

LA BOÎTE À OUTILS

du

Leadership

■ Jean-Pierre **TESTA**
■ Jérôme **LAFARGUE**
■ Virginie **TILHET-COARTET**

DUNOD

Les QR codes et liens hypertexte permettant d'accéder aux sites internet proposés dans cet ouvrage, n'engagent pas la responsabilité de DUNOD EDITEUR, notamment quant au contenu de ces sites, à leur éventuel dysfonctionnement ou à leur indisponibilité d'accès. DUNOD EDITEUR ne gère ni ne contrôle en aucune façon les informations, produits ou services contenus dans ces sites tiers.

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^{er} 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, Paris, 2013
ISBN : 978-2-10-059498-6

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.

Le Groupe Cegos, créé en 1926, figure parmi les leaders mondiaux de la formation professionnelle. L'expertise de ses consultants recouvre tous les domaines du management et du développement des compétences : ressources humaines, management et leadership, performance et organisation, efficacité individuelle et collective, marketing et commercial, management de projet, déploiement de grands dispositifs de formation en France et à l'international.

Cegos emploie 1 200 collaborateurs et opère dans 30 pays à travers le monde. Site : www.egos.com



BEYOND KNOWLEDGE*

* Bien plus que des savoirs

Du même auteur

BARJOU B., COHEN A., ISORE J., TESTA J.-P., *Réussir dans ses nouvelles responsabilités. Prise de fonction : mode d'emploi*, ESF, 2012.

DUHAUTBOUT A., MULLER J.-L., TESTA J.-P., *Managez votre temps et vos priorités*, ESF, Guides pratiques Cegos, 2005.

DUHAUTBOUT A., TESTA J.-P., *L'intelligence managériale*, ESF, Guides pratiques Cegos, 2011.

SELLES M., TESTA J.-P., *Animer, diriger une équipe*, ESF, Guides pratiques Cegos, 1999.

Animateur du blog : <http://www.blog-management.fr/>



Remerciements

En premier lieu, nos remerciements vont à notre entreprise Cegos qui nous donne au fil des années l'opportunité de grandir professionnellement et à Odile Marion, directrice éditoriale chez Dunod, pour la confiance qu'elle nous a accordé en nous proposant l'écriture de ce livre.

Pour moi, Jean-Pierre Testa, je tiens à remercier :

- Mon épouse Catherine pour son soutien, sa compréhension et son indulgence pour le temps que l'écriture de ce livre lui a pris.
- Mes fils, Mickaël et Julien, pour ce qu'ils sont devenus et l'amour qu'ils me portent.
- Mes amis Virginie Ganne et Philippe Briard pour leurs remarques pertinentes et leurs corrections avisées.
- Mes collègues Virginie et Jérôme pour leur implication dans le projet et le plaisir que m'a procuré notre collaboration.
- Mes clients en formation et en coaching qui m'ont fait confiance pour les accompagner.

Pour moi, Virginie Tilhet-Coartet, je remercie bien chaleureusement :

- Sandrine Benattar pour sa relecture attentive et son amitié fidèle.
- Celles et ceux qui ont nourri ma réflexion sur le leadership dans mes responsabilités passées et mon métier actuel : les élus, les coachs et mes clients.
- Mes collègues Jean-Pierre et Jérôme, l'ensemble des consultants et les managers chez Cegos pour leur confiance et leurs conseils.
- Ceux que j'aime : Pierre, Augustin et Paul-Émile qui m'ont permis de réaliser ce projet et qui m'inspirent chaque jour.

Pour moi, Jérôme Lafargue, je tiens à remercier :

- Mon épouse Dorota et mes deux enfants pour leur soutien inconditionnel à ce projet et leur indulgence lors de mes longues soirées d'écriture.
- Notre collègue Jean-Pierre Testa qui a permis ce travail comme pour son expérience et sa bienveillance constructive ainsi que ma collègue Virginie pour cette belle aventure partagée.
- Nos clients en formation et coaching pour leur confiance.

- › Vincent Lenhardt pour sa bienveillance et ce qu'il m'a transmis sur le rêve des leaders.
- › Alain Reynaud, mon ami de longue date qui m'a donné le goût du challenge en management et leadership.
- › Christian Lafargue, mon père pour son expérience incarnée de dirigeant d'entreprise humain.
- › Notre collègue Jean-Louis Müller pour ses conseils avisés et son soutien inconditionnel.

