDEMENTS DE SA LÉGITIMITÉ  
EN SITUATION DE LEADERSHIP



## En résumé

La légitimité du leader ne se décrète pas : l'outil le **trépied de la légitimité** l'aide à faire le point sur sa légitimité effective en réduisant l'écart entre ce qui est perçu et ce qui est réalisé auprès de son entourage (collègues, collaborateurs, partenaires).

Cette légitimité repose sur les trois appuis d'un trépied qui sont autant d'axes d'analyse possibles :

- **Reconnaissance** : elle est reconnue ou pas par les autres.
- Le leader a développé ou pas les **qualités** intrinsèques qui caractérisent le leadership.
- Elle se joue dans la **relation** avec les autres (exemple : la règle du jeu est-elle intériorisée par les acteurs qui évoluent au sein de la zone de leadership ?).

## Insight

■ The leader's legitimacy cannot be decreed: the *Legitimacy Tripod* tool is used to review leaders' actual legitimacy by reducing the gap between what is perceived and what is achieved with their entourage (colleagues, employees, partners).

■ Legitimacy depends on on the three legs of a tripod, which represent the same number of possible lines of analysis:

- **Recognition**: Legitimacy is or is not recognized by others.
- The leader has or has not developed the intrinsic **qualities** that characterize leadership.
- Legitimacy exists within **relations** to others (e.g. Is the rule of the game internalized by the actors that evolve in the sphere of leadership?).

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Évaluer sa légitimité en tant que leader.  
Mieux connaître l'impact de son leadership personnel.

### Contexte

Cet outil est particulièrement adapté aux situations de challenge de l'autorité (cas d'un collaborateur frontalement confrontant).

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- › Se poser les questions correspondant à chaque axe du trépied
- › Identifier les besoins à traiter pour augmenter son leadership.

### Méthodologie et conseils

**Diagnostiquer la crédibilité de son positionnement : reconnaissance**

- › Suis-je reconnu pour ce que je suis et ce que je fais faire ?
- › Suis-je crédible et exemplaire dans mon discours et dans mes actes ?
- › Est-ce que je fixe des critères de performance élevés ?
- › Est-ce que mes instructions sont claires et précises ? Sont-elles respectées et suivies d'actions ?
- › Ai-je trouvé le bon équilibre entre macro-management et micro-management ?
- › Est-ce que je tire le meilleur parti de mes interlocuteurs quand je manage hors hiérarchie ?
- › Est-ce que j'aide mes interlocuteurs à prendre conscience de leurs atouts et faiblesses ?
- › Est-ce que je parviens à faire faire par les autres des choses qu'ils ne feraient pas naturellement et à créer du bon vouloir ?
- › Est-ce que je sais susciter le sentiment d'appartenance ? Suis-je capable de restaurer la confiance si elle est dégradée ou perdue ?
- › Suis-je capable d'accompagner mes interlocuteurs de manière fine vers mes conclusions

et décisions ? Suis-je compétent pour gagner leur consentement ?

**Qualités : repérer celles qui fondent sa légitimité**

- › Ai-je une image positive de moi-même ?
- › Suis-je exemplaire et intègre ?
- › Est-ce que mes interlocuteurs considèrent que je sais ce que je fais ?
- › Est-ce que je remets en cause l'existant et j'en accepte les conséquences ?
- › Ai-je une vision que je sais faire partager ?
- › Est-ce que j'encourage l'autonomie et la prise de risque chez mes interlocuteurs ? Est-ce que je sais les encourager et les mobiliser ?
- › Est-ce que je fais faire « les bonnes actions » (leadership) ou est-ce que je m'assure qu'elles sont « bien faites » (management) ?
- › Suis-je capable de prendre du recul et de faire preuve d'humour ?

**Comprendre ce qui se joue dans la relation pour s'ajuster**

- › Jusqu'où mes interlocuteurs dépendent-ils de moi pour agir ?
- › Ont-ils suffisamment intériorisé les règles du jeu pour les nommer et les rendre explicites en situation ?
- › Les fonctions d'alerte et de reporting sont-elles correctement assurées ?
- › Est-ce que mes interlocuteurs sont encouragés à devenir autonomes et compétents ?

*S'appuyer sur le trépied de la légitimité.*

### Avantage

- Permet de vérifier si son positionnement est crédible.

### Précaution à prendre

- Il nécessite un haut niveau de proximité avec ses collaborateurs et son équipe.
- Ne pas confondre la légitimité avec l'influence positive ou l'autorité statutaire.

Le trépied de la légitimité

## Comment être plus efficace ?

L'efficacité de l'outil Trépied est renforcée par la rigueur avec laquelle il conduit à identifier l'ensemble des éléments associés à chacun des 3 axes du trépied : relation, qualités et reconnaissance.

Il est donc important de procéder à cet inventaire systématique. Les qualités du leader peuvent aussi être évaluées grâce à la matrice des 4 styles.

### Approfondir l'axe Reconnaissance

- › La **vision** : la mission, le but ou l'objectif. Le leader a les yeux tournés vers le futur.
- › La **passion** : le leader donne le goût et la permission pour agir.
- › L'**intégrité** : le comportement conditionne le respect. Le leader donne l'exemple.
- › L'**audace** : la curiosité, l'innovation, le leader a une âme de créateur.
- › L'**encouragement** : le leader ne blâme jamais son équipe, il l'encourage, il passe du cadre du blâme au cadre de l'objectif.
- › L'**honnêteté** : cohérence entre les paroles et les actes ; sincérité dans la relation.
- › La **compétence** : fait la preuve qu'il sait guider son équipe.
- › L'**orientation vers l'avenir** : sait fixer un cap, un but à atteindre.
- › La **motivation** : a une attitude positive par rapport au futur et aux autres.

### Utiliser les axes Qualités et Relation du leader : la matrice des 4 styles

Mieux asseoir sa légitimité suppose que le leader ait une perception claire de son style de leadership (atouts, points de vigilance). Les manifestations du style dans la relation comme les qualités font l'objet d'un travail d'approfondissement à partir d'une matrice présentée dans le cas.

#### › Le leader fédérateur

Ce style est celui de ceux qui aiment la liaison (les interactions), la communication, les relations, le travail d'équipe, l'exercice du pouvoir, avoir de l'influence et une audience.

**Atouts** : votre capacité à entraîner les autres, à donner envie.

**Points de vigilance** : attention à ne pas apparaître comme un manipulateur au risque de briser la confiance.

#### › Le leader entrepreneur

Les leaders qui ont une préférence pour ce style aiment l'action, le développement, les œuvres à réaliser, les problèmes à surmonter, les opportunités à exploiter, la conquête de nouveaux marchés.

**Atouts** : l'action, la prise de risque.

**Points de vigilance** : ne pas aller trop vite au moment de votre intégration au risque d'apparaître comme celui qui fait un passage en force.

#### › Le leader créateur

C'est le style de ceux qui aiment l'innovation, les nouveautés. Ils défrichent, explorent de nouvelles formules dans tous les domaines (produits, services, organisation, communication).

**Atouts** : votre capacité créatrice qui vous aide à trouver des solutions.

**Points de vigilance** : attention à ne pas vous couper de la réalité du terrain.

#### › Le leader organisateur

Ce style est celui des gens qui aiment l'organisation, la structuration, la planification, les systèmes, les architectures.

**Atouts** : vos capacités de coordination dans un contexte d'intégration sont précieuses.

**Points de vigilance** : ne pas être trop rigide dans un contexte d'intégration ; n'arrivez pas en plaquant une organisation qui ne soit pas adaptée.

## CAS : construire un référentiel partagé de comportements de leadership à partir du trépied et de la matrice

### MATRICE DES 4 STYLES : RECONNAISSANCE, RELATION ET QUALITÉS

RECONNAISSANCE du style	Manifestations dans la RELATION		QUALITÉS associées
ILS SONT RECONNUS COMME :	ILS PARLENT DE :	ORIENTATION :	ILS SONT :
L'entrepreneur	1. Résultats 2. Objectifs 3. Performance 4. Productivité	1. Responsabilité 2. Expérience 3. Changement 4. Décision	1. Pragmatiques (terre à terre) 2. Directs (allant droit au but) 3. Décidés 4. Énergiques
Le créateur	1. Concepts 2. Innovations 3. Créativité 4. Occasions	1. Interdépendance 2. Nouveaux moyens 3. Nouvelles méthodes 4. Problèmes	1. Imaginatifs 2. Charismatiques 3. Difficiles à comprendre (parfois) 4. Dérangeants
L'organisateur	1. Faits 2. Procédés 3. Planification 4. Contrôle, Essais	1. Mise à l'épreuve 2. Analyse 3. Observations 4. Preuve	1. Systématiques (procédant pas à pas) 2. Logiques 3. Concrets 4. Peu émotifs
Le fédérateur	1. Gens, esprit d'équipe 2. Besoins, Sentiments 3. Motivations, Compréhension 4. Travail d'équipe, communications	1. Épanouissement 2. Sensibilité 3. Prise de conscience 4. Coopération, Relations	1. Spontanés 2. Chaleureux 3. Subjectifs 4. Sensibles

### Contexte

Dans une filiale française d'une multinationale du bâtiment, le comité de direction enclenche la rédaction d'un référentiel de bonnes pratiques managériales en vue de la construction d'une Charte de management. La Charte doit servir de référence partagée dans les pratiques quotidiennes. L'objectif est de faire émerger les 4 ou 5 comportements efficaces de leadership attendus afin d'optimiser et de fluidifier le fonctionnement du top et middle management.

### Intervention

L'outil trépied et la matrice des styles ont permis aux 10 membres du comité de direction de

comprendre leurs zones de légitimité réelle, de définir leurs styles respectifs et de s'accorder sur l'architecture de la Charte en 2 jours.

### Résultat

5 comportements clés de leadership ont été identifiés :

- Courage managérial dans l'action face aux équipes.
- Innovation permanente face aux défis (à ne pas confondre avec créativité débridée).
- Rapidité dans l'exécution des décisions.
- Compétence avérée des collaborateurs par mise à l'épreuve.
- Soutien sans faille et spontané des N +1 à leurs équipes. ■

## Renforcer sa présence

RENFORCER SA PRÉSENCE EN DÉVELOPPANT SA CONFIANCE EN SOI ET EN LES AUTRES AVANT « L'ENTRÉE EN SCÈNE »



### En résumé

Les personnes auxquelles on reconnaît du charisme et du leadership captent l'attention et les regards et installent très vite leur présence quand elles entrent dans une salle. Cette présence est souvent liée à la confiance qu'elles ont en elles-mêmes et aussi dans leurs interlocuteurs.

L'outil **renforcer sa présence** permet en 5 étapes de renforcer la bienveillance vis-à-vis de soi-même et des autres dans des situations à fort enjeu pour le leader.

### Insight

*Persons recognized as having charisma and leadership capture the attention, turn eyes and quickly fill the room with their presence. This presence is often linked to the confidence they have in themselves as well as in others.*

*Strengthen your presence is a 5-step tool for leaders to reinforce benevolence or kindness towards themselves and others when facing situations in which the stakes are high for themselves.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Cet outil vise à renforcer sa présence en développant la confiance en soi et en les autres.

### Contexte

Cet outil en 5 étapes est utile dans toutes les situations à forts enjeux à l'occasion dans lesquelles le leader doit prendre la parole, animer une réunion importante, faire une présentation sur scène que ce soit devant un auditoire d'interlocuteurs connus ou pas.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. Présupposer la bienveillance des autres à son égard.
2. S'entraîner et visionner quelques jours auparavant le film du succès de la rencontre.
3. Se servir de ses points forts et de ses qualités pour développer une bonne image de soi.
4. Renforcer sa confiance dans les autres.
5. Se donner des droits.

### Méthodologie et conseils

#### › Présupposer la bienveillance des autres à son égard

Se dire que les autres ne sont pas là pour démolir, critiquer ou juger le leader mais simplement pour échanger, faire avancer un projet, faire part de leur avis. En étant bienveillant vis-à-vis des autres et de lui-même, le leader obtient des autres ce qu'il suscite chez eux.

#### › S'entraîner et visionner le film du succès de cette rencontre

L'expérience et la répétition contribuent au progrès et au confort. S'investir, réessayer, refaire plusieurs fois, c'est multiplier ses chances de réussir, d'être à l'aise, fort, plus sûr de soi. Avant d'aborder une situation délicate ou à enjeu, le leader s'entraîne et surtout visualise la scène où il est en train de réussir sa prestation. Il la

visualise mentalement plusieurs fois jusqu'à ce que le résultat soit conforme à ses attentes.

#### › Se servir de ses points forts et de ses qualités pour développer une bonne image de soi

Le leader liste l'ensemble des compétences et des qualités qui lui ont permis d'occuper et de tenir ses responsabilités actuelles pour se donner les moyens de développer une image positive de lui-même et de capitaliser sur ses atouts pour renforcer sa présence.

#### › Renforcer sa confiance dans les autres

Créer un climat de confiance, d'ouverture et de coopération vis-à-vis de ses interlocuteurs renforce aussi la confiance en soi et la présence.

#### › Se donner des droits

Accepter ses limites (ne pas être parfait, me tromper) et ne pas dépendre de l'opinion des autres. ■

« La présence est une puissante déesse. »

Johann Wolfgang von Goethe

### Avantage

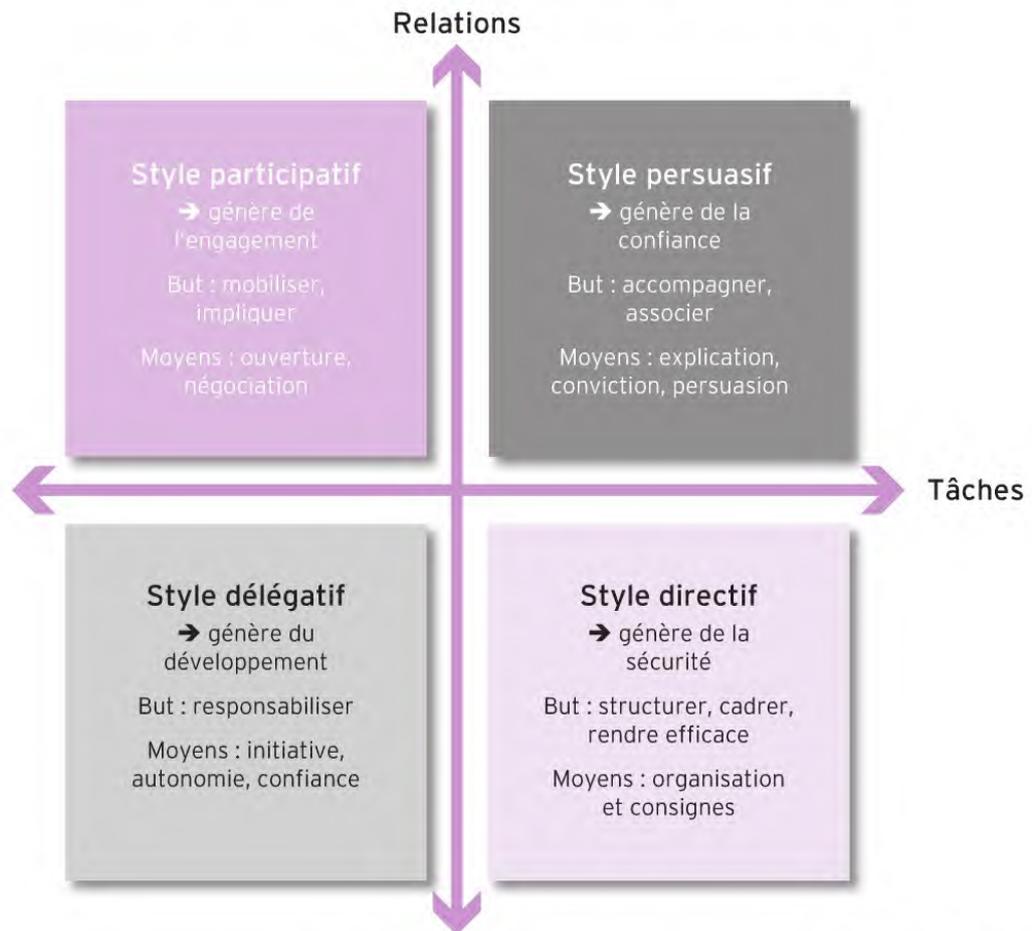
- L'outil permet d'être plus serein face à son auditoire, sans s'épuiser à vouloir prouver ou montrer ce qu'on est capable de faire.

### Précaution à prendre

- Relativiser les événements qui nous concernent pour en dégager les aspects positifs pour soi.

# Le « leadership situationnel »®

## QUATRE STYLES DE MANAGEMENT POUR MOTIVER



Source : « Modèle du leadership situationnel »® de Hersey et Blanchard dans *Motiver ses équipes*, Laurence Thomas, Nathan Les Échos, 2013.

### En résumé

Tous les collaborateurs n'ont pas les mêmes besoins en matière de management. Un même style managérial, une même manière de se positionner peut motiver les uns et démotiver les autres. En adoptant un « **leadership situationnel** »®, le manager tient compte des particularités individuelles pour tendre vers la motivation de chacun. Pour cela, il est nécessaire d'apprécier le rapport des collaborateurs aux notions de pouvoir, de confiance, d'autonomie ou encore de résultats.

### Insight

*Employees don't all have the same managerial needs. A certain managerial style and mode of behavior can motivate some people, yet demotivate others. Adapting their **leadership to the situation**, managers can take particular individual needs into account in order to motivate everyone. To achieve this, they should assess employees' relations with power, self-confidence, autonomy and results.*



Copyright © 2016 Dunod.  
<http://goo.gl/1uN9Xa>

En savoir plus  
(en vidéo)

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

› Comme toute typologie, le « leadership situationnel »® - modèle développé par Hersey et Blanchard - peut sembler réducteur. La valeur ajoutée de cette grille de lecture est de permettre au manager de questionner son style de management et surtout, d'apprendre à l'ajuster, à le doser et à le faire évoluer.

### Contexte

Hersey et Blanchard proposent une matrice à double entrée : l'axe horizontal représente les tâches et l'axe vertical représente les relations. Les tâches renvoient à l'importance accordée au contenu du travail, aux méthodes, aux rôles, aux objectifs, aux résultats. Les relations renvoient aux dynamiques humaines, à la communication, au dialogue, au climat, à l'ambiance de travail. La matrice forme ainsi 4 zones caractéristiques de 4 styles de management appropriés à des situations spécifiques.

équipe nouvelle. Il est particulièrement adapté en situation de crise.

› **Le style persuasif** : centré à la fois sur les résultats et la qualité relationnelle, ce style de management nécessite beaucoup d'échanges. Il est notamment pertinent dans des équipes d'experts et de spécialistes.

› **Le style participatif** : centré sur la relation et l'ambiance de travail, ce style est approprié si l'équipe a un bon niveau de maturité. Il est particulièrement répandu dans certains secteurs d'activité (*exemple* : les start-ups).

› **Le style délégitif** : laissant beaucoup de latitude aux collaborateurs, ce style s'adresse à des équipes formées et compétentes.

› Au fil du temps, des projets, au gré des événements et de l'évolution des équipes et des individus, le manager peut adopter différents styles successifs. *Exemple* : style délégitif au départ, puis style participatif s'il se rend compte que le collaborateur a besoin de plus reconnaissance et de valorisation. ■

*Un management motivant est un management flexible, pouvant passer d'un style à un autre selon les collaborateurs et les situations.*

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

Sur la base de cette matrice, le manager adopte une démarche de questionnement et prend de la hauteur sur ses pratiques :

1. Quel est l'objectif poursuivi ?
2. Quelles sont les valeurs de l'entreprise ? Quel est le contexte (enjeux, niveau d'urgence, etc.) ?
3. Quel est le profil du collaborateur, son degré d'autonomie, de compétences et de maturité ? Quel style le motivera davantage ?
4. Comment puis-je adapter mon comportement de manager ?

### Méthodologie et conseils

› **Le style directif** : centré sur l'organisation et les consignes, il peut être approprié pour structurer une activité, notamment avec une

### Avantage

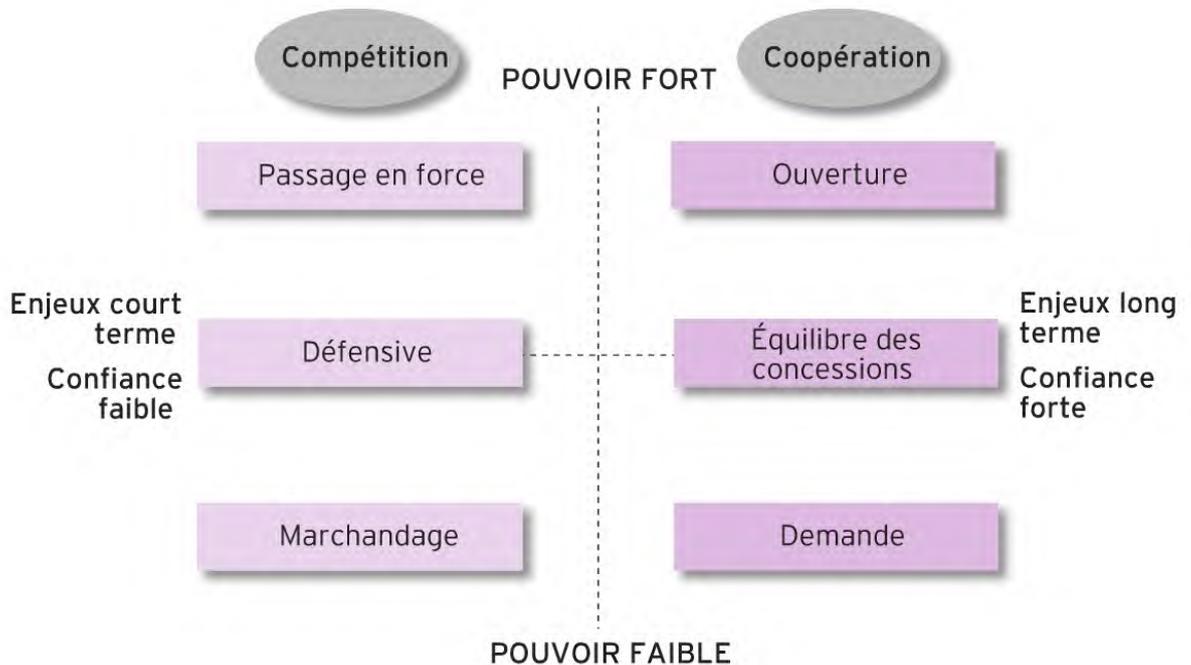
- Tous les styles peuvent être motivants. Il s'agit de cibler le style qui répondra avec pertinence et justesse aux besoins des collaborateurs dans une situation donnée.

### Précautions à prendre

- Poussé à l'extrême ou utilisé à mauvais escient, chaque style a ses limites et peut s'avérer démotivant (*exemple* : l'autoritarisme pour le style directif).
- Chacun est naturellement plus dans sa zone de confort dans un des styles. Il est cependant intéressant de pouvoir comprendre et explorer les autres styles.

# Les 6 options en négociation

## CHOISIR L'OPTION STRATÉGIQUE ADAPTÉE



### En résumé

Dans son rôle de **manager hors hiérarchie** qui nécessite de négocier avec ses interlocuteurs, le manager transversal dispose potentiellement de **6 options en négociation**. Elles sont fonction de deux variables :

- **le pouvoir relatif** du manager transversal et de son interlocuteur qui peut être évalué grâce à la question suivante : qui a le plus besoin de l'autre dans la situation ?
- **le degré de confiance** entre le manager transversal et son interlocuteur, et la fréquence d'interaction : y a-t-il un intérêt à établir/maintenir une relation de confiance à moyen et long terme ? Quelle est la fréquence des interactions avec l'interlocuteur ?

### Insight

*The "transversal manager" working outside of the hierarchy and needing to negotiate with counterparts has 6 negotiation options at his disposal, in function of two variables:*

- *the manager's and his interlocutors' relative degrees of power, which can be evaluated with the following question: "Who needs the other most in this situation?"*
- *the degree of confidence reigning between the manager and his interlocutor: is there an interest in establishing/maintaining a relationship of trust in the mid- and long term? At what frequency are interactions with the interlocutor taking place?*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Choisir une stratégie de négociation adaptée à la situation et qui favorise une coopération durable avec ses interlocuteurs.

### Contexte

Le manager transversal n'a pas d'autorité hiérarchique sur ses interlocuteurs. Il cherche à conclure des accords gagnant-gagnant avec eux pour obtenir leur coopération durable.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- › Identifier le rapport de pouvoir avec l'interlocuteur, le degré de confiance et l'horizon temporel de la relation.
- › Choisir la stratégie coopérative adaptée à la situation.

### Méthodologie et conseils

#### › Les stratégies coopératives

- *Stratégie d'ouverture*: le manager transversal a plus de pouvoir que son interlocuteur dans la situation. C'est le cas, par exemple, avec un interlocuteur qui lui formule une demande. La stratégie d'ouverture consiste à faire des concessions en premier pour indiquer à son interlocuteur sa volonté de maintenir une relation de coopération avec lui. Il s'agit de ne pas lui faire perdre la face et qu'il puisse se sentir gagnant à l'issue de la négociation.
- *Stratégie « win-win »*: la relation entre le manager transversal et son interlocuteur est ici plus équilibrée. Le manager transversal a besoin de l'expertise, de l'implication de son interlocuteur. Celui-ci a besoin du soutien du manager transversal et qu'il lui donne les moyens de réussir sa mission. La coopération est basée sur un échange équitable des concessions entre les deux partenaires.
- *Stratégie de demande*: le rapport de pouvoir est en défaveur du manager transversal dans

la situation : il est, par exemple, demandeur d'informations de la part de son interlocuteur. Adopter une stratégie de « demande » avec son interlocuteur consiste à demander des concessions en faisant valoir l'intérêt de son interlocuteur à les lui accorder.

Les stratégies coopératives permettent d'obtenir une coopération durable de la part de ses interlocuteurs.

#### › Les stratégies compétitives

- *Stratégie « passage en force »*: le rapport de pouvoir est favorable au manager transversal. La stratégie consiste à ne pas faire de concessions sans prendre en compte les intérêts de son interlocuteur.
  - *Stratégie défensive*: dans un rapport de pouvoir plus équilibré, la stratégie dite « défensive » consiste à défendre sa position en accordant le moins de concessions possibles à son interlocuteur.
  - *Stratégie du « marchandage »*: elle consiste, en cas de rapport de pouvoir défavorable et de relation peu satisfaisante, à minimiser les pertes potentielles à l'issue de la négociation.
- Les stratégies compétitives ont des effets négatifs sur le niveau de confiance dans la relation. ■

*Les 6 options stratégiques ont été formalisées par Marc Cathelineau dans l'ouvrage Négocier gagnant.*

### Avantage

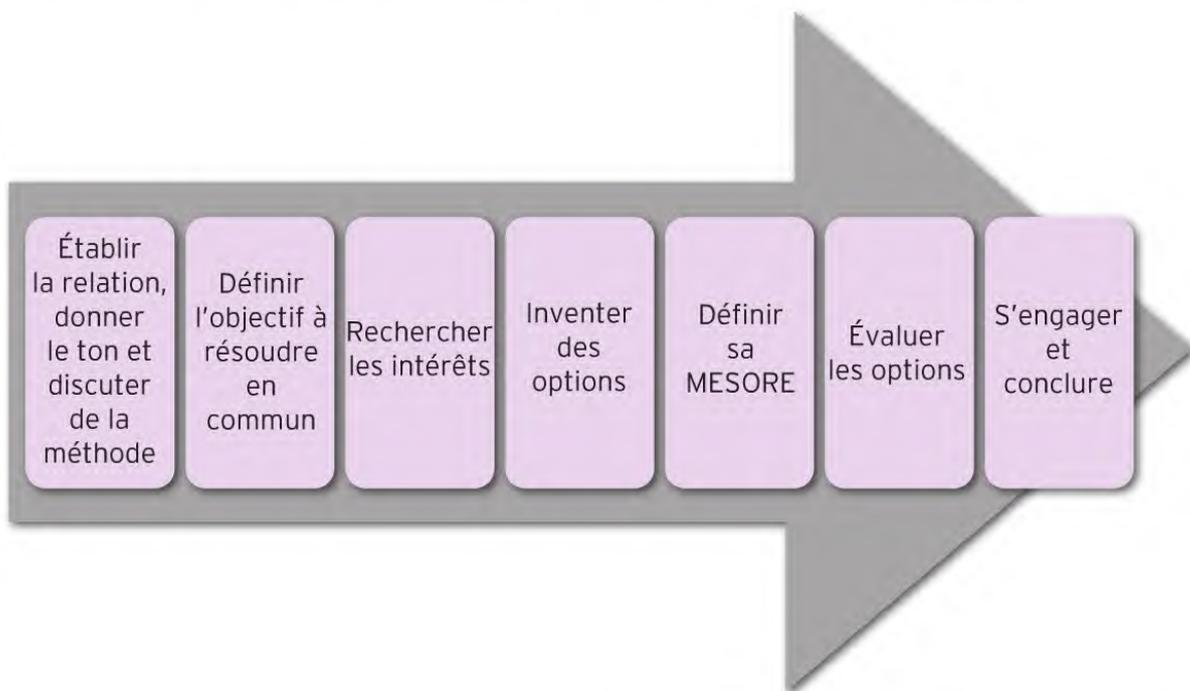
- L'outil est particulièrement utile pour obtenir une coopération durable de la part de ses interlocuteurs.

### Précautions à prendre

- Évaluer le rapport de pouvoir dans la situation en se posant la question : « qui a plus besoin de qui dans cette situation ? ».
- Ne pas être rigide : adapter sa stratégie à celle mise en œuvre par son interlocuteur.

# La méthode de la négociation raisonnée

## LES SEPT ÉTAPES DE LA NÉGOCIATION RAISONNÉE



### En résumé

La méthode de la négociation raisonnée, conçue par William Ury et Roger Fischer dans *Getting to yes*, fournit au manager transversal un cadre méthodologique pour préparer et conduire des relations négociées avec ses interlocuteurs dans une optique gagnant-gagnant. Elle se décompose en 7 étapes :

- Établir la relation avec son interlocuteur, donner le ton et discuter de la méthode.
- Définir l'objectif à résoudre en commun.
- Rechercher les intérêts respectifs.
- Inventer des options pour satisfaire les intérêts.
- Définir sa MESORE (MEilleure SOLUTION de REchange hors négociation).
- Évaluer les options.
- S'engager et conclure.

### Insight

Conceived by Ury & Fisher in *Getting to Yes*, *the principled negotiation method* lays out a methodical procedure for preparing and conducting negotiations resulting in a win-win outcome and divided into 7 stages:

- Establish the relation with the interlocutor, set the tone and discuss the method
- Define the shared objective which both parties wish to attain
- Ascertain their respective interests
- Invent options to satisfy those interests
- Define your BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement)
- Evaluate the different options
- Commit yourselves and conclude your negotiation.

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Préparer et conduire des négociations dans une optique gagnant-gagnant.

### Contexte

Toutes les situations d'interdépendance dans lesquelles le manager transversal a besoin de négocier car il n'a pas d'autorité statutaire sur ses interlocuteurs.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

Préparer la négociation en suivant les 7 étapes de la méthode.

### Méthodologie et conseils

#### 1. Établir la relation, donner le ton et discuter de la méthode

Donner le ton : être ouvert et direct sur ses intentions et établir un climat propice à la coopération.

Discuter de la méthode : Avant de démarrer la discussion sur le fond, proposer une méthode à utiliser qui portera sur les étapes de la négociation, la gestion du temps... L'accord sur la méthode est le premier accord à obtenir.

#### 2. Définir l'objectif à résoudre en commun

Proposer une formulation du problème commun à résoudre exprimé en termes d'objectif et non pas en termes de solutions. Cette formulation doit intégrer les objectifs, les résultats que cherchent à obtenir les deux parties. L'accord sur l'objectif à atteindre est le deuxième accord à obtenir.

#### 3. Rechercher les intérêts

Proposer d'échanger sur les intérêts respectifs c'est-à-dire les souhaits, les besoins, les contraintes de chacun.

Distinguer les positions (« tout de suite ») qui sont souvent inconciliables alors que les intérêts (« quel est votre délai ? ») le sont.

#### 4. Inventer des options

Mener une séance de créativité pour trouver le maximum d'options qui permettent de satisfaire au mieux les intérêts des deux parties.

Être ferme sur la défense de ses intérêts mais rester souple sur la façon de les atteindre.

Bien distinguer le processus d'invention d'options de l'évaluation de ces options (étape 6).

#### 5. Définir sa MESORE

La MESORE est la meilleure solution de rechange hors négociation : c'est ce que chacun peut faire seul, de son côté, dans le cas où aucun accord n'est trouvé avec l'autre partie. Elle permet d'évaluer le succès de la négociation : les options doivent être plus avantageuses que la MESORE.

Avoir réfléchi à sa MESORE protège le manager transversal contre le fait d'accepter un accord défavorable ou de rejeter des accords qui seraient satisfaisants.

#### 6. Évaluer les options

Évaluer les options par rapport aux intérêts des deux parties et à leur MESORE.

#### 7. S'engager et conclure

Rechercher un accord clair et précis.

Reformuler les engagements respectifs des deux parties et communiquer les termes de l'accord en mettant en valeur la qualité des échanges pendant la négociation.

*« Toujours être prêt à négocier, ne jamais négocier sans être prêt. »*

### Avantage

- La méthode des intérêts permet d'arriver plus sûrement à des accords gagnant-gagnant.

### Précautions à prendre

- Valider les hypothèses concernant l'autre partie en cours de rencontre.
- Être ferme sur ses objectifs et souple sur la manière de les atteindre.
- Adopter un comportement cohérent avec l'intention gagnant-gagnant.

## Comment être plus efficace ?

### Identifier les situations de relation négociée

Certaines négociations sont explicites : négociations commerciales, sociales, avec un prestataire ou un fournisseur. D'autres sont implicites car on n'utilise pas le terme de négociation et pourtant elles répondent aux critères d'une relation négociée :

- Il y a au moins deux parties.
- Les interlocuteurs ont des intérêts convergents : ils ont besoin l'un de l'autre pour atteindre leurs objectifs.
- Ils ont en même temps des intérêts en partie divergents : ils font l'objet de la négociation.
- Ils ont une marge de manœuvre pour négocier : la négociation suppose une capacité à faire des concessions.
- Ils ont une volonté de négocier : un interlocuteur peut avoir intérêt à négocier sans en avoir conscience.
- Il existe un équilibre relatif des pouvoirs : si le rapport de pouvoir est trop déséquilibré et que l'une des deux parties est en capacité d'imposer ses solutions sans conséquences pour elle, on parle de « pseudo-négociation ».
- Il y a un besoin d'ajustement pour trouver une solution satisfaisante pour les deux parties. En effet, si une solution satisfaisante apparaît d'entrée, la négociation tourne court.

Bon nombre de situations auxquelles est confronté le manager transversal répondent à ces critères : relations avec les acteurs, la hiérarchie des acteurs ou sa propre hiérarchie.

### Mettre les intentions et les représentations au service de la méthode

La méthode des intérêts est nécessaire pour se donner le maximum de chances de parvenir à un accord gagnant-gagnant mais elle n'est

pas suffisante. L'intention, qui détermine les comportements, est également indispensable. On peut distinguer quatre intentions :

- **gagnant-gagnant** : c'est la seule qui permet d'envisager un accord satisfaisant pour les deux parties. Elle suppose que le manager transversal soit en position +/+ et qu'il considère que son intérêt et celui de son interlocuteur sont légitimes.
- **gagnant-perdant** : l'intérêt de l'interlocuteur est dévalorisé ou considéré comme illégitime en position +/- . Pour gagner, le manager transversal considère que l'autre doit perdre. Dans cette posture, il n'y a aucune raison d'échanger sur les intérêts respectifs ou de rechercher ensemble des solutions satisfaisantes pour les deux parties.
- **perdant-gagnant** : le manager transversal dévalorise son intérêt et survalorise celui de son interlocuteur en position -/+ . Il risque de ne pas être assez ferme dans la défense de ses intérêts et d'accepter des solutions qui ne vont pas dans le sens de son objectif.
- **perdant-perdant** : l'objectif devient de ne pas permettre à l'autre d'atteindre le sien. « Plutôt perdre que de laisser l'autre gagner ». Il en découle des comportements de dissimulation de son objectif et de ses intérêts peu propices à une issue gagnant-gagnant.

L'approche méthodologique proposée permet de préparer et de conduire une négociation en recherchant un accord gagnant-gagnant.

## CAS : un manager et un prestataire trouvent un terrain d'entente

Objectif commun : comment continuer à coopérer ensemble en augmentant les revenus du prestataire et en assurant la qualité de la prestation au client.

	Manager	Prestataire
Intérêts	Assurer une prestation de qualité auprès de ses clients. Avoir une politique d'honoraires cohérente et équitable. Conserver une relation de partenariat avec son interlocuteur.	Augmenter ses revenus. Avoir des revenus réguliers. Obtenir une reconnaissance de son expertise. Conserver une relation de partenariat avec son interlocuteur.
Options	Élargir le domaine des prestations assurées. Ne confier que des prestations à forte valeur ajoutée. Augmenter le nombre de jours de prestations.	Avoir des honoraires individualisés. Être sélectif dans les prestations assurées. Proposer des prestations innovantes.
MESORE	Sélectionner de nouveaux prestataires.	Cesser sa collaboration avec l'entreprise et proposer ses services à d'autres entreprises.

### Contexte

Le manager d'une entreprise de conseil est sollicité par l'un de ses prestataires externes avec lequel il entretient des relations de partenariat. Celui-ci souhaite une augmentation de ses honoraires. Cette augmentation n'est pas envisageable dans le cadre de la politique tarifaire de l'entreprise : les honoraires sont calculés selon le type de prestations assurées et non en fonction du prestataire.

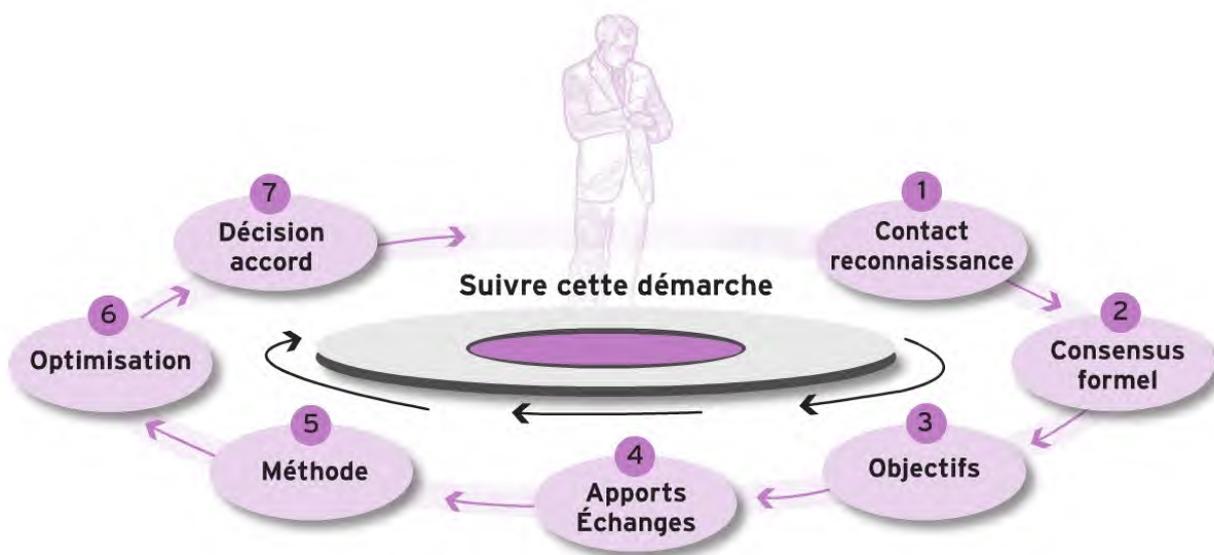
### Dénouement

Dans un premier temps, le prestataire pose le problème de la manière suivante : « je souhaite

être mieux rémunéré sans travailler plus » (position). Progressivement, le manager parvient à obtenir de sa part un premier accord sur une définition du problème commun : « comment continuer à coopérer ensemble en augmentant les revenus du prestataire et en assurant la qualité de la prestation au client ». Le manager a préparé la négociation : il a listé et hiérarchisé ses intérêts et ceux du prestataire (hypothèses), recherché le maximum d'options et clarifié les MESORE respectives. Après plusieurs entretiens, le manager et le prestataire se mettent d'accord pour élargir le domaine des prestations assurées en privilégiant des prestations à forte valeur ajoutée. ■

# La roue de la négociation

DU PREMIER CONTACT À LA DÉCISION



D'après P. Lebel, *L'art de la négociation*, Ed. Eyrolles

## En résumé

Cette **roue de la négociation** propose de respecter les sept étapes nécessaires pour créer une bonne relation entre les deux camps. Les sept étapes sont : le contact et la reconnaissance ; le consensus ; les objectifs ; les apports et les échanges ; la méthode ; l'optimisation et la décision/échanges.

Du premier contact à l'accord final, il est important de respecter chacune des étapes. C'est le respect des codes et du symbolique contenus dans ces étapes qui permet d'établir une relation harmonieuse préalable nécessaire pour la poursuite de la négociation et de sa réussite.

## Insight

In the **negotiation circle** it is suggested that you keep to the 7 essential steps to create a good relationship between both sides.

The 7 steps : **Contact and recognition; Consensus; Aims; Contributions and exchanges; Method; Optimization; Decision taking and agreement.**

Right from the start to the final agreement, each of these steps is to be respected. The respect of codes and token gestures in these steps makes it possible to set up a prior harmonious relationship which is important for the continuation of the negotiations, and a successful outcome.

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Permettre d'établir une relation ni trop rapide, ni trop lente en suivant les sept étapes nécessaires au bon déroulement de la négociation. Vous vous obligez à marquer formellement chacune des étapes.

### Contexte

Une négociation passe par une série de phases qu'il est nécessaire de respecter. La relation entre deux personnes ou groupes ne peut s'établir sans respecter un certain nombre de codes. Il existe avant même de négocier une relation qui fait référence aux valeurs de chacun et aux codes sociaux. Nier les valeurs et l'importance des codes avec le symbolique qui s'y attache, c'est prendre le risque dès le départ de créer un climat de défiance voire d'affrontement.

échanges peuvent être des informations, des opinions, des idées, des points de vue.

› **Méthode.** Il s'agit là d'organiser les échanges : « qui parle, quand » c'est établir des règles du jeu du dialogue entre les deux parties.

› **Optimisation.** C'est après l'échange des informations et les affrontements sur les idées, les points de vue, optimiser les rencontres possibles, mettre l'accent sur les objectifs qui peuvent être compatibles.

› **Décision-accord.** Préciser les accords obtenus par une phase de conclusion précisant le planning et les plans d'application.

*Suivre le cadre d'une démarche rigoureuse et rationnelle pour mieux négocier.*

### Méthodologie et conseils

Ces sept phases s'enchaînent d'une manière cohérente. Négliger une phase, c'est prendre le risque de rater la suivante. Que peut donner la phase 4, « échanges d'informations », si la phase 3, « objectifs », n'a pas précisé ce que chacun attend de la négociation ? ■

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

› **Contact et reconnaissance.** Il s'agit d'établir un premier contact et de se chercher des signes de reconnaissance. Avons-nous des points communs, des mêmes références (origine, étude...) reconnaître l'autre non seulement comme un négociateur mais comme un être humain.

› **Consensus formel.** C'est marquer formellement la rencontre, l'envie d'évoluer ensemble dans cette négociation qui commence : « On est bien là pour faire un bout de chemin ensemble. »

› **Objectifs.** Il est bon ici d'indiquer les attentes que l'on a soi-même et les attentes de l'interlocuteur. On peut d'ores et déjà préciser ce que l'on souhaiterait atteindre, ses véritables intentions.

› **Échanges.** Chacun doit apporter les informations qui permettent de faire avancer la négociation et justifier les objectifs. Ces

### Avantages

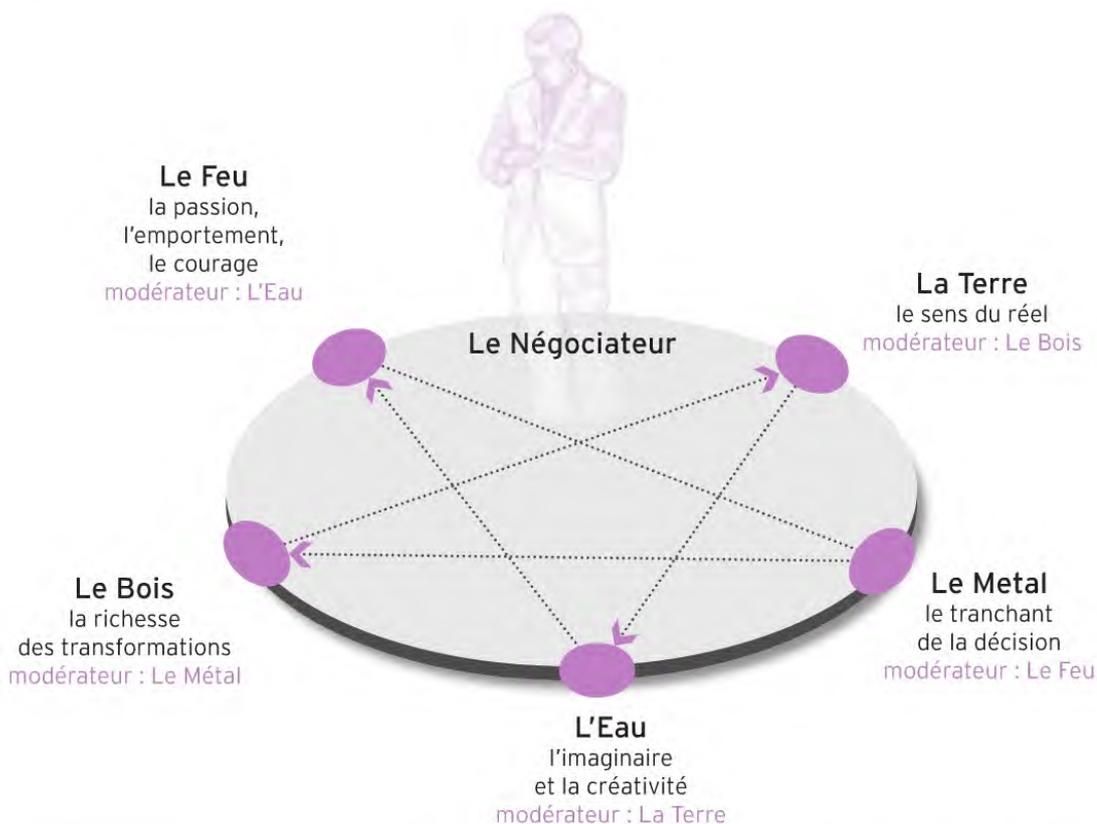
- Cette méthode de la roue vous permet de rester attentif à la nécessité d'une logique de la négociation.
- Créer une relation « reconnaissance de l'autre » avant d'énoncer les objectifs ou d'échanger les informations.

### Précaution à prendre

- Le formel de cette démarche avec ces sept phases indispensables ne doit pas faire oublier le contenu : la démarche est un moyen et non une fin.

# S'enrichir par la dialectique chinoise

## CES CINQ FORCES QUI SONT EN VOUS



© J. Mouton, Cours Négociation ESCP EUROPE

### En résumé

Cet outil utilise la dialectique chinoise qui considère cinq éléments : le Bois, le Feu, la Terre, le Métal, et l'Eau. Ces cinq éléments qui organisent l'harmonie du monde sont des forces qui sont en chacun d'entre nous.

- **Le Bois** : richesse des arguments.
- **Le Feu** : passion des engagements.
- **La Terre** : sens du réel.
- **Le Métal** : pratique de la décision.
- **L'Eau** : la force de l'imaginaire.

Le négociateur utilise les attributs de chacune de ces forces. Il peut également les faire interagir entre elles et les associer.

### Insight

*Chinese dialectics by which the world is made up of five elements: Wood, Fire, Earth, Metal and Water, are used in this tool. These five elements which organize the harmony of the world are forces which can be found in each of us.*

- **Wood**: fullness of arguments.
- **Fire**: passion for commitments.
- **Earth**: sense of reality.
- **Metal**: practicality of decision making.
- **Water**: strength of imagination.

*Negotiators use the assets of each of these forces and can also make them interact and combine them.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Vous fournir une grille de lecture qui permette de réguler vos comportements en cours de négociation, en développant tout ce qui facilite votre réussite et en éliminant tout ce qui l'entrave.

### Contexte

Les Chinois considèrent que nous avons en nous cinq éléments : le Bois, le Feu, la Terre, le Métal, l'Eau. Ces cinq éléments vont organiser l'harmonie du monde en s'appuyant sur cinq cycles dans chacun desquels un élément domine. Chacun des éléments dominants a un élément modérateur qui le conseille. Cette approche adaptée à la négociation en favorise l'efficacité dialectique.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

Le négociateur enrichit son comportement en s'appuyant sur ces cinq éléments. Ils sont ses cinq forces.

➤ **Développer la force du Bois.** Utiliser la force du Bois, pour la richesse des arguments et des comportements, en sachant y ajouter la vitesse. Vitesse d'adaptation, de changement d'attitudes. Faire preuve de créativité pour recréer du rapport de force. Modérateur **Métal** : ne pas oublier l'importance de la décision.

➤ **Se nourrir de la force du Feu.** Utiliser la force du Feu signifie recourir à la force de conviction, à la passion pour défendre son point de vue avec courage et à la ténacité pour atteindre ses objectifs. Modérateur **Eau** : ne pas trop s'emporter.

➤ **S'ancrer sur la force de la Terre.** Utiliser la force de la Terre signifie ne jamais perdre de vue qu'une négociation doit être en prise directe avec le réel. Cela consiste aussi

à obliger ses interlocuteurs à revenir au sens des réalités. Modérateur **Bois** : ne pas être trop « pensée unique ».

➤ **Intégrer la force du Métal.** Utiliser la force du Métal signifie que pour le négociateur il n'y a pas de négociation efficace si elle ne s'accompagne pas d'une décision applicable et satisfaisante pour les deux parties. Modérateur **Feu** : ne pas être un décideur trop « froid ».

➤ **Créer avec la force de l'Eau.** Cette force donne au négociateur une puissance d'imagination et de créativité, tant pour trouver des arguments que pour inventer des solutions arrangeant toutes les parties en présence. Modérateur **Terre** : rester réaliste.

### Méthodologie et conseils

Le négociateur envisage tour à tour à partir de chacune de ces forces comment interagir avec ses interlocuteurs. Une fois une force examinée, il passe à une autre et ainsi de suite.

*« La mer, la mer, toujours recommencée !*

*Ô récompense, après une pensée,*

*Qu'un long regard sur le calme des dieux. »*

*Paul Valéry*

### Avantages

- Vous pouvez interagir sur ces cinq éléments.
- Cela augmente votre lucidité, votre maîtrise, et renforce à terme vos qualités stratégiques.

### Précaution à prendre

- Éviter que ces comportements ne soient trop artificiels et trop apparents, cela viendrait « alourdir » la négociation.

*Profiter de la richesse des cinq éléments pour renforcer vos qualités de négociateur.*

## Comment être plus efficace ?

Faire interagir son élément force avec les quatre autres éléments.

### **La force du Bois : la richesse des transformations**

Varié ses comportements, travailler sur la vitesse et sur la richesse des arguments sans négliger l'essentiel.

Si les interlocuteurs « Feu » s'emportent et coupent la parole, leur montrer qu'en n'écoutant pas ils se privent de la richesse des autres négociateurs. Montrer aux interlocuteurs « Terre », tentés par la pensée unique, qu'il y a plusieurs solutions. Aux interlocuteurs « Métal », pressés de passer aux décisions, montrer qu'ils s'interdisent d'explorer toutes les pistes. Montrer aux interlocuteurs « Eau », enfermés dans leur doux rêve, d'autres explorations possibles.