Préface

A en croire les publications sur les leaders, ceux-ci seraient des êtres exceptionnels, bénéficiant d'un charme naturel et d'un fort impact leur permettant d'enthousiasmer et d'influencer les autres avec aisance. En majorité dirigeants et créateurs d'entreprise, ils bousculent les routines et créent de nouveaux mondes. Certains de ces leaders reconnus publient eux-mêmes leur propre histoire, truffée d'épreuves surmontées et d'actes de bravoure. Ces panégyriques entretiennent l'idée que le leadership est réservé à une élite, baignée dès le plus jeune âge dans une potion magique. Mais ne jetons pas le bébé avec l'eau du bain, l'observation de ces leaders permet de dégager des constantes : ils sont proactifs, convaincants, entrepreneurs, agiles, s'engagent dans des grandes causes et considèrent le profit comme un résultat et non comme un but en soi. Les trois auteurs de cette boîte à outils s'attellent à démocratiser le leadership et à le rendre possible à tous. S'appuyant sur les constantes du leadership, ils en tirent des méthodes et outils appropriables par les managers opérationnels, chefs de projet et toute personne ayant à coopérer avec d'autres au sein d'une organisation. Ils pensent, et je suis d'accord avec eux, que le leadership peut s'apprendre.

Alors qu'il est usuel d'opposer management et leadership, en valorisant ce dernier sur le premier, les auteurs insistent sur la complémentarité entre ces deux rôles. Il convient en effet, pour réaliser collectivement des projets ambitieux, de partager une vision d'avenir, de déclencher le « bon vouloir » des autres tout en assurant un suivi opérationnel et en faisant preuve de rigueur de gestion. De surcroît, le temps où nous coopérions exclusivement avec ceux qui partageaient la même expertise et des conceptions du travail et du temps identiques est révolu. Le leadership s'exerce dans des contextes professionnels où chacun travaille le plus souvent à distance, en mode asynchrone et multiculturel. Le leadership n'est plus le seul apanage des managers hiérarchiques, il concerne aussi les activités transversales. Les compétences de leadership s'exercent le plus souvent dans les relations humaines, et s'étendent aussi aux mails, intranet, bases de données relationnelles intégrés dans le management Web 2.0.

Cette nouvelle donne oblige celles et ceux qui souhaitent développer leur leadership à être en veille permanente sur les évolutions rapides de l'environnement. Il s'agit ici, non pas seulement de s'adapter, mais surtout de contribuer à la création du futur. Les auteurs sont manifestement au cœur de ces enjeux puisqu'ils décrivent des méthodes et outils pour être le leader de soi-même, être en phase avec son environnement, et mener des projets ambitieux avec les autres. Vous trouverez des techniques pour asseoir votre self-estime, pour transformer les contraintes en données à traiter, assurer votre résilience et faire preuve d'un impact personnel auprès des autres.

Les auteurs bousculent aussi la conception traditionnelle du leadership : le leader va de l'avant et les autres suivent. Cette représentation est aujourd'hui contre-performante dans un monde de concurrence exacerbée où il faut faire plus et mieux avec moins et où l'innovation est l'un des facteurs clés de succès. Les « suiveurs » sont au mieux conformes, au pire, passifs, mais ne prennent pas les initiatives et les responsabilités contribuant à la compétitivité et à la performance. De nombreuses entreprises, ayant « pignon sur rue » sont en déclin, faute d'entrepreneurs internes et d'agilité managériale. La question centrale n'est donc plus : « Comment être soi-même un leader ? » mais « Comment être un leader capable de produire des leaders avec soi ? »

Jean-Louis Muller
Directeur associé Cegos

Avant-propos

Le thème du leadership s'est considérablement développé ces dernières années. De plus en plus de personnes souhaitent développer leur leadership et de plus en plus de dirigeants et de managers ont la volonté de faire de leurs collaborateurs des leaders. Pourquoi cet engouement ? Les raisons sont multiples : besoin de donner du sens face à la complexité et aux incertitudes des périodes de crises, fonctionnement transversal des organisations, modification du rapport à l'autorité chez les nouvelles générations. Chaque groupe d'individus va se « choisir un leader » en fonction de sa capacité à assumer ce rôle. À partir du moment où vous êtes en situation de responsabilité vis-à-vis d'un collectif dans votre organisation, vous êtes en situation de leadership. En effet, celui-ci ne se limite pas aux leaders officiels désignés par l'organisation.

Au-delà des aptitudes de chacun, le postulat de cet ouvrage est que chacun d'entre nous peut développer son leadership à partir de trois dimensions essentielles :

Le leadership de soi : le leadership commence par le leadership de soi pour pouvoir ensuite exercer son influence sur les autres. Le leader développe la conscience de soi et la confiance en lui-même qui lui permettent de rester authentique, lucide et affirmé quelles que soient les difficultés qu'il rencontre.