### **La force du Feu : la passion et le courage**

Vivre intensément ses négociations, mais éteindre les emportements dangereux qui font dire sans écouter.

Aux interlocuteurs « Terre » pesants dans leurs approches, impulser ses enthousiasmes. Aux interlocuteurs « Métal » certains de leur pouvoir de décider, opposer son courage. Aux interlocuteurs « Eau » dans l'utopie et le rêve, avoir l'opiniâtreté nécessaire pour les ramener à des réalités plus humaines. Aux interlocuteurs « Bois » soucieux d'accumuler les détails, insuffler l'enthousiasme.

### **La force de la Terre : le sens du réel**

Faire preuve de réalisme, être concret, tout en sachant ne pas être trop au « ras des pâquerettes ». Il faut savoir élever sa pensée.

Rappeler au réalisme des interlocuteurs « Métal » pressés de prendre des décisions.

Rappeler aux réalités les interlocuteurs « Eau » dans les rêves. Faire revenir aux points essentiels les interlocuteurs « Bois » qui se noient dans les détails. Si un interlocuteur « Feu » s'emporte, le rappeler à la mesure.

### **La force du Métal : le tranchant de la décision**

Rappeler aux parties prenantes que la décision ne doit pas « broyer » la réalité humaine.

Si les interlocuteurs « Eau » se diluent dans des utopies, leur montrer qu'il faudra déboucher sur des décisions applicables. Si un interlocuteur « Bois » se noie dans ses arguments, le ramener à l'essentiel, la décision. Aux interlocuteurs « Feu », emportés par la passion, qui n'écoutent plus les autres, savoir imposer la dose d'autorité nécessaire pour les ramener au calme. Si les interlocuteurs « Terre » sont « terre à terre », les rappeler à la dimension humaine de la décision.

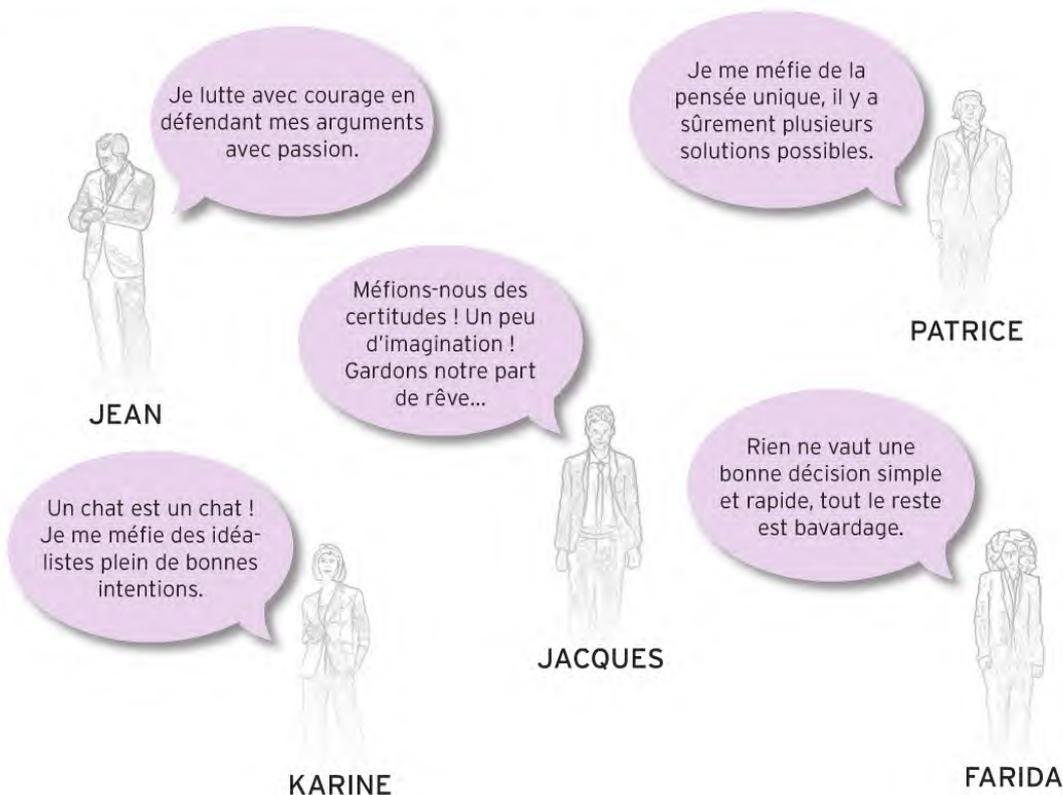
### **La force de l'Eau : l'imaginaire et la créativité**

Faire preuve d'imaginaire et de créativité en sachant maîtriser ses tendances à l'utopie et au rêve.

Insuffler une part d'idéal à des interlocuteurs « Bois » aux propositions multiples. Si un interlocuteur « Feu » s'emporte au point de ne plus écouter les autres, le ramener à la maîtrise de lui-même. Élever le débat si un interlocuteur « Métal » veut imposer une décision trop rapide. À des interlocuteurs « Terre » savoir, rappeler la part de rêve.

Le négociateur, à partir de chacun des cinq éléments forces, explore les interactions avec les quatre autres.

## CAS : utilisation cyclique des cinq éléments



## Analyse du cas

**Patrice** utilise ici la richesse du **Bois**. Richesse des arguments. Richesse qui lui permet à la fois de se méfier des solutions toutes faites, et d'ouvrir la négociation à de nouvelles possibilités. Modérateur **Terre**. Attention à ce que cela ne le conduise pas à se perdre, au moment de la décision, dans le dédale des solutions irréalisables.

**Jean** utilise ici la passion et le courage du **Feu**. Quoi qu'il arrive dans cette négociation, il aura le courage de défendre ses opinions avec passion. Modérateur **Terre**. Attention à ce que cette passion ne l'emporte pas au point de ne plus écouter les autres.

**Karine** utilise le sens du réel de la **Terre**. En intervenant ainsi, elle oblige les négociateurs à ne pas perdre de vue les réalités de la négociation.

Modérateur **Bois**. Attention à ce que cela ne la conduise pas à trop réduire son propos.

**Farida** utilise le tranchant du **Métal** pour la pratique de la décision, nécessaire aboutissement de la négociation. Modérateur **Feu**. Attention à ce qu'en demandant une décision trop hâtive elle n'abandonne pas trop vite par manque d'opiniâtreté.

**Jacques** utilise la force de l'**Eau**. Sa puissance d'imaginaire permettra d'élever le niveau de la négociation, notamment dans sa dimension humaine. Modérateur **Terre**. Attention à ce qu'en utilisant l'eau il ne se noie pas dans des solutions irréalistes. ■

## Les qualités d'un bon accord

### ÉVALUER LE PROJET D'ACCORD À LA LUMIÈRE DES GAINS/APPORTS ET DES COÛTS

	Pondération (1 à 3)	Satisfaction (1 à 3)
Conforme aux intérêts et besoins en jeu		
En phase avec les références disponibles (critères objectifs)		
Mieux que les autres possibilités (MESORE)		
Fiable et exécutable (si besoin <i>via</i> un tiers)		
Adaptable		
Durable et prévenant des conflits futurs (socialement acceptable de part et d'autre)		

#### En résumé

Il est parfois difficile de savoir si l'on doit accepter un projet d'accord car cela touche plusieurs dimensions, parfois contradictoires ou difficiles à satisfaire simultanément. Explorer ces dimensions, si besoin en pondérant l'importance qu'elles ont à nos yeux, peut aider à se décider.

#### Insight

*Sometimes it is hard to know if one should accept a proposed agreement, since it affects several dimensions that are either contradictory or difficult to take simultaneously into account. Therefore, to help one decide, it can be worthwhile to explore those dimensions. If necessary, one can weigh their respective importance according to one's own perspective.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Saisir les avantages et inconvénients d'un projet d'accord en explorant le plus possible ses effets à différents niveaux, favorablement ou défavorablement.

### Contexte

Un bon accord est avant tout un accord qui satisfait nos besoins ou ceux des personnes que l'on représente. Il est donc meilleur que ce que l'on pourrait avoir autrement (les pratiques usuelles et/ou ce qui reste à notre portée en dehors de ce conflit).

Mais il faut veiller à ce que cet accord soit durable, ne suscite pas de nouvelles rivalités le rendant instable, c'est-à-dire qu'il ne suscite pas d'autres conflits futurs. Il convient aussi que l'accord puisse à la fois être fiable/solide, mais puisse aussi s'adapter à un certain nombre d'aléas.

peut faire ou avoir sans l'autre (décision judiciaire, plan B, ressource personnelle, etc.).

Cela permet, à l'instant où on se prépare d'avoir une idée plus précise du seuil en dessous duquel on n'est pas prêt à passer à l'accord car on a une meilleure alternative. Cela donne sécurité assurance car on sait mieux ce que l'on veut et ce que l'on ne veut pas. Ceci, même si des informations reçues en cours d'échange peuvent nous faire évoluer. ■

*« Un mauvais accord vaut mieux qu'un bon procès ». Mais un bon accord ne vaut-il pas encore mieux... ?*

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- Explorer chacune des dimensions et évaluer l'impact de l'accord.
- Pondérer l'importance des dimensions les unes par rapport aux autres, en fonction de nos intérêts.
- Décider en comparaison avec l'impact du refus de l'accord.

### Méthodologie et conseils

La démarche implique autant que possible de bien avoir identifié ses IPBM (Intérêts, Préoccupations, Besoins et Motivations), de disposer de références comparables (critères objectifs), de savoir ce sur quoi on peut compter comme solution, en cas de persistance du désaccord. Rappelons que les pistes de solutions à négocier peuvent être comparées à notre meilleure solution de rechange : c'est-à-dire ce que l'on

### Avantage

- Aide à ne pas surpondérer inconsciemment le désir de paix ou bien un aspect particulier sans avoir considéré les autres.

### Précaution à prendre

- Il n'est pas toujours facile de coter ou d'évaluer précisément les choses. En outre, certains aspects peuvent jouer le rôle d'attracteur ou de repoussoir (par exemple, la sympathie ou l'antipathie avec l'interlocuteur, les pressions de l'entourage, l'influence de lobbies, la conjoncture nationale ou internationale immédiate sans visée à long terme...). Il convient donc de bien mesurer les risques, tant de cet accord que d'un non-accord.

# 8

# ÉQUILIBRE PERSONNEL

*« L'une des choses qui arrivent aux organisations mais aussi aux gens, c'est qu'ils s'installent dans des manières de voir le monde et s'en satisfont. Mais le monde change, continue d'évoluer, et de nouveaux potentiels apparaissent, et ces gens qui sont figés ne le voient pas. »*

Steve Jobs, interview pour la Smithsonian Institution, 1995



**A**rnaud doit renforcer son équipe et il reçoit ce matin un des candidats sélectionnés. Généralement, il mène l'entretien de façon à ce que le candidat s'exprime, tout en lui faisant part de ce qu'il considère comme important pour travailler en interdépendance

avec les collègues. Cette fois, pour la série d'entretiens qu'il s'apprête à mener, Arnaud envisage de s'intéresser à l'équilibre personnel de son futur collaborateur, thème essentiel à ses yeux :

- Comment gérez-vous votre équilibre personnel ?, demande Arnaud, après un long échange sur l'expérience du candidat.
- Ah ! c'est une bonne question ! Je ne m'y attendais pas... Le candidat sourit puis reprend : Spontanément, je dirais que mon activité professionnelle compte beaucoup pour moi. Je m'y investis avec plaisir et j'y trouve une grande motivation. Le travail est pour moi une source d'équilibre personnel, par les relations avec les autres, les défis à relever et les satisfactions liées aux réussites.
- Je comprends bien. Cependant, parfois dans notre activité professionnelle, il y a des périodes de « surchauffe », nous voyons des projets qui se reportent dans le temps et qui viennent se greffer aux périodes déjà bien remplies. Comment gérez-vous à la fois le temps et la pression que cela occasionne ?
- Je dirais que ça dépend. Je prends en compte mon biorythme personnel : il y a des moments de la journée où je suis naturellement plus actif, je profite de ces créneaux pour des activités qui nécessitent toute mon attention. Il y a des moments de la journée où je me sens plus porté vers la réflexion, alors je privilégie ces instants pour planifier et organiser ; et puis des moments où j'ai plus envie de relationnel. Ce qui est sûr, c'est que la relation au temps est personnelle à chacun, tout comme nos émotions, et j'essaie d'en tenir compte.
- Vous soulignez très justement l'impact des émotions dans nos fonctions et nos relations. Qu'est-ce qui vous semble le plus important à prendre en compte pour votre propre équilibre ?
- Je suis conscient que nous sommes dans un monde qui se transforme et change en permanence. Il me semble que, dans un tel contexte, mon équilibre personnel est essentiel et me permettra toujours de rebondir et d'évoluer. Je m'appuie beaucoup sur ce qui me tire en avant et me dynamise, tant dans mes activités que dans mes relations.

À la fin de l'entretien, Arnaud se félicite d'avoir abordé le sujet de l'équilibre personnel. C'est primordial pour lui. Pour se renouveler et ne pas s'enliser dans la routine, il pratique d'ailleurs l'auto-coaching. C'est ce qui lui permet de garder l'équilibre entre ses objectifs professionnels et personnels.

## LES OUTILS

86	L'auto-coaching.....	262
87	Les sphères de vie.....	264
88	Les 3 composantes de l'estime de soi.....	268
89	L'affirmation de soi.....	270
90	Les signes de reconnaissance ( <i>strokes</i> ) (AT).....	272
91	La Roue des émotions.....	274
92	Identifier les 6 émotions fondamentales.....	276
93	Les climats intérieurs.....	278
94	L'acceptation des émotions.....	280
95	L'intégration des émotions.....	282
96	Gérer ses émotions en situation de tension.....	284
97	La relation au temps.....	288
98	Le biorythme personnel.....	292
99	Diablotins et permission.....	296
100	L'équilibre objectifs perso/objectifs pro.....	300

# L'auto-coaching

## DEVENIR LE COACH DE SOI-MÊME AU QUOTIDIEN

Les 5 clés de l'auto-coaching	
	<p><b>Réaliser un questionnement approfondi</b> : être capable de remise en cause, pour prendre du recul sur sa vie actuelle.</p>
	<p><b>Être sincère avec soi-même</b> : ne pas se mentir, ni s'autodévaloriser, ni se surestimer.</p>
	<p><b>Déterminer son projet de vie</b>, qui inclut ses valeurs et aspirations profondes, pour (re)donner un sens à sa vie.</p>
	<p><b>Écrire le ou les scénarios positifs</b> de sa vie passée et actuelle, pour en retenir les aspects positifs de sa personne.</p>
	<p><b>Modifier ses habitudes</b> et son mode de vie en se libérant de ses tensions internes tant émotionnelles que physiques et mentales.</p>
	

### En résumé

Le principe de **l'auto-coaching** est très simple : nous sommes à la fois le coach et le coaché - deux personnes en une.

- Le travail du coach est de poser des questions et d'écouter ; il aide à clarifier les idées et les émotions, il ne donne pas de conseil mais interpelle, permet d'aller plus loin, ouvre des voies non explorées auparavant et permet de trouver de nouvelles solutions.
- Le rôle du coaché est de se laisser conduire et d'accepter un regard différent sur soi. Par l'attention au présent, en pleine conscience, nous sommes d'emblée dans une attitude d'auto-coaching.

### Insight

*The **self-coaching** principle is quite simple: you are the coach and the coachee - two persons in one.*

■ *The coach's job is to ask questions and to listen; he/she helps clarify ideas and emotions, does not give advice but raises concerns, enabling the coachee to go further by indicating uncharted paths and helping him/her find new solutions.*

■ *The role of the coachee is to let him/herself be guided and to accept a different view of him/herself.*

*By focusing our awareness on the present moment, we are already in a self-coaching attitude.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

L'auto-coaching nous permet de trouver un meilleur équilibre. Par le biais de questionnement et de remise en cause proportionnée, nous réalisons une mise à plat de nous-mêmes et de nos activités en vue de donner un nouveau sens à notre vie, plus équilibré.

### Contexte

L'auto-coaching est à utiliser dans les moments où nous n'arrivons plus à trouver l'équilibre entre notre vie personnelle et notre vie professionnelle, dans les moments de fatigue liée à trop d'exigence, tant personnelle que sociale ou professionnelle, dans les situations de changement professionnel ou personnel.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

Prévoir cinq séances d'auto-coaching, à raison d'une fois par semaine, d'une durée de 45 minutes.

**1. Première séance :** notez par écrit tout ce qui ne va pas en vous dans chaque sphère de votre vie : professionnelle, sociale, amicale, familiale, amoureuse, associative. Notez en toute sincérité avec vous-même. Creusez un peu plus : quelles émotions reviennent le plus souvent ? Pendant la semaine suivante, observez vos états d'âme et vos climats émotionnels positifs.

**2. Deuxième séance :** réalisez une synthèse de ce qui est positif dans votre vie. Déterminez quelles sont vos valeurs, vos projets et vos rêves, ce qui vous tient à cœur. Pendant la semaine, observez ce qui, dans vos sphères de vie, nourrit ces valeurs et ces rêves, ce qui donne un sens à votre vie.

**3. Troisième séance :** à l'aide de ce que vous avez observé dans la semaine, établissez votre projet de vie, écrivez-le en une phrase.

Devenez l'acteur de votre vie et observez, au cours de la semaine suivante ce qui, dans votre vie actuelle, contribue à ce projet et ce qui n'y contribue pas, en donnant plus de place à ce qui y contribue.

**4. Quatrième séance :** questionnez-vous sincèrement, de façon à établir un plan d'action à court terme et un plan d'action à moyen terme pour changer le cours de votre situation, pour la rendre meilleure et acceptable pour vous-même.

**5. Cinquième séance :** notez par écrit ce que vous avez réussi à modifier en l'espace d'un bon mois, ce que vous avez compris sur vous, votre entourage et votre contexte professionnel. Relisez votre projet personnel et votre plan d'action à tête reposée. Décidez et agissez.

### Méthodologie et conseils

L'auto-coaching s'adresse à tous. Ce à quoi nous devons faire attention, ce sont les scénarios négatifs que nous entretenons nous-mêmes : se censurer, se juger, s'auto-flageller... L'auto-coaching doit agir positivement avec nous-même : il s'agit de retrouver confiance en soi et énergie. ■

*« Qu'est-ce que le bonheur si ce n'est l'accord vrai entre un homme et l'existence qu'il mène ? »*  
Albert Camus

### Avantage

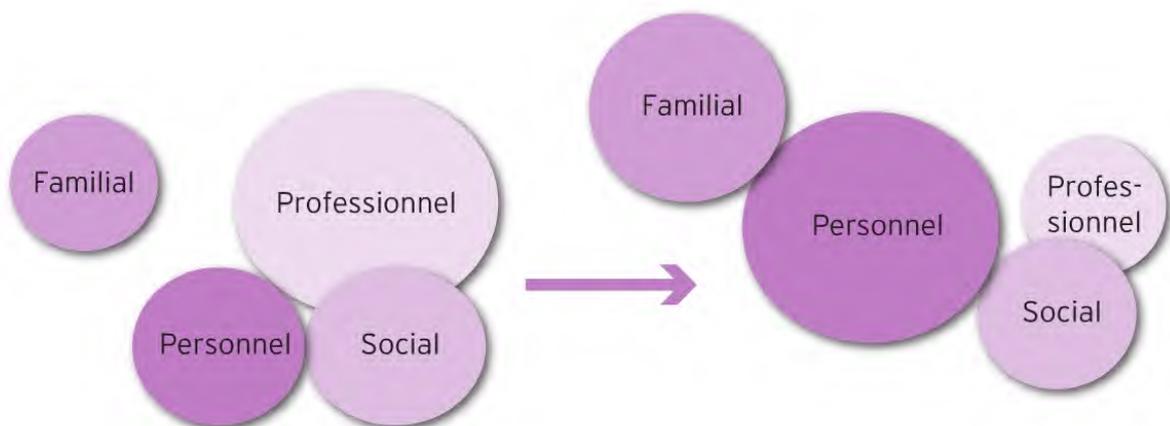
- Permet de prendre en compte ses états internes dans toutes les sphères de notre vie. L'auto-coaching nous invite à fixer un sens à notre vie dans le but d'en équilibrer toutes les parties.

### Précaution à prendre

- Du fait que nous sommes coach et coaché tout à la fois, attention au manque de discernement dans nos interrogations et les réponses apportées : prendre du temps pour laisser décanter nos compréhensions est essentiel.

## Les sphères de vie

ÊTRE EN PHASE AVEC SES DIFFÉRENTES SPHÈRES DE VIE



Sphères de vie : état actuel

Sphères de vie :  
état de bien-être souhaité

### En résumé

Les **sphères de vie** représentent les différentes facettes de notre vie, auxquelles nous consacrons un certain pourcentage de temps, d'énergie et de préoccupation : personnelle, affective et familiale, sociale, professionnelle. Parfois, nous sentons que nous dépensons trop d'énergie dans l'une ou l'autre et nous ne nous sentons pas en harmonie avec nous-mêmes. Il est donc important de rééquilibrer l'énergie consacrée à chacune. Par la présence attentive, nous rééquilibrons naturellement nos sphères de vie. La représentation graphique nous indique les écarts entre le vécu réel et le souhaité.

### Insight

*Life spheres represent the different facets of our life: those to which we devote a certain amount of time, energy and worry: the personal, emotional/family, social and professional sphere. At times we feel that we are spending too much energy on one or the other, and this makes us feel disharmonious, out of balance with ourselves. It is thus important to re-balance the energies we devote to each sphere; in focused awareness, this comes naturally. The above graph indicates the gaps between reality as we experience it and as we would like it to be.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Mieux s'adapter aux exigences de notre vie, mieux réagir dès que l'on ressent un déséquilibre dans les différentes sphères de notre vie : en les dessinant telles que nous les ressentons, comparées à ce que nous souhaiterions comme le mieux pour nous, nous prenons conscience de nos aspirations profondes.

### Contexte

Chaque fois que nous nous sentons écartelés, sous pression, ou que nous avons envie d'autre chose, de changer de métier, de mode de vie, nous pouvons utiliser cet exercice, très simple.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. Listez ce que vous intégrez dans chacune des quatre principales sphères de vie :

- › **Personnelle** : soi, ce qui nous ressource, sommeil, santé, détente, loisirs, sports...
- › **Affective/familiale** : relations avec son conjoint, ses enfants, parents, frères et sœurs, cousins...
- › **Sociale** : activités et relations avec ses amis, ses voisins, son réseau de connaissances, vie associative...
- › **Professionnelle** : métier, projets professionnels, études initiales ou continues, relations professionnelles...

2. Représentez les sphères sous forme de rond sur une feuille. Donnez-leur une taille représentant l'importance qu'elles ont dans votre vie actuelle. Les rapprocher ou les espacer selon qu'elles sont en proximité ou non. Les sphères peuvent se chevaucher ou être accolées si les sphères sont proches (si votre activité sociale est faite essentiellement de relations professionnelles, par exemple).

3. Observez la représentation graphique. Vous sentez-vous en phase avec la taille de ces

sphères ? Quels sentiments cela vous inspire-t-il ? Votre style de vie actuel correspond-il à vos aspirations profondes ?

4. Sur une autre feuille, dessinez à nouveau les quatre sphères telles que vous les souhaiteriez. Moins il y a d'écart, et plus vous êtes en phase avec vous-mêmes. Observez les sphères que vous avez diminuées et celles que vous avez augmentées. Écrivez sur chacune des sphères ce que vous voulez développer ou ajouter, réduire ou supprimer : activités, relations ou temps.

### Méthodologie et conseils

Nous, individus, sommes au cœur de ces sphères de vie. Celles-ci sont reliées les unes aux autres et ne vivent pas indépendamment. C'est notre perception qui compte. En équilibrant chacune en fonction de nos aspirations, de notre rythme et de notre style de vie, nous sommes alors en harmonie avec nous-mêmes et pouvons envisager nos projets de façon réaliste pour nous.

C'est une chose de savoir que nous sommes très pris par notre travail ou par nos projets familiaux, mais c'en est une autre que de voir représentés devant soi les déséquilibres. C'est cette visualisation graphique qui nous permet de prendre conscience des écarts entre notre vécu et nos souhaits profonds.

« La vie est une longue histoire. Un mauvais chapitre ne désigne pas forcément la fin du livre. »  
Proverbe

### Avantage

- En peu de temps, avec un simple crayon et une feuille de papier, on peut prendre conscience de son équilibre de vie.

### Précaution à prendre

- La visualisation graphique des sphères ne doit pas donner lieu à jugements ou critiques, mais plutôt à une nouvelle vision plus positive.

### Comment être plus efficace ?

Parfois, nous nous sentons dispersés, écartelés entre plusieurs sollicitations, notamment entre notre vie personnelle intime et notre vie professionnelle. Nos sphères de vie sont alors mal accordées entre elles et ne se complètent pas l'une l'autre pour notre plus grand bien.

Il est possible qu'un rôle ou une activité nous prennent plus d'énergie au détriment d'autres rôles ou activités qui nous sont nécessaires dans notre vie.

#### Les rôles de ma vie

La notion du rôle que j'incarne et qui fait partie de ma personnalité apporte un regard complémentaire à l'exercice des sphères de vie. Car s'il est nécessaire pour soi de rééquilibrer son énergie et son temps, il est aussi important de comprendre comment un rôle nécessaire dans l'une de nos activités peut se diffuser dans d'autres sphères où il n'est pas utile, voire déplacé.

Dans chacune de nos activités et nos sphères de vie, nous tenons un rôle, conscient ou non, voire plusieurs. Ainsi par exemple, professionnellement :

- › Le collaborateur exemplaire, rebelle, créatif, aimable ou rigoureux...
- › Le patron visionnaire, gestionnaire, autocratique ou charismatique...
- › Le manager empathique, expert, leader ou collaboratif...

Il existe de nombreux autodiagnostic qui permettent de se définir. Mais là n'est pas la question. L'observation à laquelle prêter attention est celle-ci :

- › Quel rôle professionnel perdure dans ma vie personnelle ? Et vice-versa ?
- › Quel rôle lié à une activité prend le pas sur une autre sphère de ma vie ?

Ce rôle que je prends professionnellement, par exemple, est-ce que je le prends dans mes loisirs aussi, ou avec ma famille ? Ou inversement ?

#### Repérer les déséquilibres

En repérant les différents rôles que nous vivons dans notre vie, sans rien modifier à notre personnalité, nous pouvons alléger les excès comportementaux ou inadaptés. Exemples de rôles inadaptés :

› Un patron de PME très dirigiste dans le management de ses équipes qui conserve ce rôle en famille et attend de ses enfants et de sa femme la même rigueur d'organisation que dans son entreprise.

› Cette femme très « mère poule » avec ses enfants et qui ne peut s'empêcher de traiter ses collaborateurs de la même manière.

› Ce graphiste très créatif dans son travail et qui conserve ce rôle, même dans des réunions où la créativité n'est pas attendue.

Par l'acte d'être attentif, nous avons la capacité d'auto-observation, sans analyse ni introspection, ce qui nous permet d'ajuster notre comportement à la situation en cours. Appuyons-nous sur cette capacité pour adapter nos rôles à chaque situation, pour être accordés à chacune de nos sphères de vie, en ayant toujours la sensation de soi-même.

Rééquilibrer chacune de nos sphères de vie consiste, avant tout, à se sentir soi-même en toute occasion, et à se mouvoir avec aisance dans l'ensemble de nos activités avec des rôles adaptés à soi et à la situation.

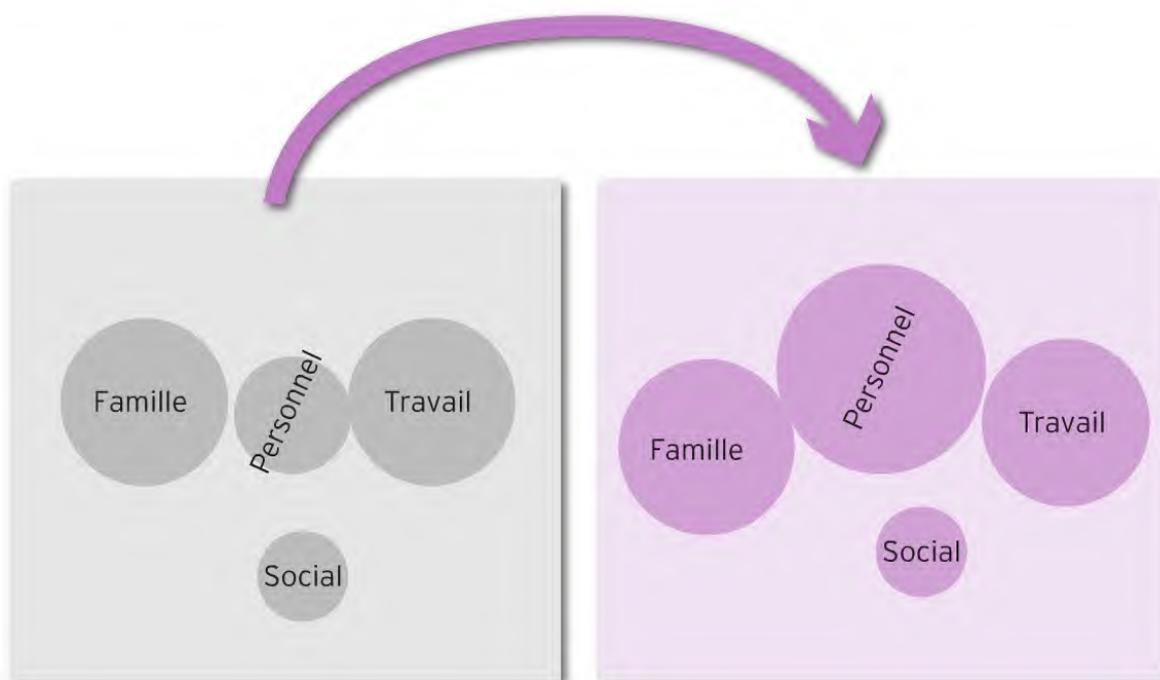
## TÉMOIGNAGE Caroline D.

Caroline D. est directrice marketing dans une grande PME européenne.

« Je réalise assez régulièrement cet exercice, et chaque fois, je suis étonnée de ce qu'il m'apporte : une nouvelle vision de la manière dont

j'envisage ma vie, dont je souhaite réorienter mon énergie pour être plus en phase avec moi-même. Je commence par dessiner la sphère de « moi », puis les autres sphères. »

Cela donne la figure suivante à gauche :



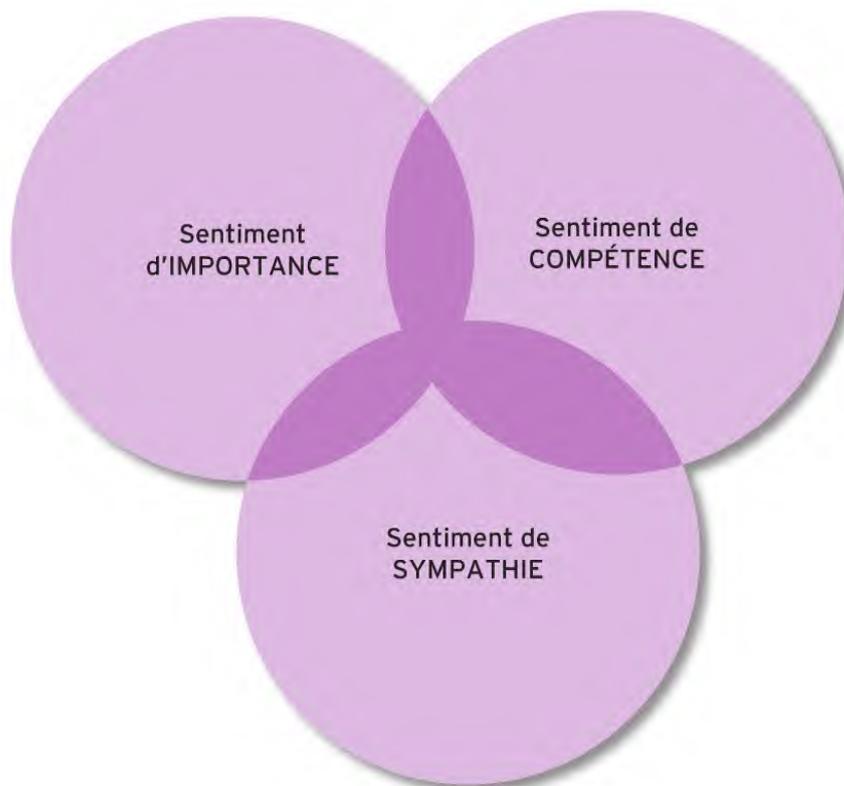
« Je regarde la représentation et me demande si je suis à l'aise avec cela. Mon travail me passionne et j'y suis très engagée ; ma vie de famille auprès de mon mari et de mes enfants est aussi essentielle, j'y consacre le reste de mon temps.

Cependant, je prends conscience que ma vie professionnelle et ma famille, auxquelles je suis attachée, empiètent sur ma vie personnelle.

Parce que c'est dessiné devant moi, je prends de la distance et peux me remettre en question, ce que je fais. Je dessine alors la seconde représentation, qui me convient mieux, je me donne plus de place, je représente mon travail et ma famille à côté de moi mais sans empiéter sur moi et mes hobbies, et je rapproche ma vie sociale de ma vie personnelle, sans lui donner plus de poids. » ■

## Les 3 composantes de l'estime de soi

### DÉVELOPPER L'ESTIME DE SOI POUR RENFORCER SON LEADERSHIP



#### En résumé

Pour le psychologue Will Schutz, l'estime de soi est corrélée aux perceptions, aux croyances et aux ressentis qu'une personne a vis-à-vis d'elle-même. **Les 3 composantes de l'estime de soi** sont :

- Le sentiment d'importance : est-ce que la personne se ressent comme importante ?
- Le sentiment de compétence : est-ce qu'elle reconnaît ses compétences ?
- Le sentiment de sympathie : est-ce qu'elle se ressent comme sympathique, aimable ?

L'estime de soi est un ingrédient essentiel pour assurer le leadership de soi avant d'assurer le leadership des autres.

#### Insight

*According to the psychologist Will Schutz, self-esteem is correlated with perceptions, beliefs and feelings one has of oneself. **The 3 components of self-esteem** are:*

- *Sense of self importance: does the person see himself/herself as being an important person?*
- *Sense of self competence: does the person recognize his or her skills?*
- *Sense of self sympathy: does the person perceive himself or herself as being kind and sympathetic?*

*Self-esteem is an essential ingredient to ensure leadership of oneself before ensuring leadership of others.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Établir des relations constructives avec ses interlocuteurs et assurer un leadership authentique et affirmé.

### Contexte

L'estime de soi est essentielle pour assurer son leadership : celui-ci commence par le leadership de soi.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- › Prendre conscience de son niveau d'estime de soi sur les 3 dimensions.
- › Identifier la dimension à renforcer en priorité.
- › Mettre en place des actions pour renforcer son estime de soi.

### Méthodologie et conseils

Le niveau d'estime de soi correspond à l'écart plus moins important entre l'image que la personne a d'elle-même et l'image qu'elle souhaiterait avoir (idéal de soi).

#### › Le sentiment d'importance

Se sentir important signifie se percevoir comme une personne digne d'intérêt et d'attention, qui a une valeur inconditionnelle.

*Un sentiment d'importance élevé* : la personne est dans l'ici et maintenant, impliquée de manière optimale dans la situation. Elle se consacre du temps en étant disponible à elle-même et en prenant soin d'elle.

*Un sentiment d'importance faible* : il se manifeste par une présence trop intense (par exemple, la personne monopolise la parole) ou au contraire un détachement excessif (ennui, démotivation, insensibilité). La personne ne prend pas sa place, est disponible aux autres mais pas à elle-même.

*Développer son sentiment d'importance* : se consacrer du temps. Prendre soin de soi.

#### › Le sentiment de compétence

Se sentir compétent signifie se sentir à la hauteur, capable de faire face aux situations.

*Un sentiment de compétence élevé* : la personne se sent capable d'exercer ses propres choix, d'acquérir de nouvelles compétences. Elle connaît ses limites et les assume.

*Un sentiment de compétence faible* : il se manifeste soit par de l'hyper contrôle (la personne cherche à se maîtriser), soit par un manque d'affirmation (ce sont les autres qui choisissent).

*Développer son sentiment de compétence* : reconnaître ses réussites et se récompenser. Accepter les feedbacks positifs. S'investir dans des activités dans lesquelles la personne se sent compétente.

#### › Le sentiment de sympathie

Se sentir sympathique, c'est s'apprécier soi-même, avoir des sentiments positifs à son égard, se sentir aimable.

*Un sentiment de sympathie élevé* : la personne accepte de s'ouvrir et de parler d'elle de manière authentique lorsque cela est utile.

*Un sentiment de sympathie faible* : il se manifeste par une fermeture à soi-même et aux autres.

*Développer son sentiment de sympathie* : se centrer sur les aspects que la personne apprécie chez elle. Se nourrir de la sympathie que montrent les autres. Se faire des cadeaux. ■

« Si vous avez confiance en vous-mêmes, vous inspirerez confiance aux autres. »  
Goethe

### Avantage

- Cet outil permet au leader, en renforçant l'estime de soi, d'être un leader authentique et affirmé.

### Précautions à prendre

- Être bienveillant avec soi-même.
- S'accorder du temps pour cette prise de conscience et pour décider des actions à mener pour développer l'estime de soi.

# L'affirmation de soi

## DÉVELOPPER L’AFFIRMATION DE SOI ET ÉVITER LES ATTITUDES INEFFICACES

Affirmation de soi	Passivité	Agressivité	Manipulation
Est lui-même, exprime ses sentiments	En retrait, ne prend pas d'initiatives	N'écoute pas, parle fort, interrompt	Se tient en retrait
Défend ses idées, ses convictions, ses droits	N'ose pas prendre la parole, ne pose pas de questions	Réagit sur un mode réactif, attaque	Dissimule son objectif
Communique de façon constructive	Abnégation	Susceptible, impatient	Versatile
Entretient des rapports fondés sur la confiance	Modestie	Cherche à imposer son point de vue	Parle peu par ellipse et insinuation
À l'aise en situation de face à face	Esprit de conciliation	Adopte une attitude arrogante	Flatte, complimente
Joue cartes sur table	Sens de la discipline excessif	Gestes brusques,	Tient des discours différents selon les interlocuteurs
Agit sur son environnement	Laisse prendre des décisions à sa place	Cherche à déstabiliser son interlocuteur	Se sert d'intermédiaires pour faire passer ses messages

### En résumé

Être affirmé, c'est être soi-même, adopter un état d'esprit constructif, affirmer ses convictions, défendre ses droits. En situation de désaccord, ou lorsqu'on se sent déstabilisé émotionnellement, on adopte spontanément une attitude défensive, qualifiée d'attitude refuge. Trois attitudes refuges sont possibles : la passivité, la manipulation, l'agressivité. Identifier l'attitude refuge adoptée permet de situer son style relationnel. Les actions, changements de comportements proposés aident à « sortir » de l'une ou l'autre des attitudes et à établir une attitude constructive et efficace.

### Insight

*Being assertive consists in being ourselves, adopting a constructive attitude, asserting our convictions, defending our rights. When disagreeing or feeling emotionally destabilized, we spontaneously adopt a defensive stance also called refuge stance. There are three possible refuge stances: passiveness, manipulation and aggressiveness. Identifying the adopted refuge stance allows understanding interpersonal style. The suggested actions and behaviour changes aim at «coming out» of any of the refuge stances to lead to a constructive and effective attitude.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

- › Identifier les 3 attitudes inefficaces.
- › Sortir de ses attitudes et adopter des comportements adaptés.
- › Établir des relations constructives en situation délicate.

### Contexte

Cet outil est utile dans de nombreuses situations professionnelles ou personnelles en cas de tension, désaccord, ou face à des critiques.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. Identifier son attitude préférentielle.
2. Sortir de cette attitude, choisir des axes de progrès.

### Méthodologie et conseils

#### › Pour sortir de la passivité :

- Oser donner son avis et prendre la parole en réunion.
- Utiliser le « JE » et non le « ON ».
- Prendre l'initiative d'aller vers les autres.
- Échanger avec les personnes de son entourage pour mieux les connaître.
- Parler assez fort et accrocher le regard de son interlocuteur.
- Oser exprimer ses préférences sans se justifier ; valoriser ses idées.
- Poser des questions claires et précises.
- Répondre avec précision aux demandes.
- Oser demander.
- Oser dire « non » à une demande irréaliste.

#### › Pour sortir de l'agressivité :

- Se détendre, établir la relation en adoptant une attitude d'ouverture.
- Écouter l'autre sans l'interrompre.
- Se laisser quelques secondes de réflexion pour éviter de répondre du tac au tac.
- Ne pas chercher à tout prix à avoir raison.

- Commencer par reconnaître les aspects intéressants des propositions de son interlocuteur, avant d'exprimer son désaccord.
- Accepter les erreurs.
- Ne pas avoir un niveau d'exigence excessif vis-à-vis de l'autre.
- Utiliser l'humour.
- Selon les enjeux, se demander : « Est-ce que ça vaut le coup de polémiquer ? »
- Se dire « Stop » si l'on est tenté de dire quelque chose de désagréable.
- › **Pour sortir de la manipulation :**
  - Adopter un a priori positif envers l'autre.
  - Exprimer ses sentiments et ses opinions.
  - Poser des questions claires et directes.
  - Exprimer précisément ses besoins et attentes, éviter le flou et l'imprécision.
  - Aller droit au but.
  - Informer son interlocuteur avec précision sur les délais, enjeux, objectifs.
  - Répondre directement aux demandes.
  - Passer des contrats avec ses interlocuteurs et respecter les accords conclus.
  - S'engager personnellement.
  - Jouer « cartes sur table ». ■

*« Ne vous mettez pas en avant, mais ne restez pas en arrière. »  
Proverbe chinois*

### Avantage

- L'affirmation de soi permet de se faire respecter, de se positionner en exprimant ses points de vue, souhaits. Cette approche favorise un échange gagnant-gagnant et renforce l'estime de soi.

### Précautions à prendre

- Soyez attentif aux conséquences néfastes des attitudes inefficaces et faites des petits pas pour en sortir en choisissant des axes de progrès. L'effet obtenu encourage à poursuivre et va modifier la perception de son interlocuteur.
- Dans certaines situations professionnelles, l'attitude d'évitement (manipulation) est utile car elle permet de se protéger et de ne pas être considéré comme un bouc émissaire.

# Les signes de reconnaissance (strokes) (AT)

## DISTRIBUER DES SIGNES DE RECONNAISSANCE

	Conditionnel	Inconditionnel		Conséquences sur :		
	(concerne ce que l'autre a FAIT)	(concerne ce que l'autre EST)		la confiance en soi	la relation	la performance
Positif	Félicitations « Tu as fait une très bonne présentation »	Compliment « Tu es un excellent animateur »	→	Gain	Favorise	Améliore
Négatif	Critique « Ton rapport était mal structuré »	Insulte Dévalorisation « Tu es nul ! »	→	Perte (doute)	Détruit	Diminue

### En résumé

Un des besoins primaires de chaque personne est de se sentir reconnu, soit physiquement (par un geste), soit verbalement (par un bon mot). Pour satisfaire ce besoin, Éric Berne, le fondateur de l'Analyse Transactionnelle, utilise le terme de *stroke*, qui désigne une unité de reconnaissance. Il en distingue quatre types, selon qu'ils sont positifs, négatifs, conditionnels ou inconditionnels.

**Le *stroke*** est une ressource naturelle, gratuite, inépuisable et à la portée de tous. Il peut être source d'énergie positive s'il reconnaît les actions ou les qualités de l'autre, ou au contraire d'énergie négative, s'il contribue à le dévaloriser.

### Insight

*Feeling recognized, either physically (with a gesture) or verbally (with a good word) is one of each person's basic needs. To meet this need, Eric Berne, founder of Transactional Analysis, uses the term stroke, which is a recognition unit. He counts four types, depending on whether they are positive, negative, conditional or unconditional.*

*The stroke is a free and inexhaustible natural resource accessible to all. It can be a source of positive energy when recognizing the other person's actions or qualities, or on the contrary a source of negative energy when demeaning the other person's value.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

En introduisant ces distinctions dans les types de *strokes*, l'analyse transactionnelle fournit un excellent moyen d'ajuster sa communication pour formuler des compléments ou des critiques qui génèrent de l'énergie positive chez l'autre.

### Contexte

Un individu doit être capable de gérer ses *strokes*. Il doit être capable d'en donner, d'en recevoir, d'en demander, d'en refuser et de s'en donner à soi-même.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

L'utilisation des types de *strokes* est à adapter selon votre objectif :

- › Le **positif conditionnel** est utile pour valoriser une action/un résultat ou conforter un comportement particulièrement adapté dans la situation ; en cela il développe la confiance en soi.
- › Le **négatif conditionnel** est nécessaire pour réaliser une critique constructive, éventuellement pour recadrer, mais il nécessite d'être précis et descriptif sur les faits que vous reprochez à l'autre, sous peine de la voir rejetée.
- › Le **positif inconditionnel**, en portant un jugement de valeur positif, favorise la responsabilité. Attention toutefois, car s'il est trop fréquent, il peut détourner de l'autorité.
- › Le **négatif inconditionnel** est à proscrire car il est dévalorisant, voire destructif, sauf s'il est volontaire dans l'optique d'amorcer une rupture.

### Méthodologie et conseils

› Notre culture tend à focaliser notre attention davantage sur ce qui ne va pas (le négatif) que sur ce qui va (le positif), ce qui est normal. Or

le besoin de reconnaissance est normal et pour le satisfaire il est nécessaire de développer le réflexe de « stroker » ce qui est normal et pas seulement ce qui est exceptionnel.

- › Strokez dans l'instant, sans attendre. De même, strokez en cours de travail, sans attendre le résultat final. Pour vous y aider, ayez une attitude consistant à vouloir « prendre l'autre en situation de bien faire ».
- › Tous les individus ne sont pas capables de recevoir la même quantité de *strokes*. Certains peuvent vivre avec peu, alors que d'autres en ont besoin de beaucoup. Seul un jeu d'essais/erreurs permet de trouver la bonne quantité pour chacun.
- › Chaque individu a un canal préférentiel de *strokes* : un regard/une mimique, un geste, un message oral, un message écrit... Il peut être utile de varier les modes de distribution de *strokes*.
- › Plus vous donnez des *strokes* et plus vous augmentez les chances d'en recevoir. ■

*Les strokes constituent une « nourriture psychologique » et sont indispensables à la vie.*

## Avantages

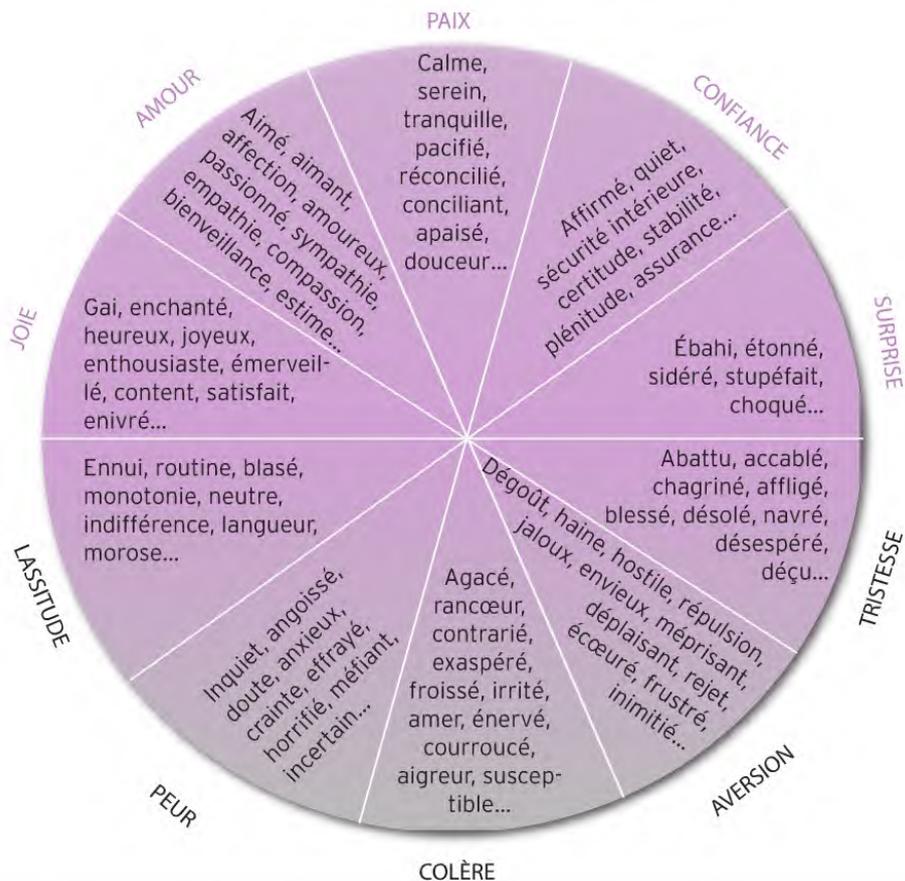
- Strokez vos interlocuteurs dès qu'un début de résultat se pointe, pour les encourager, les motiver, les reconforter.
- Le stroke positif conditionnel génère une vraie boucle vertueuse : « j'ai apprécié de recevoir ce stroke » > « j'ai envie d'en avoir à nouveau » > « je renouvelle le comportement pour lequel j'ai été reconnu ». C'est donc un excellent outil en termes de management.

## Précaution à prendre

- La quête de signes de reconnaissance est vitale et un individu préférera des signes même négatifs à l'absence de reconnaissance. Un comportement soudainement négatif d'un individu peut être le reflet d'un manque de *stroke*.

# La Roue des émotions

## RECONNAÎTRE SES ÉMOTIONS PAR LA PLEINE CONSCIENCE



### En résumé

La **Roue des émotions** met en exergue dix grands types d'émotions, les plus fréquemment ressenties. Certaines émotions nous « donnent des ailes » ou nous procurent une sensation d'ouverture et de légèreté : joie, amour, paix, confiance, surprise. D'autres, au contraire, sont sources de tensions physiques ou morales, s'exprimant par le repli ou des attitudes extrêmes : colère, peur, lassitude, tristesse, aversion.

La Roue des émotions, fruit de plus de 30 années de présence attentive des auteures, sert de repère et met en évidence qu'il y a, en nous, autant d'émotions agréables que désagréables.

### Insight

The **Wheel of Emotions** highlights ten major types of feelings -- the ones we experience most often. Certain feelings "give us wings" or convey a sensation of openness and lightness: joy, love, peace, self-confidence, astonishment. Others, however, can be a source of physical or moral tensions that become evident in withdrawal symptoms or in extreme attitudes such as anger, fear, weariness, sadness or aversion.

The Wheel of Emotions is the result of over 30 years of attentive observation on the part of the authors. It can serve as a guideline to reveal that each one of us experiences an equal amount of agreeable and disagreeable emotions.

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Par la pleine présence à ses émotions, il s'agit d'apprécier celles qui nous font du bien : joie, amour, paix, confiance, surprise ; et accepter sans les cultiver, celles qui nous font du tort : colère, aversion, tristesse, peur, lassitude.

Par une présence attentive à nos comportements, idées et jugements associés à nos émotions, nous prenons du recul.

### Contexte

Les émotions, quelle que soit leur intensité, se succèdent les unes aux autres en permanence, que nous soyons seuls ou en compagnie. Les moments où nous travaillons seuls sont les plus propices à détecter des émotions de faible amplitude, ceux où nous sommes en interactions avec nos collègues sont propices à observer leur apparition et leur force.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. Tout en étant en activité, seul ou avec des collègues : prêter attention à son ressenti interne.
2. Reconnaître le plaisir ou le déplaisir ressenti et, à l'aide de la Roue des émotions, identifier l'émotion qui nous anime.
3. Si possible, observer son intensité, son degré de permanence et sa justesse vis-à-vis de la situation vécue à ce moment-là.
4. On ne peut empêcher les émotions, climats ou sentiments de nous habiter. La pleine conscience permet de les reconnaître, les accepter et les intégrer, sans se laisser envahir par ceux qui nous sont négatifs, et en goûtant le plaisir procuré par ceux qui nous sont positifs.

### Méthodologie et conseils

Le plus souvent, on ne remarque que :

➤ les émotions les plus virulentes : elles s'imposent à nous plus que nous y prêtons attention ;

➤ celles qui nous mettent plutôt dans des états de tension et de déplaisir.

Nous remarquons beaucoup moins :

- celles qui sont plus fines, moins intenses, comme nos « climats de fond » intérieur ;
- celles qui nous procurent un effet positif : nous avons tendance à les percevoir comme « normales » ou habituelles. De ce fait, nous ne les goûtons pas pleinement et nous ne nous remplissons pas intérieurement de ces goûts agréables et motivants.

La Roue des émotions met en exergue la polarité de nos émotions (plaisir - déplaisir), ce qui permet de se situer personnellement dans des moments critiques ou des activités.

Le nombre infini de nos états émotionnels ne peut être cartographié de façon exhaustive : de nombreuses émotions se mêlent, comme « une joie sereine », « un amour triste », « une rancœur lasse »... D'autres sont plus difficiles à nommer et on a recours à des métaphores comme « une aube de printemps » pour, par exemple, décrire une joie naissante. Ces contenus sont propres à chacun.

Par l'attention au moment présent, nous comprenons mieux nos sources de stress, de lassitude ou de bien-être. ■

*« C'est le cœur qui prend toutes les décisions et c'est la langue qui répète ce qu'a dit le cœur. »*

*Chérémon  
d'Alexandrie*

### Avantage

- Permet de mieux repérer son état émotionnel et le qualifier en positif ou négatif pour soi-même.

### Précautions à prendre

- Nommer l'émotion n'empêche pas de la ressentir.
- Reconnaître ses émotions n'implique pas de les supprimer, mais de moins se laisser envahir.

# Identifier les 6 émotions fondamentales

## IDENTIFIER SES ÉMOTIONS

Joie	Colère	Peur	Tristesse	Surprise	Dégoût
Amoureux	Agacé	Angoissé	Abattu	Ébahi	Aigri
Content	Agité	Anxieux	Accablé	Émerveillé	Amer
Enchanté	Agressif	Craintif	Affligé	Enthousiaste	Aversion
Enjoué	Contrarié	Effrayé	Blessé	Étonné	Blessé
Euphorique	Exaspéré	Inquiet	Chagriné	Impatient	Écoeuré
Excité	Froissé	Horrorifié	Déçu	Secoué	Intimidé
Passionné	Furieux	Méfiant	Désespéré	Sidéré	Irritable
Réjoui	Hostile	Préoccupé	Désolé	Stupéfait	Mépris
Satisfait	Irrité	Terrifié	Navré	Troublé	Rejet

### En résumé

Une émotion est une réaction affective passagère d'intensité plus ou moins forte, qui survient en réaction à un événement déclencheur. Le psychologue américain Paul Eckmann, pionnier dans l'étude des émotions, a observé les expressions faciales dans diverses cultures et a dénombré **6 émotions fondamentales** : la joie, la colère, la peur, la tristesse, la surprise, le dégoût. Elles servent de matériau de base à l'élaboration d'autres émotions dites secondaires. Le vocabulaire émotionnel décrit la palette et l'intensité des émotions, il est utile pour mieux les identifier et mieux se connaître.

### Insight

*An emotion is a temporary affective reaction of varying intensity which occurs in response to a trigger event. The American psychologist Paul Eckmann, a pioneer in the study of emotions, observed facial expressions in different cultures and counted 6 fundamental emotions: joy, anger, fear, sadness, surprise and disgust. They serve as a base for the development of other so-called secondary emotions. The emotional vocabulary describes the range and intensity of emotions. It is a useful tool to better identify them and to better know ourselves.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

- › Obtenir des informations sur ce qui se passe en soi.
- › Préciser un ressenti
- › Identifier les réactions et comportements attachés aux émotions.

### Contexte

Dans la vie quotidienne, nous ressentons en permanence des émotions, agréables ou non, dans diverses situations lorsque nous sommes seuls, en relation avec nos amis, notre famille, nos collègues.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. Identifier l'émotion ressentie.
2. Identifier ses caractéristiques.

### Méthodologie et conseils

L'émotion est légitime, elle traduit un ressenti et a une fonction utile. Elle n'est ni positive, ni négative.

**La joie** est liée à la satisfaction d'un désir, la réussite d'un projet important à nos yeux. C'est un état de satisfaction et de bien-être qui se manifeste par de la gaïté et de la bonne humeur. Elle accroît notre énergie, la motivation et la confiance en soi.

**La colère** est une réaction de protection. Elle résulte d'une frustration, d'un sentiment d'injustice, de la rencontre d'un obstacle, voire de l'atteinte à son intégrité physique ou psychologique.

**La peur** est une émotion d'anticipation. Elle est utile lorsqu'elle nous informe d'un danger, d'une menace potentielle ou réelle car elle nous prépare à fuir, ou à agir. Elle peut être également liée à une appréhension, elle peut alors s'avérer stimulante ou bloquante.

**La tristesse** est liée à une perte, une déception, un sentiment d'impuissance, un souhait insatisfait. Elle se caractérise par une baisse d'énergie, de la motivation.

**La surprise** est provoquée par un événement inattendu, soudain, en lien avec un changement imminent ou par une révélation allant à l'encontre de notre perception, de nos représentations. Elle est généralement brève, puis s'estompe ou laisse place à une autre émotion.

**Le dégoût** correspond à un rejet, une aversion physique ou psychologique envers un objet (nourriture) ou une personne, perçus comme nuisibles.

Les émotions, lorsqu'elles sont source d'énergie, constituent un moteur puissant mais elles peuvent aussi être un frein, nous bloquer, provoquer des effets indésirables et nous empêcher d'agir. Par exemple la peur de ne pas être à la hauteur peut nous amener à refuser une promotion, à ne pas oser demander de l'aide. À l'inverse, la réussite d'un projet procure une grande satisfaction, voire de l'enthousiasme. Elle stimule, donne envie d'aller de l'avant et de s'améliorer. Elle constitue un élan, une dynamique. Être attentif à ses émotions, à son ressenti, mettre des mots sur l'intensité de l'émotion développe la conscience émotionnelle et aide à mieux se comprendre et à mieux comprendre l'autre. ■

*« N'oublions pas que les petites émotions sont les grands capitaines de nos vies et qu'à celles-là nous y obéissons sans le savoir. »  
Vincent van Gogh*

### Avantage

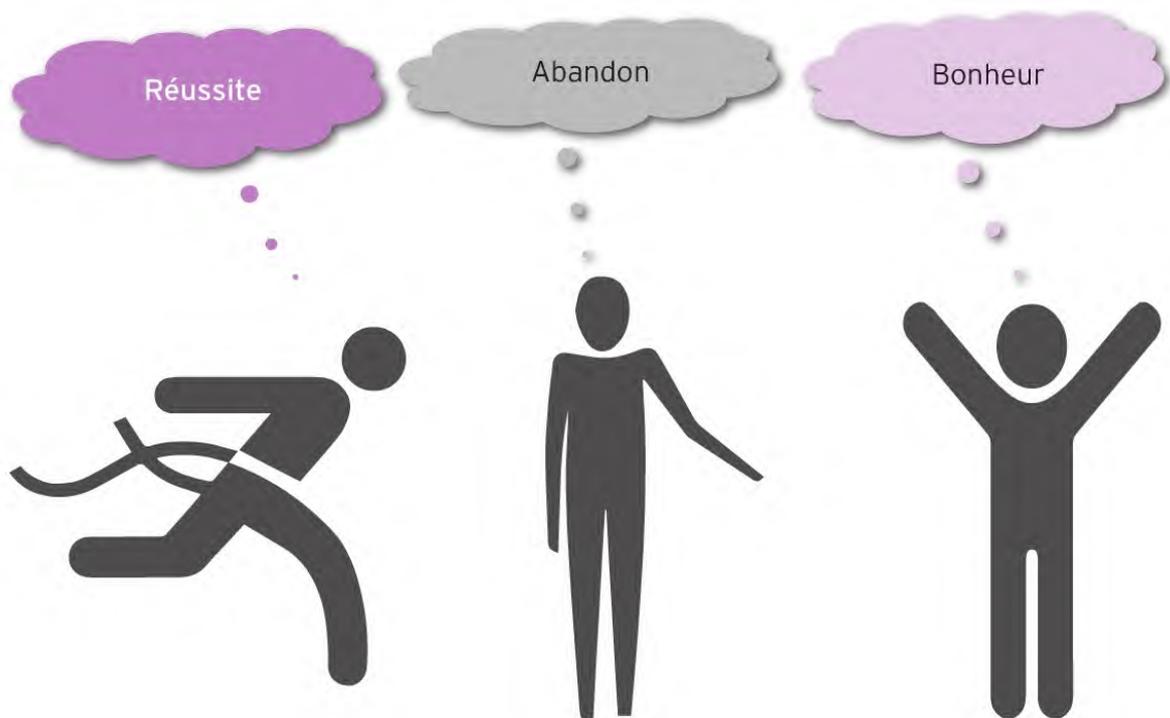
- Une émotion est un indicateur sur ce qui se passe en nous. L'identifier et prendre en compte l'information est utile pour agir par la suite : prendre du recul, extérioriser sa colère...

### Précautions à prendre

- Accueillir les émotions.
- Être à l'écoute de soi, de son ressenti. Les émotions permettent de libérer une tension interne.

## Les climats intérieurs

### PLEINE PRÉSENCE À NOS TEINTES ÉMOTIONNELLES



#### En résumé

Ce que nous appelons **climats intérieurs** sont des teintes émotionnelles qui « colorent » notre conduite. À la différence d'une émotion reconnaissable par son intensité et son côté éphémère (la passion, la colère...), un climat est une teinte (la nostalgie, l'abandon, le triomphe...) qui peut s'inscrire dans la durée. Diffus, il nous enveloppe comme un voile opaque, ce qui le rend moins facilement reconnaissable. Que nous nous levions du bon ou du mauvais pied, nos « climats intérieurs » influent sur notre comportement, et teintent notre quotidien. Il ne s'agit pas de les juger, mais de les observer.

#### Insight

*Inner climates* are certain emotional hues that "color" our behavior. As opposed to full-blown emotions (identifiable by their intensity and their transience, such as passion or anger), a climate is a vague emotional hue that affects us in the long term (such as nostalgia, resignation, triumph, etc.). It surrounds us like a diffuse, opaque veil that is harder to identify. When we wake up on the right or wrong foot, our "inner climates" tend to affect our behavior and color our daily activities. We shouldn't judge them, but we should observe them.

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

L'attention au moment présent, sans jugement ni préjugés, à nos climats intérieurs nous permet de comprendre la teinte émotionnelle qui anime notre comportement. Nous comprenons la racine émotionnelle qui influe inconsciemment sur notre conduite.

### Contexte

Dans chacune des situations de notre vie quotidienne nos climats intérieurs s'expriment, que nous soyons seuls ou en groupe, au travail ou à la maison. Il s'agit d'être présent, en pleine conscience à cette teinte émotionnelle que nous vivons dans nos contextes quotidiens.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

Dans différentes situations de la journée pour lesquelles vous observez une teinte émotionnelle, prenez note de vos observations :

- 1. Votre teinte émotionnelle au réveil varie** selon que vous avez bien ou mal dormi, ou selon le rêve que vous avez fait. Parfois, vous vous étonnez de votre ressenti émotionnel, ne sachant pas le rattacher à quelque chose de rationnel : observez et décrivez ce climat intérieur et les images associées.
- 2. Quand vous sortez d'un état second**, par exemple en arrivant au bureau après avoir conduit votre voiture comme un pilote automatique : quels scénarios avez-vous déroulés, quel climat les accompagne ?
- 3. Au travail**, quand vous vous perdez dans vos pensées qui vous emmènent dans des scénarios de « films internes personnels », sorte de rêves éveillés : observez quel climat y est associé.
- 4. Quand vous êtes en situation d'échange** et que votre point de vue est contredit, déroulez toutes les images qui se sont imposées à vous et qui ont motivé la défense de votre opinion :

quel climat y était associé ? ou bien dans quel climat êtes-vous en évoquant cette situation ? Quand vous avez un exemple pour chacune de ces quatre situations, procédez à une synthèse. Listez les différents climats. Y voyez-vous un dénominateur commun ? Quel nom lui donnez-vous ?

### Méthodologie et conseils

Nos climats se diffusent discrètement au travers de notre comportement. Ils déterminent tous nos actes, comme s'ils étaient notre raison de vivre émotionnelle. Prenons le cas d'une personne qui exprime des ressentis du type « J'ai peur de ne pas y arriver, je ressens que je n'ai pas toutes les informations pour finaliser ce dossier », alors qu'elle a atteint 90 % de l'avancement et qu'elle détient toutes les données pour terminer. Elle ressent un climat de doute qu'elle exprime par le manque d'information. Tout comme cette personne, ce sont nos climats intérieurs, développés au fil de notre vécu, qui conditionnent notre conduite (procrastiner, râler, échouer, réussir, être content de soi, etc.). Nous pouvons constater, grâce à la pleine conscience, que ces climats diffus se répètent souvent et tournent toujours autour des mêmes thèmes, quelles que soient les justifications que nous leur trouvons. ■

« *Jamais le soleil ne voit l'ombre.* »  
Léonard de Vinci

### Avantage

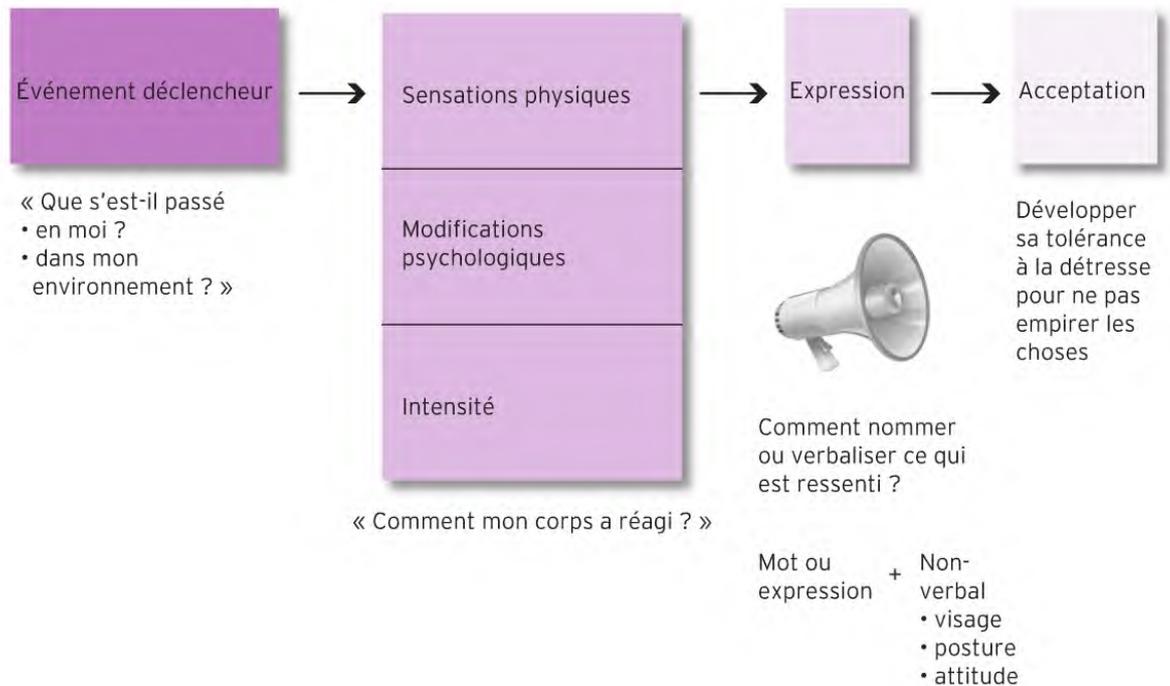
- Percevoir nos climats, qui sont plus subtils que nos émotions, nous rend encore plus présents à nous-mêmes.

### Précaution à prendre

- Il ne s'agit pas de s'analyser, ni de se juger, mais seulement d'être présent à nos climats.

# L'acceptation des émotions

## SE RECONNECTER AVEC SES ÉMOTIONS EN QUATRE ÉTAPES



### En résumé

Les émotions négatives s'accompagnent généralement d'une douleur, parfois forte, ce qui les rend difficiles à vivre. Elles deviennent alors logiquement le problème à résoudre et se traduisent par des comportements inadaptés. Pour éviter ces comportements et leurs conséquences, il est utile de mettre en place une régulation émotionnelle qui vise à diminuer l'intensité douloureuse, sans supprimer totalement l'émotion. Ainsi, pour gérer ses émotions, il est nécessaire à un premier niveau d'observer, comprendre et exprimer ses émotions, pour à un deuxième niveau les **accepter**.

### Insight

*Negative emotions are usually associated with pain that can sometimes be sharp, which makes them difficult to bear. Then they logically become the problem to be solved and are reflected in maladjusted behaviours.*

*To avoid such behaviours and their consequences, it is useful to set up an emotional regulation aiming at reducing pain intensity without totally eliminating emotion. Hence, emotional management requires observing, understanding and expressing emotions in a first stage in order to **accept** them in a second stage.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

› L'expression des émotions est régie par des règles sociales renforcées par un contexte familial, qui rendent certaines personnes **incapables** de reconnaître et surtout d'exprimer leurs émotions dans certaines situations. Une émotion ne peut être gérée que si elle est reconnue consciemment, et la **verbalisation** participe de ce processus.

› Lorsque ni la situation, ni l'expérience que l'on en a ne peuvent être changées, du moins pour le moment, alors il est nécessaire de **l'accepter** et de devenir « tolérant à la détresse ». En effet, moins la douleur est acceptée, plus elle est assurée et intensifiée.

### Contexte

Ce processus, issue de la thérapie comportementale dialectique a fait ses preuves dans le traitement des troubles d'anxiété : il est d'autant plus utile pour vous que votre vocabulaire émotionnel est limité, signe que vous n'avez pas l'habitude d'exprimer vos émotions.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. Verbalisez ce que vous ressentez, en vous posant les questions suivantes :

› Quel mot ou quelle expression peut décrire ce que vous ressentez ? = « je suis ... (qualificatif) »

› Quelle action ou métaphore peut représenter ces sensations ? = « je me sens comme ... (métaphore) »

2. Acceptez ensuite ces sensations et cette émotion. Ne jugez pas votre émotion comme étant inadaptée, mauvaise, injuste, pénible, embarrassante... Ne vous critiquez pas lorsque vous ressentez cette émotion. Acceptez votre émotion comme elle est dans le moment. Dites-vous : « je ne peux rien faire pour le moment pour changer ce que je ressens ou changer

la situation, alors il est préférable d'accepter plutôt que de faire empirer la situation ».

### Méthodologie et conseils

› Lorsque les sensations se manifestent, il faut apprendre à ne pas les bloquer, les supprimer, les repousser, les intensifier...

› Si cet exercice vous rend mal à l'aise, rappelez-vous que vous n'êtes pas votre émotion ou remémorez-vous un temps où vous vous êtes senti différemment.

› C'est souvent la manière dont les émotions sont intellectualisées qui rend les choses pires qu'elles ne sont.

› L'acceptation n'est ni l'approbation ni une marque d'accord. La tolérance à la détresse est une compétence qui permet d'accepter la vie comme elle est dans le moment. Elle nécessite de la volonté pour faire face à l'obstination de l'esprit. ■

*Réguler ses émotions par l'acceptation et la tolérance de leur présence.*

## Avantages

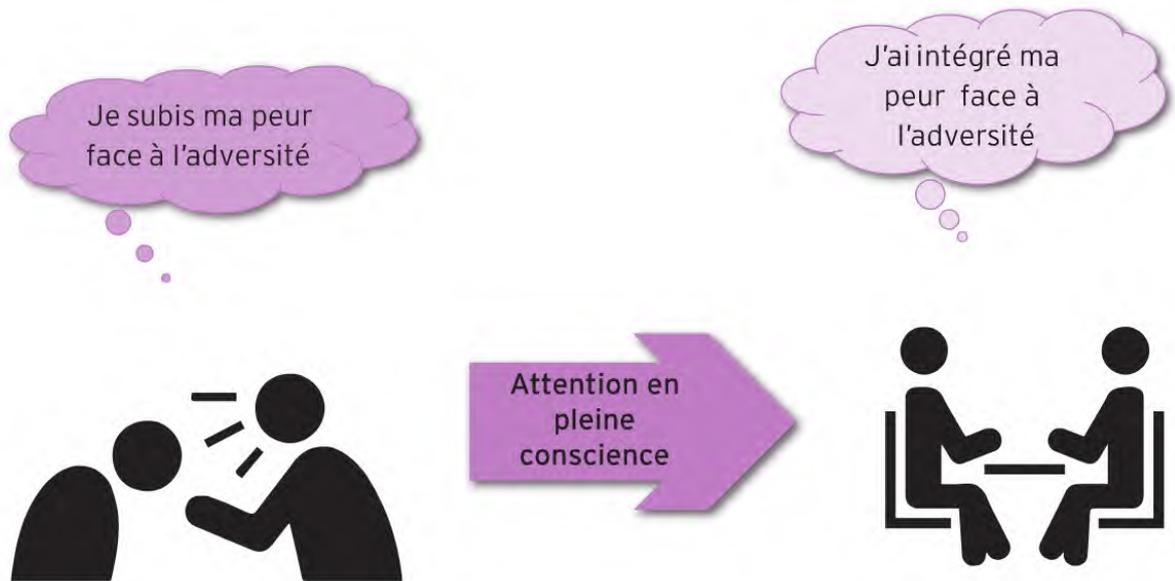
- L'acceptation d'une émotion apporte immédiatement un sentiment de calme qui facilite notamment la résolution de problèmes.
- En faisant prendre conscience à vos collègues ou votre manager de ce que vous ressentez, vous pourrez enfin les inciter à changer de comportement à votre égard !
- « Étiqueter » une émotion permet de faire la différence entre soi et l'état étiqueté, ce qui aide à prendre de la distance par rapport à l'émotion.

## Précautions à prendre

- Pour utiliser cet outil, il y a trois mythes à dépasser :
  - Si vous refusez d'accepter quelque chose, cela va changer comme par magie.
  - Si vous acceptez une situation douloureuse, alors vous devenez mou et êtes condamné à abandonner ou à céder.
  - Si vous acceptez une situation douloureuse, alors vous acceptez une vie de douleur.

# L'intégration des émotions

COMPRENDRE NOS ÉMOTIONS  
POUR UNE MEILLEURE EFFICACITÉ



## En résumé

L'intégration des émotions est notre faculté à les observer comme telles, sans jugement ni censure et à les comprendre comme une composante de nous-mêmes. Dans certaines situations où nous cherchons à « positiver », nous sommes souvent dans le déni de nos émotions, dans d'autres situations, nous sommes sous le coup d'une émotion qui nous dirige. Comprendre et transformer la charge de l'émotion, se détendre et faire circuler l'énergie. C'est ce processus que nous appelons l'intégration des émotions.

Dans un état de pleine conscience, l'intégration des émotions est naturelle.

## Insight

*Emotional integration is the capacity to observe our emotions objectively, without judging or suppressing them, but learning to grasp them as part of ourselves. In certain situations we want to "think positive" but do so only by rejecting our underlying emotions; in other situations we might fall prey to an emotion that blinds us and determines our actions. But if you are capable of grasping and transforming your emotional burden, you can relax and let your energy flow. That process is what we call "integrating our emotions".*

*In fully focused awareness, this comes naturally.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

L'intégration des émotions nous permet de comprendre nos émotions, de les gérer, et d'éviter qu'elles ne nous envahissent de façon incontrôlée. Nous pouvons ainsi continuer à être et à agir, avec unité, en pleine conscience, et avec efficacité, tout en ayant des émotions.

### Contexte

Si nous vivons en pleine conscience, nous intégrons nos émotions « naturellement » : nous avons des émotions, mais elles n'ont pas d'emprise sur notre état car nous avons la capacité de les observer tout en continuant à être, et à réaliser ce que nous avons à faire ; détendus, nos émotions ne peuvent envahir notre espace interne. Elles existent, se manifestent, mais prennent une place modérée, proportionnée. Nous pouvons les observer tout en parlant à une personne, tout en travaillant.

Mais tant que nous ne sommes pas en pleine conscience, nous devons pratiquer ce processus d'intégration de nos émotions si nous ne voulons pas qu'elles nous imposent leur force, leur filtre de perception de la réalité et leur rythme de répétition.

Vous devez ressentir un apaisement interne. Si l'émotion vous envahit de nouveau, passez à la vitesse supérieure, faites un travail d'image :

5. En état de relaxation complète, les yeux fermés, représentez-vous la situation ou la personne à l'origine de votre émotion.

6. Faites des transformations comme : éloignez l'image, rapprochez-la, réduisez-la, changez-en la couleur...

7. Répétez l'exercice autant de fois que nécessaire.

*« L'expérience, ce n'est pas ce qui arrive à un homme, mais c'est ce que l'homme fait avec ce qui lui arrive. »  
Aldous Huxley*

### Méthodologie et conseils

Tant que nous n'intégrons pas nos émotions, elles se répètent et s'imposent à nous régulièrement. Par exemple, nous pouvons observer que chaque fois qu'une situation d'adversité se présente, nous avons peur de l'affronter ; si nous subissons cette peur, nous sommes tendus et cette tension s'imprime dans la situation. Si nous revenons dans l'instant présent au moment où se produit la situation d'adversité, nous ne subissons plus la peur, celle-ci devient une énergie non empreinte d'émotion, énergie qui nous donne la capacité de gérer l'adversité avec sérénité.

Il s'agit, en intégrant les émotions comme partie de nous-mêmes, de prendre une nouvelle voie plus consciente et plus efficace dans tous les instants de notre vie. ■

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

Pour intégrer vos émotions, déroulez les étapes suivantes :

1. Prenez conscience de votre état émotionnel.
2. Prenez conscience de votre système de tension physique externe et interne, ainsi que mental.
3. Détendez-vous : respirez profondément, changez de posture physique, faites une séance de relaxation complète si nécessaire.
4. Revenez dans l'instant présent en pratiquant l'attention en pleine conscience.

### Avantage

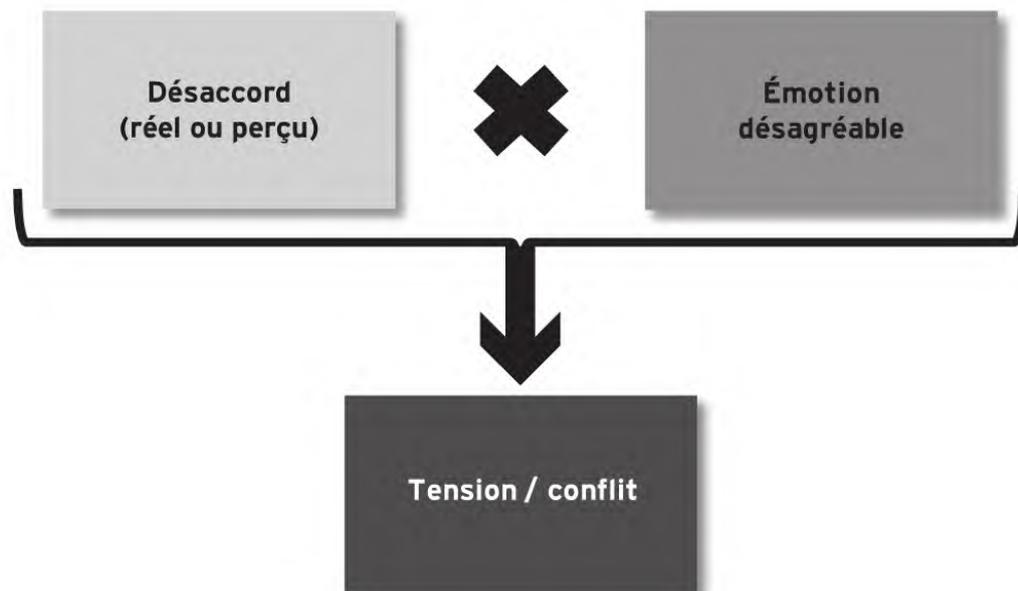
- L'intégration des émotions nous permet de les comprendre comme faisant partie de nous, sans débordement ni fatalisme.

### Précaution à prendre

- Plus que d'accepter nos émotions, ce qui peut sous-entendre une certaine fatalité, il s'agit de les comprendre, non avec la tête, mais avec tout notre être.

# Gérer ses émotions en situation de tension

FAIRE BAISSER L'IMPACT ÉMOTIONNEL  
ASSOCIÉ AU DÉSACCORD



## En résumé

Tout conflit contient une charge émotionnelle qui affecte les personnes. Une émotion désagréable, éprouvée lors d'un désaccord, réel ou imaginaire, va jouer un rôle dans l'évolution de la relation. Si le ressenti n'est pas traité, le désaccord deviendra conflit.

Gérer les émotions perturbatrices en situation de tension évite de perturber l'analyse de la situation. Il est alors plus facile de trouver une issue favorable au désaccord.

S'il est important de savoir exprimer ses émotions désagréables, il est tout aussi positif de dire ses émotions agréables une fois la situation résolue.

## Insight

*Every conflict contains an emotional charge which affects people. An unpleasant emotion experienced during a real or an imagined disagreement will play a role in the evolution of the relationship. If the feeling is not dealt with, the disagreement will turn into conflict.*

*Managing disruptive emotions under stress avoids disrupting the situation analysis. It is then easier to find a favourable outcome to the disagreement.*

*While it is important to know how to express one's unpleasant emotions, it is also positive to express one's pleasant emotions once the situation is resolved.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

- › Interrompre l'amorce d'un conflit.
- › Rester stable et calme même en cas de désaccord.
- › Rationaliser et analyser pour comprendre.

### Contexte

Cet outil diminue l'impact affectif qui risque de transformer un désaccord en situation conflictuelle. L'utiliser permet de rester factuel et de trouver rapidement une solution acceptable par les deux parties.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. Vouloir résoudre le conflit : aller au-devant du conflit pour le résoudre.
2. Oser exprimer son désaccord : s'exprimer calmement, avec le niveau de fermeté adapté.
3. Adresser des critiques : faire des reproches de manière factuelle et construite.
4. Savoir se contrôler : conserver son calme et son esprit d'analyse face à ses propres émotions.
5. Garder son calme face aux provocations : conserver son calme et son esprit d'analyse face à la provocation.
6. Accueillir les émotions fortes des autres.

### Méthodologie et conseils

#### Rester stable et calme :

- › Par la position du corps : les pieds bien à plat par terre, comme enracinés dans le sol. Le dos droit, les épaules relâchées. Rester centré sur la circulation de l'air et non les tensions ressenties.
- › Par la respiration : elle se fait par le ventre, lentement, calmement et profondément.
- › Par le dialogue interne : se répéter des phrases, sortes de routines pour limiter l'apparition de pensées désagréables : « concentre-toi », « respire », etc.

**Examiner sa position** : il s'agit ici d'utiliser la rationalité et l'analyse pour comprendre sans a priori :

- › Les faits objectifs : observables, rationnels et incontestables. Ils sont propres à la situation et peuvent concerner le contexte, « le client X aurait dû être livré ce matin à 10 h 00 », mais aussi les deux protagonistes, « en quoi ai-je contribué et l'autre a-t-il contribué à la situation ? ».
- › Les émotions : les siennes et celles de l'autre : quelle est l'émotion en jeu, est-elle légitime, « j'ai peur que le client ne renouvelle pas son contrat », déviante ou inappropriée ? Il convient de se poser les mêmes questions quant au ressenti de l'autre et de ne pas être déstabilisé par une émotion inadaptée.
- › Les opinions : les siennes et celles de l'autre : repérer les jugements portés sur soi, l'autre ou la situation elle-même, « le client X ne voudra jamais accepter nos excuses pour ce retard ». Le conflit s'enlise lorsque l'émotion entretient les opinions, qui sont toujours contestables.

*« L'émotion nous égare, c'est son principal mérite. »*  
O. Wilde

### Avantage

- En étant ouvert au conflit, il est possible de s'exprimer et de parler des émotions et opinions générées par la situation. D'où l'importance de savoir revenir aux faits et d'examiner calmement les sources du désaccord avec l'autre.

### Précaution à prendre

- Adopter une démarche factuelle signifiera à l'autre notre volonté de développer des échanges constructifs. Mais attention à la forme ! Pour éviter que le désaccord dégénère en conflit, il est impératif de sortir de la logique « j'ai raison, tu as tort ».

## Comment être plus efficace ?

### Faire des critiques ou des remarques négatives

La résolution des problèmes est beaucoup plus facile lorsque les personnes peuvent s'exprimer ouvertement et exprimer « leur vérité ». Parmi les vérités à oser dire, la critique est délicate et souvent source de tensions voire de conflit. Celui qui souhaite la formuler pense bien souvent en priorité au risque de perturber la relation plutôt qu'à la critique à formuler.

Il existe ainsi plusieurs façons permettant de ne pas dire les choses et qui vont donner l'illusion à celui qui les utilise que la relation restera de qualité dans le temps.

› Se taire : ne rien dire, attendre que l'autre devine, au risque que l'autre ne se rende jamais compte de rien et finisse par se faire reprocher une accumulation de reproches dont il n'avait pas conscience.

› Transformer les faits : transformer volontairement la réalité des éléments reprochés, au risque de ne pas aborder le sujet qui fâche : « je veux que tu t'exprimes plus souvent en réunion » au lieu de « je veux que tu prennes position en exprimant ton accord ou non sur les décisions prises en réunion ».

› La langue de bois : contourner la vérité en s'exprimant par détour : « Encore une panne de réveil ? ».

› L'attaque : accuser l'autre, le blâmer afin de se défendre et ne pas avoir à aborder le problème à sa véritable source : « vous vous moquez de moi ! ».

Pourtant faire des critiques négatives facilite la qualité des relations et renforce leur efficacité en créant un impact chez l'autre et en l'impliquant émotionnellement dans la situation. Cela permet de solutionner les problèmes

rencontrés avant qu'ils ne deviennent des conflits et de fortifier les relations.

Mais pour ce faire, il est important de respecter trois points :

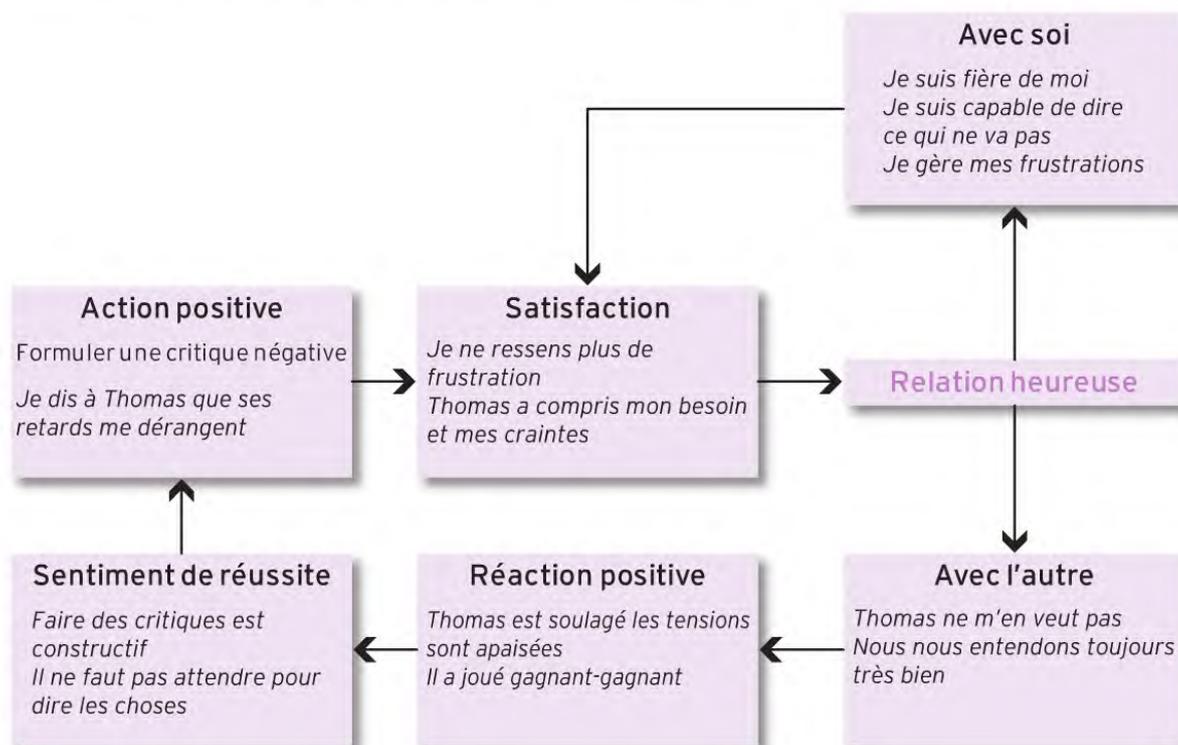
**1. Être factuel** : il est important de formuler une critique à partir de faits réels, observés et si possible incontestables. Pour commencer il vaut mieux exprimer des éléments qu'il est possible de prouver. En gardant à l'esprit cette notion de preuve, la critique ne tournera pas à l'attaque personnelle et limitera les impacts négatifs sur la relation.

#### 2. Soigner la forme :

- Traiter en privé : la mise en cause devant un public est vécue comme une mise en accusation. Il est important de trouver le bon moment pour ne pas faire perdre la face à son interlocuteur.
- Éviter les comparaisons : cela met l'autre en état d'infériorité et donc de passivité ou de révolte.
- Éviter l'ironie ou l'humour : ils seront pris pour du mépris ou de la dévalorisation.
- Faire une seule critique à la fois : ne pas attendre l'accumulation de griefs.
- Ne pas revenir sur les erreurs du passé : cela indique un manque de confiance envers la personne.
- Dire « je » : cela permet de dépersonnaliser la critique : « j'ai un problème avec... ».

**3. Critiquer pour provoquer un changement** : il est essentiel de faire des critiques sur des éléments pouvant être modifiés. Critiquer pour critiquer relève de l'agressivité. Il s'agit d'aider l'autre à prendre conscience de ses erreurs et des bénéfices qu'il a à changer. Faire des suggestions pratiques permet de construire l'avenir avec l'autre.

## CAS : quand la critique est source de satisfaction



## Contexte

Audrey travaille dans le service de reprographie d'un centre culturel parisien. Son collègue Thomas arrive constamment en retard et elle est obligée de « couvrir » ses absences. Audrey se sent frustrée car elle préfère effectuer les travaux demandant de la concentration le matin mais ne le peut pas lorsqu'elle remplace Thomas. Elle ressent de plus en plus d'impuissance et d'irritation face à cette situation. Parfois elle a envie d'exploser et de dire à Thomas tout ce qu'elle lui reproche. Mais Audrey apprécie son collègue, d'ailleurs les journées sont beaucoup plus gaies lorsqu'il est là. Alors elle retourne souvent sa colère contre elle en se traitant d'idiote ou de « rabat-joie ».

Audrey comprend que le fait de taire ces émotions ne peut pas garantir la pérennité de sa relation avec Thomas et qu'elle finira par lui en vouloir suffisamment pour que cela dégénère en conflit.

## Résultat

Elle a donc décidé d'agir, de sortir de la frustration par l'expression de son ressenti face aux retards et de ses besoins. Thomas l'a entendue et ils ont trouvé ensemble une solution. Il est même ravi car il sentait que ses relations avec Audrey se tendaient, sans trop savoir pourquoi. ■

# La relation au temps

## MA RELATION AU TEMPS M'EST PROPRE

Rapport au temps	Avantages	Risques
Tout réaliser très en avance.	Le résultat une fois atteint, on peut passer à autre chose, on se sent serein.	Pas de possibilité de prendre en compte des modifications, des aléas, postérieurs à la réalisation. Risque d'avoir à refaire.
Tout anticiper en amont.	Permet de parer aux imprévus et de les intégrer en souplesse.	Une organisation trop rigide et difficilement modifiable.
Faire au fur et à mesure.	L'innovation par les échanges, l'émulation par les apports des autres, l'adaptation.	Le sentiment d'incertitude si les autres ne produisent pas au même rythme.
Le retro-temps : produire un planning des activités à réaliser en remontant le temps à partir du jalon final.	Permet de suivre avec précision les tâches pour tenir le délai.	Il peut être déjà trop tard pour commencer si l'échéance est fixe. Sauf arbitrage, la somme des activités à réaliser peut être incompatible avec le délai.
Évaluation à la louche du temps.	Peu de temps à consacrer à la planification.	Manque de maîtrise.
	Souplesse globale.	
Tout faire au dernier moment.	Culture du challenge, de l'exploit.	Pas de gestion possible des aléas.
		Dans la disproportion, produit de fortes tensions.

### En résumé

La **relation au temps** permet d'observer que notre approche du temps nous est propre et peut être très différente de celle des personnes avec lesquelles nous interagissons. Les comportements autour du temps sont multiples ; chacun détient sa propre façon de concevoir le temps, de le découper, de l'utiliser, de par sa culture d'origine et de par son vécu. Il n'y a pas de bonne ou mauvaise façon de gérer son temps. Il s'agit seulement d'avoir une approche lucide sur son fonctionnement et celui des autres pour éviter des tensions inutiles.

### Insight

*Our individual approach to time can be quite different from that displayed by other people with whom we interact. Multiple types of time-related behavior can be observed. According to one's culture of origin and personal life experience, each one of us conceives time, divides it up and uses it in a different way. There is no inherently good or bad way of managing one's time; the important thing is to acquire a lucid grasp of the way it functions for us and for others, in order to avoid unnecessary clashes or tensions.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

L'objectif est d'observer, en pleine conscience, dans quelle mesure notre rapport au temps nous éloigne du moment présent, en quoi la relation au temps de nos collègues ou du rythme imposé par notre fonction, nous produit des difficultés. La question est comment nous utilisons notre temps, comment nous le découpons, et quels en sont les effets sur notre état interne et sur notre efficacité.

### Contexte

La relation au temps s'utilise quand nous souhaitons approfondir l'observation de notre mode de fonctionnement vis-à-vis du temps. Cela peut être lorsque nous avons à optimiser notre gestion du temps, à mieux équilibrer nos différentes activités, quand nous ressentons un manque d'harmonie interne ou des tensions avec nos collègues sur le sujet.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

Sur une période de deux semaines, observez et notez votre relation au temps. Êtes-vous majoritairement en train de courir après le temps, ou avez-vous du temps libre ?

Par exemple, répondez aux questions suivantes, relatives à votre propre relation au temps :

- Êtes-vous majoritairement : plutôt à l'heure ? Plutôt en avance ? Plutôt en retard ?
- Votre temps est-il bien rempli ? Avec quels types d'activités le remplissez-vous ?
- Comment l'organisez-vous ? L'anticipez-vous ? L'optimisez-vous ?
- Vous précipitez-vous dans l'action ? Ou êtes-vous plutôt réfléchi ?
- Vous accordez-vous du temps pour vous-même ?
- Quand vous devez participer à des rendez-vous, à des réunions, les préparez-vous,

prévoyez-vous le temps de trajet pour vous y rendre ?

- Êtes-vous à l'aise avec le découpage de votre temps ?
- Votre rapport au temps est-il différent au travail et à la maison, ou en vacances ?
- Concernant la relation au temps des autres, qu'est-ce que vous appréciez ? Qu'est-ce qui vous pose problème ?

### Méthodologie et conseils

Remplir notre temps coûte que coûte nous permet, par exemple, de nous sentir exister, en tension.

Se garder des espaces disponibles nous procure, par exemple, la sensation d'être bien organisé.

C'est quand nous ne prêtons pas attention au moment présent que se pose la question du temps. La sensation même du temps disparaît quand nous sommes en pleine conscience. Le temps devient l'espace dans lequel tout est possible. Il n'y a pas de bonne ou mauvaise façon de gérer notre temps. Le seul indicateur est la détente interne dans notre façon d'agir et de gérer notre propre relation au temps et celle des autres.

*« La vraie générosité envers l'avenir consiste à tout donner dans le présent. »*  
Albert Camus

### Avantage

- Aide à comprendre notre relation au temps et celle des autres pour une bonne efficacité, et pour un fonctionnement et un dialogue fluide avec nos interlocuteurs.

### Précaution à prendre

- Ne portez pas de jugement sur votre rapport au temps. Vivez-le pleinement en le comprenant et en intégrant celui des autres.

## Comment être plus efficace ?

### Le temps dans le monde de l'entreprise

Particulièrement dans l'environnement du travail, nous sommes en permanence en prise avec l'extérieur. Rendez-vous, trajets, projets, comptes rendus, études de dossiers, coups de téléphone à passer, exigence de productivité, réunions de travail, d'information ou de communication, tout cela se prépare et souvent à plusieurs. La question est la prise de conscience de notre rapport au temps et du rapport au temps des autres.

### Mon rapport au temps et celui des autres

Nous n'avons pas tous la même modélisation du temps. Dans certaines régions, être à l'heure, c'est vraiment être au rendez-vous à l'heure définie ; dans d'autres, être à l'heure, c'est arriver un quart d'heure ou une demi-heure après l'heure officielle du rendez-vous.

Nos collègues vivent peut-être leur temps avec un modèle différent du nôtre. Le piège est de croire que l'autre fonctionne de la même façon que soi-même : cela conduit à de l'implicite, à des évidences non exprimées.

Il est certain que tant que les engagements sont tenus, la relation au temps peut ne pas poser de difficultés majeures. Mais sur le chemin des activités que nous devons réaliser au quotidien, notre relation au temps pour les mener à bien peut être sereine ou totalement chaotique, source de tension pour soi-même ou pour les autres.

### Les risques d'une relation au temps inadaptée

Si notre relation au temps nous conduit à l'impossibilité de tenir nos engagements, d'une part cela provoque pour nous de fortes tensions, d'autre part, cela nuit à notre travail, à nos collègues, et à notre environnement ; il

faut alors en tirer les leçons et modifier notre rapport au temps. Par exemple :

- › Priorisez, reportez ou abandonnez ce qui n'est pas important.
- › Arrêtez de « charger la mule », apprenez à dire *non*, tout en préservant la relation avec l'autre.
- › Soyez moins exigeant avec vous-même.
- › Faites-vous aider par vos collègues.
- › ...

### Quelques exemples types de relation au temps

- › Tout anticiper en avance.
- › Produire bien avant l'échéance.
- › Faire au fur et à mesure.
- › Utiliser le retro-temps qui consiste à produire un planning des activités à réaliser en remontant le temps à l'envers à partir du jalon final.
- › Évaluer le temps « à la louche ».
- › Tout faire au dernier moment.
- › ...

Il y a des nuances possibles entre tout anticiper et tout faire au dernier moment. Par exemple, faire au fur et à mesure en se donnant du temps, mais accepter de nouvelles choses qui remplissent les marges, initialement laissées libres.

Chacune des approches détient ses conditions d'application, ses avantages et ses inconvénients.

Nous n'avons pas forcément une approche unique en regard du temps ; nous pouvons mixer selon les enjeux du moment, les contextes, notre disponibilité. Quelle que soit notre relation au temps, l'objectif doit porter sur notre harmonie interne tout en préservant la tenue des échéances, en intégrant le rapport au temps des autres.

## TÉMOIGNAGE des auteures sur l'écriture de leur livre

Durant les mois d'écriture de notre livre, nous avons échangé sur notre relation au temps :

### 1. Rapport au temps :

Nathalie : « J'anticipe toujours, je prends de la marge ; j'aime produire à un niveau de qualité élevé, et de façon assez régulière. »

Sylvie : « J'ai beaucoup d'engagements ; je n'ai pas vraiment le choix et j'écris plutôt au dernier moment, mais sans impact sur le haut niveau de qualité ; je vis un délai serré comme un dépassement de moi-même. »

### 2. Échange sur nos modes de fonctionnement :

Nathalie : « J'aime bien avoir une vision globale de l'avancée du projet ». »

Sylvie : « Mes engagements du moment me contraignent dans mon rythme de production qui ne peut être régulier. Même si mes plages de disponibilité sont éparpillées, je suis certaine de ma capacité à atteindre l'objectif fixé dans les délais. »



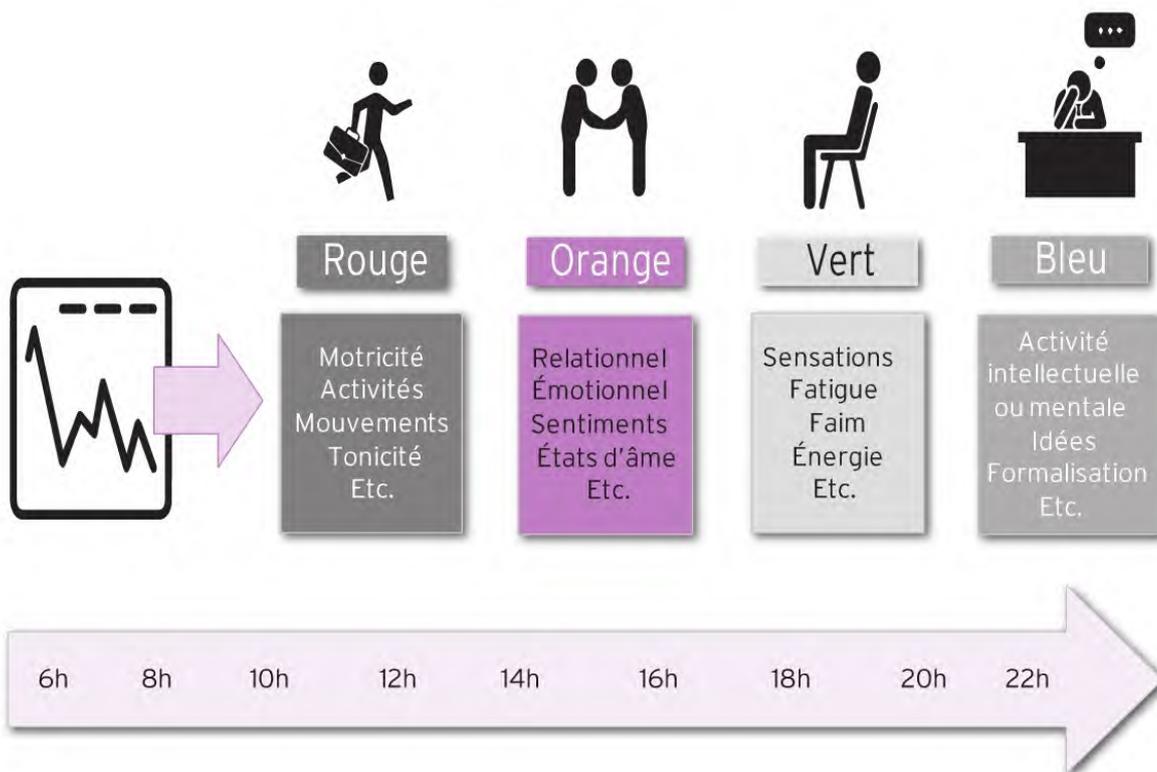
### 3. Preuves :

Nathalie : « J'observe que Sylvie tient, sans faille, les délais et la qualité sur ses projets parallèles. Je suis confiante en la capacité et l'engagement de Sylvie. »

Sylvie : « J'ai arbitré entre l'écriture et des tâches de moindre importance. Mon temps est bien dense, mais cela me plaît. » ■

## Le biorythme personnel

CONCILIER NOTRE BIORYTHME PERSONNEL  
AVEC NOTRE RYTHME PROFESSIONNEL



### En résumé

Le **biorythme personnel** définit nos différentes phases de tonus dans une journée. Par l'attention au présent, nous pouvons ressentir les différents types d'énergie par lesquels nous passons au cours d'une journée. On peut constater quatre principaux types d'énergie :

- Énergie centrée sur la **motricité** : l'activisme, les mouvements, l'envie de bouger.
- Énergie centrée sur la **relation** : relationnel, émotions et sentiments, climats.
- Énergie centrée sur les **sensations** : faim, soif, coup de fatigue.
- Énergie centrée sur le **mental** : activité intellectuelle, idées, conceptualisation.

### Insight

Our **personal biorhythm** is a curve that traces different energy phases we go through in the course of a day. Thanks to focused awareness, we can note the different types of energy we experience. There are four principal kinds:

- Energy centered on **motricity**: being active, a desire to move around.
- Energy focused on relations and **relationships**, emotions, feelings, moods.
- Energy that focuses on **sensations**: hunger, thirst, moments of weariness.
- Energy focused on mental **processes**: intellectual activity, ideas, conceptualization.

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

La pleine conscience de notre biorythme nous indique les moments les plus propices pour nous, par type d'énergie et d'activité et nous permet ainsi de mieux gérer notre agenda. Cela nous donne des clés pour concilier l'exigence du rythme professionnel liée au besoin de performance ou de production, avec notre biorythme interne.

### Contexte

Le biorythme personnel est utile quand nous éprouvons le besoin de nous adapter à un rythme externe, quand nous ressentons un décalage ou une baisse de tonus, et que cela nuit à nos activités ou à notre équilibre interne. Nous pouvons l'utiliser aussi lorsque nous changeons d'activité, de poste ou chaque fois que notre rythme habituel peut être modifié.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

Pendant deux semaines prenez note des différents tonus que vous ressentez en vous-même, par tranche horaire. Identifiez votre type d'énergie principale par une couleur, par exemple :

- **En bleu, quand vous êtes au mieux de votre performance intellectuelle** : envie de réflexion pour produire un document par exemple.
- **En orange, quand vous avez envie d'échanger avec les autres**, que vous savez que c'est le bon moment pour vous.
- **En rouge, quand vous avez envie de bouger**, d'aller faire un tour dans le couloir.
- **En vert, quand vous avez besoin d'une pause**, que vous ressentez une baisse physique, quand vous baillez, que vous avez envie de dormir.

À la fin de votre temps d'observation, produisez le modèle type de votre biorythme interne sur une journée standard.

### Méthodologie et conseils

Avec cette collecte de données, vous constaterez une certaine répétition de vos biorythmes quotidiens chaque jour : utilisez ces informations pour gérer votre agenda en conciliant votre biorythme avec ceux de vos collègues et les besoins de votre service.

Certaines personnes sont plutôt du matin, en pleine activité dès les premières heures du jour, alors que d'autres sont plutôt du soir.

Certains préfèrent appeler leurs clients l'après-midi car c'est là où ils se sentent le plus disponible dans la relation, alors que d'autres préfèrent le matin pour échanger avec leurs collègues, en tête-à-tête ou en réunion.

Certains ont envie de bouger plutôt le matin, d'autres le soir, quand ils se sentent avec une bonne énergie physique.

Et majoritairement, nous avons tous une baisse d'énergie avec envie de dormir, après les repas pendant la digestion, ou avant, quand nous avons faim. Notre biorythme n'est pas mal ou bien, la question est de l'observer sans le subir, ce que nous permet la pleine présence.

*« Celui qui est le maître de lui-même est plus grand que celui qui est le maître du monde. »  
Bouddha*

### Avantage

- Permet d'observer nos moments de performance personnelle en termes de réflexion, de relation avec les autres, d'activités physiques, de tonus corporel.

### Précaution à prendre

- Pendant votre observation, il s'agit de bien capter les signaux que votre corps vous envoie et qui vous font agir sans rationalité. Avoir envie de bouger est différent d'être obligé de se lever de sa chaise pour aller à une réunion.

## Comment être plus efficace ?

### Des rythmes professionnels différents

Le rythme professionnel est celui que la nature de notre profession nous impose. Par exemple :

- › Pour un commercial : prospection téléphonique, rendez-vous en clientèle, trajets, rédaction de propositions commerciales, suivi après-vente, réunions d'équipe, mails...
- › Pour un chef de projet : lister l'ensemble des tâches à réaliser, les partager avec ses équipiers, produire un planning, suivre l'avancement avec des points individuels, organiser des réunions techniques de résolution de problème...
- › Pour un manager : des temps de participation importants en réunion, échanger avec ses collaborateurs, définir la stratégie, rédiger des communications, rencontrer les fournisseurs, participer à des congrès...

Tous ces rythmes externes sont assez variés, mais ils ont tous un point commun : nous réfléchissons, même si notre travail n'est pas conceptuel ; nous sommes en relation avec d'autres personnes ; nous bougeons, *a minima* pour nous déplacer ; nous nous alimentons pour répondre aux besoins de notre organisme.

### Et vous, quel est votre rythme professionnel ?

Décrivez votre rythme professionnel quotidien sur la base d'une semaine type en reprenant les points proposés précédemment. Sur quels créneaux de la journée êtes-vous plutôt :

- ›  **dans la réflexion (bleu)**  : rédaction de documents, traitement de ses courriels... ;
- ›  **en relation avec d'autres personnes (orange)**  : réunions, rendez-vous, entretiens... ;
- ›  **en mouvement (rouge)**  : déplacement en voiture, marche... ;
- ›  **en train de vous alimenter, de vous reposer (vert)**  : repas, pauses café...

Puis produisez le modèle type de votre rythme professionnel externe sur une journée standard. Est-il adapté à votre biorythme interne ?

### Quelques clés pour s'adapter

Que nous soyons maîtres ou non de notre rythme professionnel, la meilleure façon de ne pas le subir, c'est le rappel à soi, sans changer quoi que ce soit. Et nous pouvons dans tous les cas chercher l'économie d'énergie ; si la nature de votre activité professionnelle vous donne toute liberté, alors n'hésitez pas à privilégier votre biorythme interne. Si vous n'êtes pas totalement maître de votre rythme professionnel :

- › Vous avez un « coup de barre » ? Favorisez ce temps pour être en relation, elle stimule votre tonus et vous oblige à plus de présence.
- › Vous avez envie de bouger mais devez réfléchir sur un sujet ? Changez de position, levez-vous, étirez-vous, allez marcher cinq minutes dans les couloirs, accordez-vous une pause avec un collègue et échangez sur le sujet en question.
- › Vous avez faim mais ne pouvez aller déjeuner ? Prenez un verre d'eau.
- › Vous êtes très productif dans la réflexion à partir de 17 h ? Commencez à rédiger jusqu'au moment où il est temps de rentrer chez vous, puis notez tous les points que vous avez en tête pour les reprendre le lendemain...
- › ...

Si nous nous laissons happer par le monde externe, nous sommes soumis aux événements et les subissons. En revenant dans la pleine conscience de notre corps, notre biorythme se modifie naturellement, nous utilisons notre énergie avec souplesse, en nous adaptant.

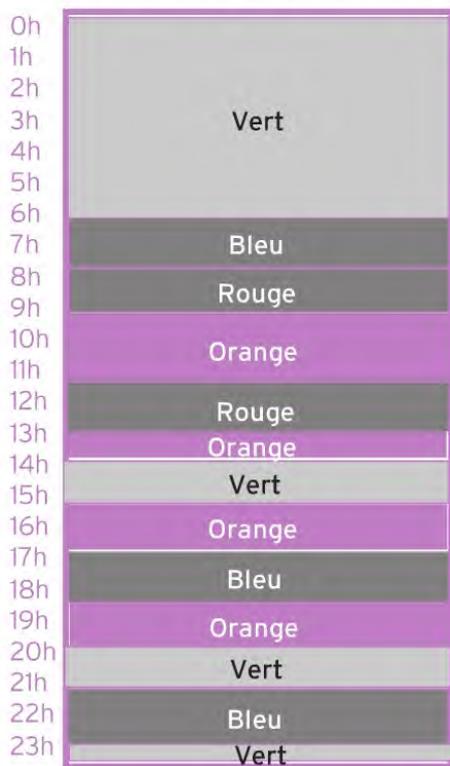
## TÉMOIGNAGE Sylvie Labouesse

« Pour un formateur qui anime une formation, le format de la journée est une figure imposée : 6 h 30/7 h 00 : déplacement ; 8 h 00 : préparation de la salle ; 9 h 00 : démarrage de la formation ; deux pauses café à 10 h 30 puis 15 h 15 ; 12 h 30 : déjeuner avec les stagiaires ; 17 h 00 : fin.

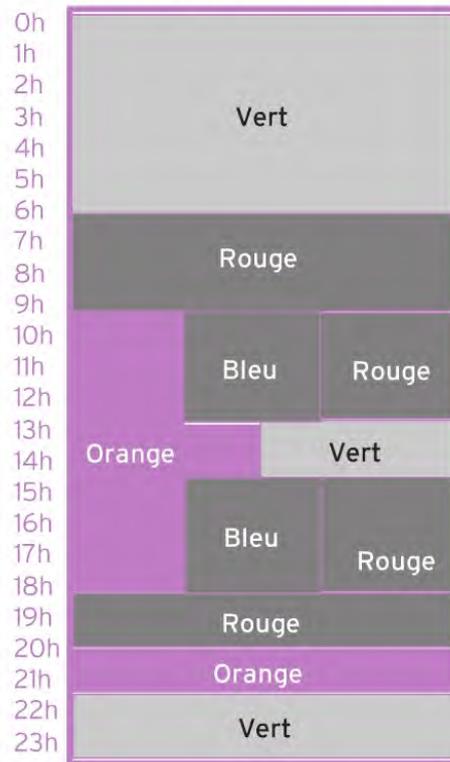
Animer une formation me demandait beaucoup d'énergie : même en maîtrisant parfaitement

les sujets, ce métier oblige à renoncer à ses envies personnelles qui émergent pendant la journée. Sa forte composante relationnelle exige une disponibilité émotionnelle permanente avec les stagiaires ; parler et être debout tout le temps est assez fatiguant ; je dois aussi énoncer les apports théoriques clairement et pour moi qui ne suis pas du matin, ça n'était pas simple.

## Mon biorythme interne



## Mon rythme professionnel externe

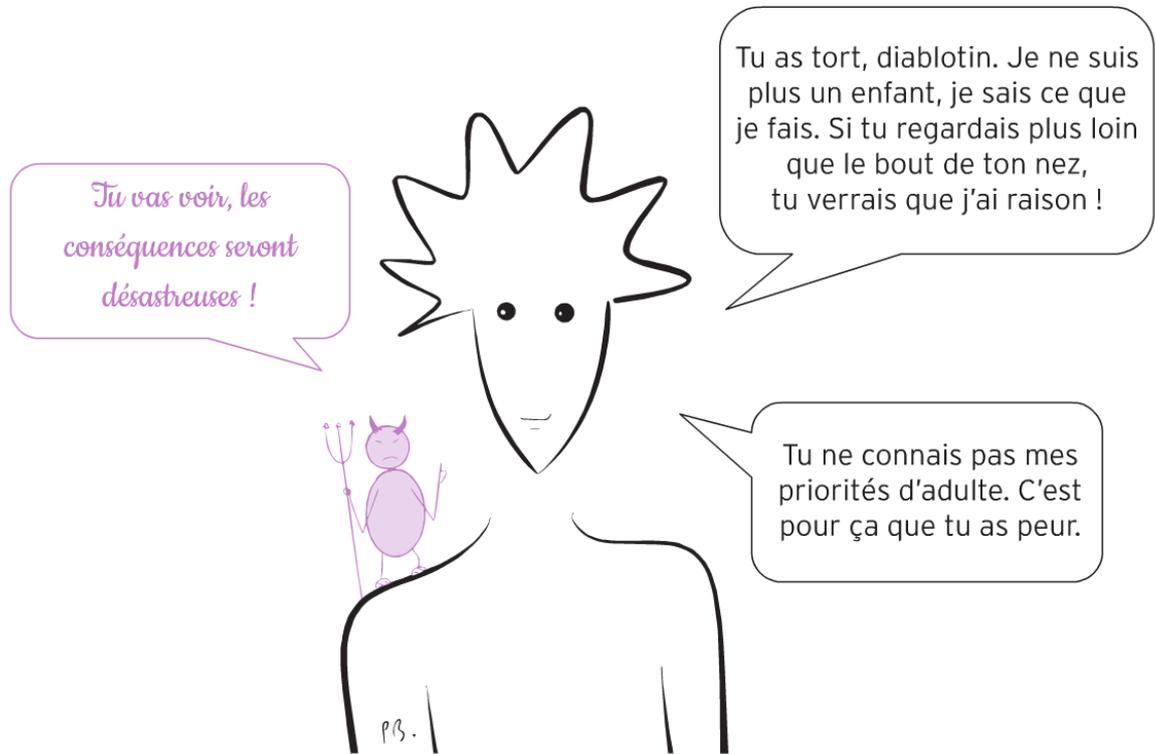


Pour ne pas subir ce rythme imposé, j'ai remarqué que lorsque je suis présente à moi-même, le message passe avec force, je n'ai pas de problème de fatigue, les stagiaires restent réceptifs et dynamiques. Si j'ai une baisse de tonus, alors tout devient « mou ».

Pour m'économiser, si j'ai besoin de bouger, je propose un exercice et je me déplace pour conseiller les stagiaires. Après le déjeuner, je propose toujours des exercices en petits groupes pour que les stagiaires restent dans une bonne dynamique. » ■

## Diablotins et permissions

### DÉSOBÉIR À NOS DIABLOTINS QUI NE DISENT PAS LA VÉRITÉ



#### En résumé

**Nos diablotins** - ainsi nommés par François Delivré - sont ces petites voix intérieures qui nous donnent toutes les bonnes raisons de ne pas être efficaces. Ils nous accompagnent depuis l'enfance et nous ont souvent rendu - à l'époque ! - de fiers services. Mais leurs injonctions sont devenues contreproductives dans le contexte de notre vie d'adulte.

En les reconnaissant pour ce qu'ils sont - des diablotins peureux qui ne disent pas la vérité - nous prenons de la distance vis-à-vis de leurs discours fallacieux. Nous pouvons **choisir de leur désobéir** au profit de nos ambitions d'adultes responsables.

#### Insight

*Our "little devils" - a term coined by François Delivré - are those inner voices that tempt us by using all the "good" reasons for not being efficient. Since childhood they have been part of our lives, and they were still somewhat useful back then. In a mature, adult context, however, their advice has become counterproductive.*

*By recognizing what they truly are - mere frightened "little devils" that don't tell the truth - we can detach ourselves from their delusive arguments. As we strive to be responsible adults, we can choose to disregard them.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

En nous affranchissant de la tyrannie de nos diabolins, nous nous donnons la permission d'agir différemment pour sortir la tête de l'eau.

### Contexte

La présence de nos diabolins se décèle à plusieurs indices : des émotions négatives comme la peur, le stress, une lourdeur ; les injonctions du type « il faut », « je dois » ; les croyances limitantes telles que « je ne peux pas » ou « c'est impossible ».

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

#### › Identifiez vos injonctions récurrentes.

- « Sois sympa ! » vous incite à dire « oui » au détriment de vos propres priorités.
- « Ne t'arrête pas ! » vous enjoint de tout faire parfaitement sans répit.
- « Papillonne ! » vous invite à commencer mille choses en même temps sans les finir.
- « Pendules folles » sous-estime les délais de réalisation. Vous prenez trop d'engagements.
- « Sancho Pança » a peur des responsabilités, « On » les dilue, « Marmotte » se réfugie dans le rêve et « Hibou » a peur de se tromper de décision. Ils vous empêchent d'agir.
- « Cigale » n'anticipe pas et vous fait courir au dernier moment.
- « 36 fois la même chose » ne tire pas les leçons du passé. Vous commettez les mêmes erreurs.
- « Sois fort » vous empêche de demander de l'aide et vous enfonce dans l'inefficacité.
- « Tu verras bien demain » reporte sans cesse les tâches qui vous ennuient ou vous gênent.

#### › Personnifiez votre diablotin.

- Imaginez une créature qui serait le produit de toutes vos injonctions inefficaces.
- Donnez-lui un nom et dessinez-la.

#### › Dialoguez avec votre diablotin lorsque vous vous sentez inefficace.

- Remerciez-le, et transformez ses injonctions en points de vigilance (dire « non » avec *diplomatie*, etc.).
- Le diablotin ne voit pas plus loin que le bout de son nez. Montrez-lui la vision de votre objectif d'efficacité à plus long terme.
- › **Prenez votre décision librement.**
- Faites un choix rationnel. Votre diablotin est plus peureux ou insouciant que vous, car il appartient au monde de votre enfance.
- Choisissez - ou non ! - de tenir compte de son alerte sans renoncer à votre objectif.

*« Si tu es en peine à cause d'une chose extérieure, ce n'est pas cette chose qui te trouble, c'est le jugement que tu portes sur elle. »*  
Marc Aurèle

### Méthodologie et conseils

- › Commencez par des situations à faible enjeu. Par exemple, désobéissez à « Sois sympa » avec une personne bienveillante. Sinon, il triomphera si votre interlocuteur fronce les sourcils.
- › Savourez vos victoires, constatez que vos nouvelles pratiques n'ont pas de conséquence dramatique. Accumulez les preuves qui désamorcent le pouvoir de votre diablotin.
- › Progressivement, augmentez votre prise de risque sur des situations à plus fort enjeu.
- › En cas d'échec, n'abandonnez pas : revisitez les situations où agir différemment vous a permis d'être plus efficace. Relativisez l'échec au regard du bénéfice obtenu par ailleurs.

### Avantage

- L'externalisation de nos vieilles croyances sous forme de diabolins nous permet de retrouver notre libre-arbitre pour faire des choix basés non sur nos peurs mais sur nos objectifs.

### Précaution à prendre

- Il ne s'agit pas de museler votre diablotin. Ses alertes peuvent être utiles.

## Comment être plus efficace ?

Nos diablotins ont la fâcheuse habitude de se manifester lorsque qu'une situation nous stresse. Ils savent bien, ces petits êtres malicieux, que dans ces moments-là, nous perdons une partie de nos moyens intellectuels :

- Notre perception de la réalité est altérée, nous versons dans la paranoïa ou le fatalisme ; nous exagérons les conséquences ou les enjeux de la situation.
- Nos idées sont embrouillées et notre capacité à résoudre les problèmes est affaiblie.
- Notre confiance en nous diminue.

Nos diablotins en profitent pour reprendre de l'ascendant sur nous !

### Soyez bienveillant envers vous-même

Lorsque vous subissez l'influence de vos diablotins à chaud, au milieu d'une situation stressante, la première pensée qui peut vous aider à prendre du recul est celle-ci : « *je suis stressé et c'est pour ça que je n'y arrive pas ou que j'ai l'impression d'être dans une impasse* ». Cette bienveillance vis-à-vis de vous-même vous aide à évacuer une partie de votre stress - et diminue l'influence de vos diablotins.

### Anticipez les situations stressantes

Repérez dans les problématiques d'efficacité quotidienne que vous rencontrez, les événements qui nourrissent vos diablotins, les moments où ils se manifestent de façon récurrente.

Par exemple, si vous êtes tourmenté par le diablotin Ne t'arrête pas, tout nouveau mail est une graine savoureuse pour lui : « Chouette ! Encore du travail ! Tu ne t'arrêteras pas tant que ta boîte aux lettres ne sera pas vide, et j'aurai gagné ! »

Cette problématique est un aliment également fort apprécié du diablotin Papillonne : « vas voir, c'est sûrement plus intéressant que ce

que tu es en train de faire ! » et du diablotin Sois sympa : « ouvre le mail, quelqu'un a besoin de toi ! Il t'en voudrait si tu n'étais pas réactif ! »

Lorsque vous avez fait la liste des situations qui provoquent l'arrivée d'un diablotin, vous pouvez mettre en place un plan d'action. À froid, avec l'esprit lucide.

### Accordez-vous de nouvelles permissions

La première chose à faire est de désamorcer les vieilles croyances sur lesquelles s'appuient vos diablotins pour vous tourmenter. En d'autres termes, il s'agit de vous donner formellement la permission de désobéir en trouvant pour chaque diablotin une bonne raison de le faire.

Astuce : commencez vos phrases par « tu as tort, diablotin... », et prenez le contre-pied de son message fallacieux. Le tableau ci-contre vous donne des exemples, mais vous pouvez trouver vos propres messages permissifs.

### Prenez des décisions pragmatiques

Au-delà de la permission de désobéir qui vous rend votre libre-arbitre, vous serez d'autant plus efficace pour lutter contre vos diablotins que vous saurez concrètement par quoi remplacer vos anciennes habitudes.

Puisez dans les bonnes pratiques ci-contre les actions qui vous semblent adaptées à votre situation personnelle, ou élaborer les vôtres.

Vous pourrez affûter votre plan d'action et trouver d'autres bonnes pratiques en mettant en œuvre vos actes de désobéissance.

« *La vie ce n'est pas d'attendre que les orages passent, c'est d'apprendre comment danser sous la pluie.* » Sénèque

## EXEMPLES de permissions pour désobéir aux diabolotins

Diablotin	Permission personnelle : « Tu as tort, diablotin... »	Bonnes pratiques
<b>Sois sympa</b> <i>Fait passer l'intérêt des autres avant le sien</i>	...je suis aussi important que les autres ! »	J'analyse la nouvelle demande au regard de mes priorités. J'ose dire non de façon douce et ferme, je négocie le délai ou la qualité du livrable.
<b>Ne t'arrête pas</b> <i>Veut tout faire parfaitement</i>	...me reposer est aussi une "activité importante. »	Je prends du recul : tout ce que je fais a-t-il une réelle valeur ajoutée ? Je pense aussi à ma vie privée, qui est essentielle.
<b>Papillonne</b> <i>Se disperse</i>	...ce que je suis en train de faire est plus important que le reste. »	Je termine tranquillement ce que j'ai commencé. Je me protège des tentations (mail fermé...).
<b>Pendules folles</b> <i>Sous-estime les délais</i>	...je peux prendre une marge de manœuvre sans perdre mon temps. »	J'évalue le temps nécessaire en découpant les tâches en sous-parties. Je vérifie après-coup le temps réel et j'ajuste mes prévisions pour l'avenir.
<b>Sancho Pança</b> <i>N'agit pas par peur des responsabilités</i>	...je peux prendre des risques sans que ça nuise à mon avenir. C'est en n'en prenant aucun que je me pénalise. »	J'imagine le scénario où je n'y arrive pas : quel est le risque réel ? Je demande de l'aide et le droit à l'erreur pour mes premiers pas.
<b>On : dilution des responsabilités</b> (« On fait comme ça ? »)	...je peux m'engager et demander aux autres de s'engager aussi. Nous serons moins stressés si le travail avance. »	À chaque fin de réunion, je demande « Qui fait quoi ? Pour quand ? ».
<b>Marmotte</b> <i>Rêve mais ne réalise pas</i>	...je peux réaliser mes rêves dans la vraie vie. »	J'ose entreprendre. Je commence par un petit pas. Je demande du feedback pour m'encourager.
<b>Hibou</b> <i>N'arrive pas à choisir (ou, ou)</i>	...Renoncer n'est pas fermer une porte, au contraire. Avancer permet d'en ouvrir d'autres. Je m'adapterai après. »	J'inclus l'absence de décision dans la palette des choix : quelles conséquences à l'inaction ?
<b>Cigale</b> <i>N'anticipe pas</i>	...c'est en anticipant que je diminuerai mon stress : je pourrai me faire aider, faire mûrir mes idées. »	À chaque nouvelle mission, je réfléchis à mon organisation, aux personnes contributrices. Je mets des jalons dans mon agenda.
<b>36 fois la même chose :</b> <i>reproduit les mêmes erreurs</i>	...certaines situations se ressemblent et ce n'est pas une perte de temps que de faire le bilan, bien au contraire. »	Je fais des bilans : ce que je peux capitaliser, ce que je ferai différemment la prochaine fois.
<b>Sois fort</b> <i>Se force au-delà de ses limites</i>	...personne n'attend de moi que je me débrouille seul. Demander est une preuve de maturité professionnelle. »	Je suis vigilant à mon niveau d'énergie. Je demande de l'aide, délègue ou demande une révision de mes priorités en posant les enjeux
<b>Tu verras bien demain :</b> <i>procrastine : reporte sans cesse</i>	...la tâche ne sera pas moins lourde si je la reporte. Au contraire, plus le temps passe plus elle pèse. »	Je découpe en sous-objectifs homogènes et je répartis dans l'agenda : un petit bout par jour, ce n'est pas un gros effort !

# L'équilibre objectifs perso / objectifs pro

## ÉQUILIBRER SES OBJECTIFS PERSO ET SES OBJECTIFS PRO

Quand les objectifs pro sont :

... Les objectifs perso tendent vers :

<b>S</b>	Spécifiques
<b>M</b>	Mesurables
<b>A</b>	Ambitieux
<b>R</b>	Réalistes
<b>T</b>	Temporels



<b>S</b>	Avoir un <b>Sens</b> pour soi
<b>M</b>	Être le <b>Meilleur</b> pour soi
<b>A</b>	Être <b>Approprié</b> à soi
<b>R</b>	<b>Révisable</b> si besoin
<b>T</b>	<b>Tonifiant</b> et positif

### En résumé

L'équilibre objectifs perso / objectifs pro est le souhait de chacun. La méthode de fixation des objectifs pro est généralement définie par l'acronyme SMART. Reprenons ce même acronyme pour ses objectifs personnels, avec des critères spécifiques :

- **S** comme Sens.
- **M** comme le Meilleur pour soi.
- **A** comme Approprié à soi-même.
- **R** comme Révisable à tout moment si besoin.
- **T** comme Tonifiant et dynamisant.

Pour équilibrer nos activités professionnelles et les faire nôtres, précisons aussi nos objectifs personnels. Faisons correspondre notre vie intérieure et nos activités.

### Insight

*Balancing our personal and professional objectives is an ideal we all strive for. The French acronym "SMART" is often used to define professional objectives; let us now resort to it in order to find specific criteria for personal objectives.*

- **S** as in "having meaning" (a Sense).
- **M** (meilleur) as in "what is best for me".
- **A** as in "what is appropriate for me".
- **R** as in "revisable at all times if necessary".
- **T** as in "tonifying", i.e. "energizing".

*In order to attain the best balance in our professional activities and in order to make them our own, we also need to be clear about our personal goals. Let us attempt to find a true correspondence between our inner emotional life and the activities we pursue.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

Comment trouver l'équilibre entre nos objectifs personnels de vie et nos objectifs professionnels ? En étant attentifs au moment présent de façon régulière, nous intégrons nos états émotionnels d'adhésion ou de refus. Nous intégrons également notre contexte professionnel, et nous trouvons la juste proportion dans notre comportement. L'outil SMART adapté à nos objectifs perso provient de cette pratique attentionnelle.

### Contexte

Les situations professionnelles où s'accroissent de nombreuses tâches, des prises de décisions délicates, des négociations complexes... sont propices à appliquer cet outil. Il est nécessaire de se rappeler à soi dans les occasions où les sollicitations extérieures sont plus pressantes.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

Définir ses objectifs personnels de façon à ce qu'ils intègrent les cinq points de l'acronyme SMART :

- 1. Sens** : vos objectifs personnels ont un sens pour vous, une nécessité, une utilité, une recherche intérieure ; ils traduisent des valeurs ou des idées qui vous sont chères.
- 2. Meilleur** : vos objectifs personnels vous apportent le meilleur pour vous, c'est-à-dire ce qui vous correspond. Le meilleur pour vous n'est pas nécessairement le meilleur pour d'autres, ni le meilleur de façon générale.
- 3. Approprié** : vos objectifs tiennent compte de vous, de vos compétences, de votre potentiel, de là où vous êtes actuellement et de vos moyens.
- 4. Révisable** : vous évoluez dans votre vie professionnelle comme personnelle, vos objectifs

perso fixés il y a plusieurs mois ont sûrement évolué. Identifiez-en la teneur.

**5. Tonifiant** : vos objectifs vous motivent, vous apportent du tonus. Attention à ce qu'ils ne soient pas trop ambitieux ou irréalistes, car la motivation ne durera pas longtemps en ce cas. Observez de quelle manière vos objectifs pro et vos objectifs perso s'équilibrent de manière globale. Que pouvez-vous aménager, réduire, modifier dans vos objectifs perso et dans vos objectifs pro afin de vous sentir en parfaite concordance ?

### Méthodologie et conseils

Nous nous réalisons professionnellement si nos actions et les objectifs qui y sont liés ont du sens pour nous et si nous en comprenons le sens pour l'entreprise, sa survie ou son développement. Si ce qui a du sens pour nous ne se trouve pas dans notre vie professionnelle, nous éprouvons de la démotivation ; si le sens de notre vie professionnelle concourt à notre vie personnelle, alors nous sommes deux fois plus motivés. ■

*« Ne laissez pas le brouhaha extérieur étouffer votre voix intérieure. Ayez le courage de suivre votre cœur et votre intuition. »  
Steve Jobs*

### Avantage

- Le modèle SMART est compréhensible du point de vue de l'entreprise comme du point de vue humain, chacun avec ses critères spécifiques.

### Précaution à prendre

- Cet outil agit surtout comme un rappel à soi, lorsque le contexte professionnel devient plus instable pour soi.

# Agilité dans les projets

## Encourager l'agilité

.....

.....

.....

.....

.....

## Vivre et manager le changement

.....

.....

.....

.....

.....

## Mener des projets agiles

.....

.....

.....

.....

.....

# Innovation & Prospective

## Développer l'innovation

.....

.....

.....

.....

.....

## Veille & prospective

.....

.....

.....

.....

.....

## S'ouvrir à la créativité

.....

.....

.....

.....

.....

# Digital & Réseaux sociaux

## Les clés de la stratégie Social media

.....

.....

.....

.....

.....

## Les médias sociaux

.....

.....

.....

.....

.....

## Gérer son influence

.....

.....

.....

.....

.....

# Mode collaboratif

## Les clés de la coopération

.....

.....

.....

.....

.....

## Renforcer l'efficacité collective

.....

.....

.....

.....

.....

## Les outils collaboratifs

.....

.....

.....

.....

.....

# Effizienz managériale

## Les critères de décision et d'efficacité

---

---

---

---

---

## Les comportements efficaces

---

---

---

---

---

## La communication vecteur d'efficacité managériale

---

---

---

---

---

# Excellence relationnelle & Coaching

## L'écoute, base du coaching

.....

.....

.....

.....

.....

## Les attitudes favorisant la relation

.....

.....

.....

.....

.....

## Ma relation aux autres

.....

.....

.....

.....

.....

# Leadership & Influence

## Les leviers du leadership

.....

.....

.....

.....

.....

## Accroître son influence et sa légitimité

.....

.....

.....

.....

.....

## Réussir ses négociations

.....

.....

.....

.....

.....

# Équilibre personnel du manager

## L'estime de soi

.....

.....

.....

.....

.....

## Moi et mes émotions

.....

.....

.....

.....

.....

## Équilibre personnel et relation au temps

.....

.....

.....

.....

.....

# Webographie, blogosphère

## Pour alimenter votre réflexion sur les compétences clés du manager leader

« Les 10 compétences clés du monde de demain » (<https://missphilomene.com/2016/03/20/les-10-competes-cles-du-monde-de-demain/>) : un billet de Laurence Vanhée, Chief Happiness Officer et consultante en ressources humaines, qui résume en français les apports croisés de deux rapports du Forum économique mondial : « Future of Jobs » et « New Vision for Education: Fostering Social and Emotional Learning Through Technology ».

S. Enlart et O. Charbonnier, *Quelles compétences pour demain ?* (Dunod, 2014, 192 pages) : un livre de prospective sur les compétences du futur qui indique les outils et postures d'apprentissage qui permettent de développer ces compétences.

### Pour garder l'esprit ouvert

Conférences TED et TEDx (<http://www.ted.com/>) : des conférences de 18 minutes maximum de femmes et d'hommes brillants et inspirants, organisées partout dans le monde et accessibles en ligne.

*Harvard Business Review* (<http://www.hbrfrance.fr/>) : un magazine et un site d'information pour être à la pointe sur les tendances du management et du leadership.

Manager avec les neurosciences (<http://www.lecerfthomas.com/pages/ouvrages/papiers-du-mois.php>) : les chroniques de Bernadette Lecerf-Thomas inspirées par les neurosciences.

Soon Soon Soon (<https://www.soonsoonsoon.com/>) : un magazine en ligne et une newsletter hebdomadaire pour prendre un temps d'avance grâce au réseau de 1600 éclaireurs dans 15 pays de cette agence de détection d'innovations.

Usbek & Rica (<http://usbek-et-rica.fr/>) : un magazine, un blog, une appli... pour explorer le futur, proche ou lointain.

## *Les deux vallées du roi malade*

Il était une fois un roi affligé d'une maladie qui le paralysait à demi. Son royaume se résumait à deux belles vallées et une plaine ondulée qui abritait la ville et le château. Ne pouvant plus administrer lui-même l'ensemble de son domaine, si petit fût-il, le roi confia la gestion des vallées à ses deux fils jumeaux. Les jeunes princes se ressemblaient tant que nul ne savait plus qui était l'aîné. Le roi malade ne souhaitait pas diviser son royaume. Il fit serment de léguer son trône à celui de ses deux fils qui exploiterait le mieux ces terres boisées.

Pendant quelques années, la réussite des jumeaux fut en tout point identique. Bois de construction ou de chauffage, bois noble pour l'ameublement, les tas que les bûcherons alignaient de chaque côté de la grand-place les jours de marché étaient semblables.

Un printemps pourtant, après un hiver de tempêtes d'une violence sans précédent, le roi nota une différence. Une modeste pile de bois de chauffage s'opposait à un amonçèlement de marchandises de belle facture. Cette année-là, le roi n'eut pas le loisir d'en savoir davantage. Il sombra bientôt dans un délire de plusieurs mois qui le tint alité jusqu'au printemps suivant. Lorsqu'il put enfin sortir, il décida qu'il était temps de désigner son successeur.

Il se fit conduire chez l'un de ses fils. Dans le carrosse qui le transportait, il découvrit avec tristesse les ravages infligés à cette terre autrefois florissante.

– Tu as enduré de dures épreuves, mon fils, dit le roi en serrant le jeune homme dans ses bras dès qu'il fut arrivé. Raconte-moi ce qui s'est passé.

Les tempêtes de l'hiver précédent avaient balaféré le flanc des montagnes jadis couvertes de fiers sapins.

– Les pluies torrentielles gênaient le travail des bûcherons, expliqua le prince. J'ai préféré attendre de meilleures conditions plutôt que d'exposer la vie de mes hommes. Au printemps, ils ont débité ce qu'ils ont pu du bois détrempe.

Les vents puissants avaient apporté deux autres fléaux, contre lesquels il n'avait rien pu faire. Un champignon avait gangrené à une vitesse foudroyante les chênes centenaires dont les dépouilles jonchaient le fond du val, et une plante exotique asphyxiait maintenant la rivière.

– Accompagne-moi chez ton frère, dit le roi après une nuit de repos. Ma fin est proche et je veux choisir celui qui portera la couronne après mon départ.



En chemin, le roi ne reconnut pas le paysage de sa jeunesse. Des potagers couvraient le fond de la vallée. Des ateliers de vannerie longeaient la rivière claire. Les flancs de la montagne étaient couverts de jeunes plans d'arbres et striés d'immenses bâtisses.

- Mon fils, s'écria le roi dès qu'on l'eût déposé devant la demeure du prince. Raconte-moi comment tu as affronté les épreuves qui ont accablé le pays.
- Avec les premiers arbres arrachés par la tempête, relata le jeune homme, nous avons construit des abris solides. Tout l'hiver, nous avons entreposé au sec les arbres déracinés sommairement élagués.
- Et les chênes du fond de la vallée ? s'enquit son frère. Où sont-ils ?
- Je les ai tous fait abattre pendant que la plupart étaient encore sains. Avec l'argent de la vente, j'ai acheté les plantations des potagers et replanté des arbres.
- Comment t'est venue l'idée de faire des paniers ? demanda encore le roi.
- Les épreuves précédentes m'avaient appris à ne pas craindre l'adversité. J'ai examiné la plante qui envahissait la rivière. Une fois tressées, ses longues racines fournissent une corde assez solide pour la vannerie.

À ces mots, son jumeau mit un genou à terre et s'inclina devant lui.

- Je serai heureux de suivre ton commandement, mon frère, dit-il solennellement. Car tu as fait preuve de bien plus de lucidité que moi dans ton jugement.
- Une larme de joie roula sur la joue du roi malade.

# Présentation des auteurs

## Béatrice ARNAUD



Psychosociologue des organisations, coach et formatrice, elle accompagne les personnes, les équipes et les entreprises dans un processus de transformation systémique et en intelligence collective.

[www.beapartners.com](http://www.beapartners.com)

Elle est auteur de *La boîte à outils de l'Intelligence collective* (2016).

## Olivier ARNOULD



Ingénieur Arts et Métiers, il a 20 ans d'expérience en industrie, dont 12 ans de direction générale. Aujourd'hui coach, il accompagne les dirigeants et les équipes de direction de PME, d'ETI et de start-up.

Il est auteur de *La boîte à outils de la Prise de décision* (2015).

## David AUTISSIER



Maître de conférences à l'IAE Gustave Eiffel de l'Université Paris-Est Créteil, il est directeur de la chaire ESSEC du changement et intervient comme expert dans des grands groupes.

Il est auteur de *La boîte à outils de la Conduite du changement* (2013).

<http://www.davidautissier.com/>

## Pascale BELORGEY



Manager de l'offre Efficacité professionnelle chez Cegos, elle pilote des projets d'innovations pédagogiques et anime un réseau de consultants experts.

Elle est auteur de *La boîte à outils de l'Efficacité professionnelle* (2016) et de *La boîte à outils de la Gestion du temps* (2014).

[www.efficaciteprofessionnelle.fr](http://www.efficaciteprofessionnelle.fr)

## Cyril BLADIER



Fondateur et dirigeant de Business on Line, agence digitale en réseau, il est digital strategist. Il intervient en entreprises pour définir leur stratégie et optimiser leur présence sur Internet et sur les réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook, Twitter, Google+, Viadeo). Ses missions couvrent des problématiques BtoB, BtoC et RH.

Il est auteur de *La boîte à outils des Réseaux sociaux* (4<sup>e</sup> éd., 2016).

<http://www.business-on-line.typepad.fr/>

## Sylvie CARUSO CAHN



Psychologue clinicienne, coach de dirigeants, d'équipe et d'organisation, elle a été responsable du développement des dirigeants, puis en innovation à la SNCF.

Elle est auteur de *La boîte à outils de l'Intelligence collective* (2016).

## Emmanuel CHENEVIER



Manager de l'offre créativité et innovation du groupe Cegos, il est co-responsable pédagogique du mastère Management Technologique et Innovation de Grenoble École de Management.

Il est auteur de *La boîte à outils de la Créativité* (2<sup>e</sup> éd., 2015).

<http://www.blog-projet.fr/>

## François DEBOIS



Certifié praticien PRINCE2 et Scrum Master, il a plus de 10 ans d'expérience de conseil et formation en management de projet, dans différents secteurs. Responsable des projets d'innovation du groupe Cegos, il est aussi auteur de bandes dessinées.

Il est auteur de *La boîte à outils de la Créativité* (2<sup>e</sup> éd., 2015) et de *La boîte à outils du Chef de projet* (2013).

<http://www.blog-projet.fr/>

## Bertrand DEROULEDE



Consultant senior en management, il intervient sur les thèmes de la coopération dans les organisations matricielles et mène des actions de conseil et d'accompagnement sur le thème du management transversal.

Il est auteur de *La boîte à outils du Management transversal* (2015).

<http://www.blog-management.fr/>

## Christophe DESCHAMPS



Consultant-formateur après avoir été responsable de la veille stratégique en entreprises, il enseigne au sein du master Intelligence économique & Communication stratégique de l'université de Poitiers et dans plusieurs formations.

Il est auteur de *La boîte à outils de l'Intelligence économique* (2011).

<http://www.outilsfroids.net/>

**Philippe GERARD**



Manager associé du groupe Cegos, il pilote les formations au digital et mène des projets de transformation digitale. Il crée également des séminaires sur mesure pour les entreprises.

Il est auteur de *La boîte à outils du Responsable communication* (3<sup>e</sup> éd., 2016).

<http://www.communication-digitale.net/>

**Florence GILLET-GOINARD**



Responsable de l'offre Qualité-Santé/Sécurité-Environnement et Développement Durable à la Cegos, elle intervient dans les entreprises pour la construction et le pilotage de plans de progrès

individuels et collectifs. Elle est co-auteur des livres *La Boîte à outils de la Santé-Sécurité-Environnement et Happy Management*.

Elle est auteur de *La boîte à outils de mon Parcours professionnel* (2016).

<http://blogqualite.over-blog.com/>

**Arnaud GROFF**



CEO de La Fabrique à Innovations, directeur d'INOVATECH 3V et du MS Management de l'innovation de Toulouse Business School, il conseille et forme en stratégie et management de l'innovation et de la créativité.

Il est auteur de *La boîte à outils de la Créativité* (2<sup>e</sup> éd., 2015).

<http://www.inovatech3v.fr/>

**Bernadette JEZEQUEL**



Consultante en communication, elle accompagne les entreprises dans la conception et la mise en œuvre de leurs stratégies de communication.

Elle est auteur de *La boîte à outils du Responsable communication* (3<sup>e</sup> éd., 2016).

**Sylvie LABOUESSE**



Formateur coach chez Atlans, elle transmet la pratique de la pleine conscience au quotidien pour un comportement efficace. Elle est manager dans les SI et conduit des transformations durables de l'IT et de l'humain.

Elle est auteur de *La boîte à outils de la Pleine conscience au travail* (2016).

[www.atlans.eu](http://www.atlans.eu)

**Jérôme LAFARGUE**



Consultant senior Cegos spécialisé en performance du système managérial et développement organisationnel. Ancien manager opérationnel, il intervient dans les organisations à la fois en tant que consultant, formateur et coach individuel et collectif.

Il est auteur de *La boîte à outils du Leadership* (2013)

**Laurent LAGARDE**



Il est directeur associé de CAPITE CORPUS. Formé à la PNL, l'Analyse Transactionnelle, la Communication Non-Violente et la Thérapie Brève (Palo Alto), il est un expert reconnu dans le domaine de la communication interpersonnelle et de l'efficacité professionnelle.

Il est auteur de *La boîte à outils du Développement personnel en entreprise* (2015).

<http://blog.capitecorpus.com/>

**Martine-Eva LAUNET**



Consultante senior à la Cegos, elle intervient dans les organisations en management et développement personnel depuis plus de 15 ans. Elle assure également l'accompagnement individuel de personnes.

Elle est auteur de *La boîte à outils de l'Intelligence émotionnelle* (2014).

**Jérôme MAES**



Ingénieur AgroParisTech, certifié PMP et PRINCE2, praticien PNL et Élément Humain, Jérôme Maes est le cofondateur et coordinateur pour Cegos du Mastère spécialisé « Management et direction de projets » de l'école Centrale Paris. Il intervient pour des grandes entreprises internationales, et dans des grandes écoles et universités.

Il est auteur de *La boîte à outils du Chef de projet* (2013)

<http://www.blog-projet.fr/>

**Stéphane MERCIER**



Docteur-ingénieur, il est directeur général d'une PME concevant et fabriquant des produits pour le sport et le médical. Il a dirigé pendant 6 ans le mastère « Management stratégique du changement par l'innovation » à l'ENSAM.

Il est auteur de *La boîte à outils de la Prise de décision* (2015).

**Sophie MICHEAU-THOMAZEAU**



Consultante en développement RH, management des talents et accompagnement des équipes, fondatrice de RH & Partages, elle intervient sur des missions de conseil et de formation. Co-auteure du blog [lavieauboulot.com](http://www.lavieauboulot.com), elle collabore avec Croissens Consulting, intervient à l'Université de Bordeaux, l'IAE de La Rochelle et Sup de Co La Rochelle.

Elle est auteure de *La boîte à outils de la Motivation* (2014).

<http://www.lavieauboulot.com/>

**Nicolas MOINET**



Professeur des universités à l'IAE de Poitiers, responsable du master Intelligence économique & Communication stratégique (Icomtec) et d'une équipe de recherche, il est également consultant-formateur, et intervient auprès de grandes entreprises, PME, institutions publiques et au sein d'écoles de commerce et d'ingénieurs.

Il est auteur de *La boîte à outils de l'Intelligence économique* (2011).

<http://www.nicolas-moinet.com/>

**Stéphanie MORAN**



Consultante chez Cegos et créatrice d'entreprise, elle conseille des directions marketing et communication. Diplômée de Sup de Co puis formée en Master 2 Communication au CELSA, elle a, en 20 ans, parcouru les différentes fonctions d'une direction marketing.

Elle est auteure de *La boîte à outils du Marketing de soi* (2016) et de *La boîte à outils du Chef de produit* (2<sup>e</sup> éd., 2014).

[www.galrystore.com/](http://www.galrystore.com/)

**Jean MOUTON**



Professeur affilié à l'ESCP Europe et co-responsable de l'enseignement « Négociation ». Expert en communication, il est spécialisé dans la communication institutionnelle. Il est co-directeur du cabinet Jean Mouton Conseil.

Il est auteur de *La boîte à outils de la Négociation* (2<sup>e</sup> éd., 2014).

[www.jeanmoutonconseil.com](http://www.jeanmoutonconseil.com)

**Jean-Michel MOUTOT**



Professeur associé à Audencia et ancien associate partner en cabinet de conseil anglosaxon, il intervient en entreprise sur le thème de la conduite du changement.

Il est auteur de *La boîte à outils de la Conduite du changement* (2013).

<http://www.jeanmicheloutot.com/>

**Céline PERES-COURT**



Consultante senior à la Cegos et docteur en psychologie, elle conseille les organisations dans la mise en place de plans de prévention des risques psychosociaux et de la qualité de vie au travail.

Elle est auteure de *La boîte à outils de l'Intelligence émotionnelle* (2014).

**Benoît POMMERET**



Diplômé de l'École Centrale de Lyon et spécialisé en génie atomique (INSTN), il est responsable chez Cegos des formations sur les thèmes de l'organisation, du conseil, de l'audit interne, de l'accompagnement du changement, du pilotage et du management du SI, ainsi que des formations à destination du secteur public. Il intervient en conseil et formation.

Il est auteur de *La boîte à outils de l'Organisation* (2013).

<http://www.blog-management.fr/>

**Jacques SALZER**



Maître de conférences à l'université de Paris-Dauphine (1974-2004) et au CNAM, diplômé d'HEC et de Sciences Po Paris, il a travaillé en intervention et en recherche sur les conflits interpersonnels et d'organisation en entreprise, administration et associations.

Il est auteur de *La boîte à outils de la Gestion des conflits* (2015).

**Jean-Marc SANTI**



Expert en intelligence managériale, il accompagne depuis plus de 15 ans les entreprises et les institutions dans leurs prises de décisions et la mise en place d'organisations managériales adaptées et innovantes.

Il est auteur de *La boîte à outils de la Prise de décision* (2015).

<http://www.santi-associes.eu/>

**Bernard SENO**



Consultant expert dans le domaine du management, de la conduite des hommes et de la qualité, il a exercé des fonctions d'ingénieur en production, logistique et qualité au sein du Groupe PSA. Manager d'équipe, puis directeur de la qualité au sein de la Cegos, il est co-auteur de plusieurs ouvrages sur le management et la qualité.

Il est auteur de *La boîte à outils de mon Parcours professionnel* (2016).

**Patrice STERN**



Professeur émérite et co-directeur du Master of Business Consulting à l'ESCP Europe, créateur du cours « Négociation » qu'il a enseigné également à l'École Polytechnique et à l'ENA, il assume des missions de conseil auprès des directions générales et opérationnelles.

Il est auteur de *La boîte à outils de la Négociation* (2<sup>e</sup> éd., 2014).

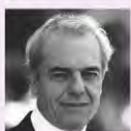
**Arnaud STIMEC**



Professeur à Sciences Po Rennes. De triple formation économie, sociologie et droit, il a étudié le conflit depuis 1991 et soutenu une thèse sur la médiation. Il intervient notamment comme médiateur pour des conflits individuels ou collectifs dans les organisations publiques ou privées.

Il est auteur de *La boîte à outils de la Gestion des conflits* (2015).

**Jean-Pierre TESTA**



Manager Cegos de l'offre Management et leadership, il intervient à la fois en tant que consultant, formateur et coach individuel et collectif.

Il est auteur de *La boîte à outils du Management transversal* (2015) et de *La boîte à outils du Leadership* (2013).  
<http://www.blog-management.fr/>

**Laurence THOMAS**



Ingénieur INSA Lyon, coach professionnelle certifiée et maître praticienne en PNL, fondatrice du cabinet Consonance & Co (management positif, efficacité professionnelle, accompagnement aux transitions de vie). Auteur de *Réenchantez votre job !* aux Éditions Dunod, elle enseigne à l'IAE de Poitiers.

Elle est auteur de *La boîte à outils de la Motivation* (2014).

<http://reenchantezvotrejob.blogspot.fr/>

**Virginie TILHET-COARTET**



Consultante en management et leadership chez Cegos, elle intervient en entreprise et dans le secteur public en formation, et coaching. Elle a également conseillé des élus dans leur communication.

Elle est auteur de *La boîte à outils du Leadership* (2013).

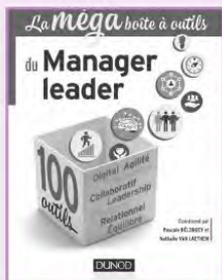
**Nathalie VAN LAETHEM**



Diplômée HEC-ISA et IFG Marketing, manager chez Cegos, elle est consultante, auteure et conférencière en marketing et développement personnel. Elle pratique l'attention en pleine conscience depuis 30 ans.

Elle est auteur de *La boîte à outils de la Pleine conscience au travail* (2016), de *La boîte à outils du Marketing de soi* (2016) et de *La boîte à outils du Chef de produit* (2<sup>e</sup> éd., 2014).

[www.marketing-strategie.fr](http://www.marketing-strategie.fr)



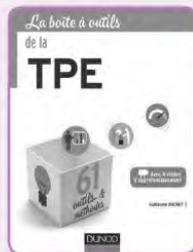
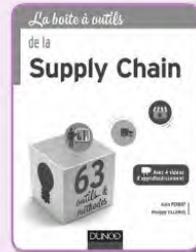
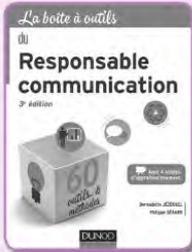
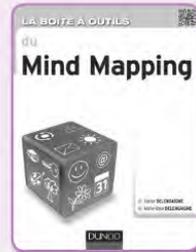
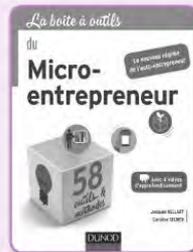
# LA BOÎTE À OUTILS

## Des outils opérationnels tout de suite !



## LA BOÎTE À OUTILS

Des outils opérationnels tout de suite !



**Crédits iconographiques :**

p. 28, 31, 56, 124, 128, 160, 180, 232, 286 : Dessins réalisés par Pascale Belorgey

p. 16 : © Trueffelpix - Fotolia.com

p. 77 : © Simon Child.

p. 80 : © Trueffelpix - Fotolia.com

p. 85 : © sdecoret - Fotolia.com

p. 116 : © Trueffelpix - Fotolia.com

p. 158 : © Style-Photography - Fotolia.com

p. 192 : © Trueffelpix - Fotolia.com

p. 226 : © Trueffelpix - Fotolia.com

p. 260 : © Trueffelpix - Fotolia.com

p. 302 à 309 : © Rediffusion, US-The Noun Project