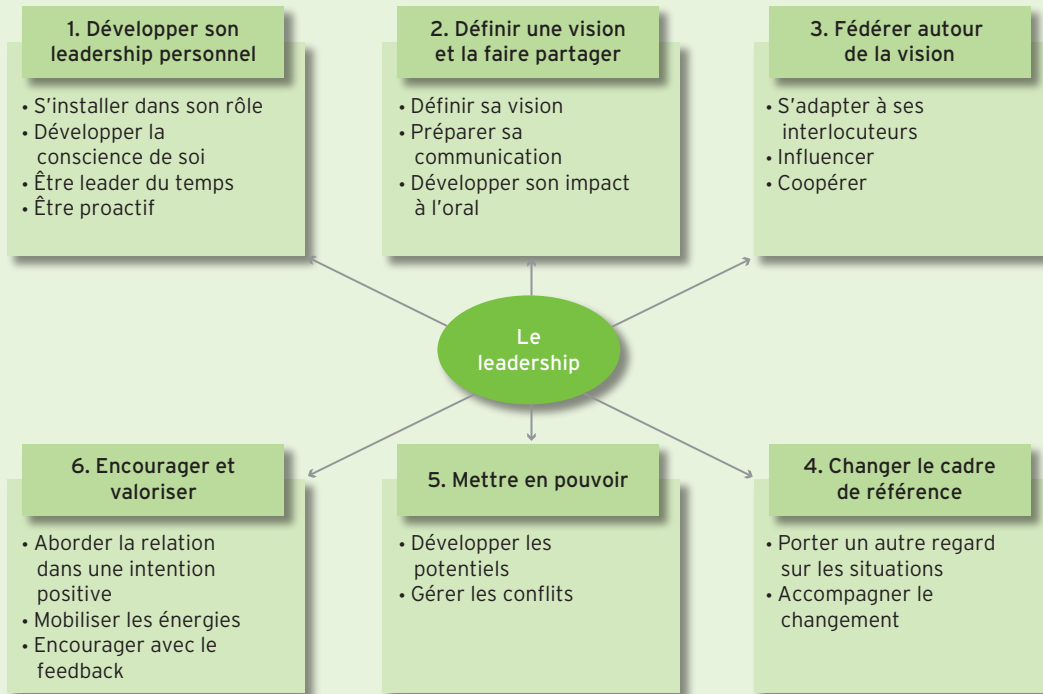
Le leadership des autres : l'existence d'un leader induit la notion de « suiveurs » qui acceptent d'être influencés par lui. Il n'y a de leader qu'à partir du moment où un environnement et un corps social donnent le statut de leader à un individu. Le leadership ne se décrète pas, il est décidé par les autres : il répond aux besoins d'une population donnée à un moment donné.

Le leadership de son environnement : le leader sait percevoir, analyser et ressentir les signaux forts qui lui viennent de son environnement actuel et il sait traduire en vision mobilisatrice les signaux faibles « porteurs d'avenir ».

Le leadership se définit donc comme une capacité à :

- › exercer le leadership de soi : donner l'exemple ;
- › définir une vision et savoir la faire partager : montrer la voie ;
- › fédérer ses interlocuteurs autour de cette vision : gagner le soutien des autres, encourager la collaboration ;
- › changer le cadre de référence : rechercher les opportunités, expérimenter et prendre des risques ;
- › mettre en pouvoir ses interlocuteurs : permettre aux autres d'agir, soutenir les autres ;
- › encourager et valoriser : reconnaître les contributions individuelles, fêter les succès.

Ces six compétences font l'objet des six dossiers de ce livre dans lesquels seront développés les postures, les outils et les méthodes correspondants.



Sommaire

	Remerciements	8
	Préface	10
	Avant-propos	12
Dossier 1	Développer son leadership personnel	18
	Outil 1 Les 4 cercles du leadership	20
	Outil 2 Les 5 étapes du développement du leadership	24
	Outil 3 Réussir ses premiers pas (avec vidéo)	26
	Outil 4 Le trépied de la légitimité	30
	Outil 5 Les 3 composantes de l'estime de soi	34
	Outil 6 Développer son intelligence émotionnelle	36
	Outil 7 Neutraliser ses messages contraignants	40
	Outil 8 Contractualiser le coaching	42
	Outil 9 Assurer le leadership personnel de son temps	46
	Outil 10 Définir son étoile	48
	Outil 11 Temps subi et temps choisi	50
	Outil 12 Les 6 modes de structuration du temps	52
	Outil 13 La relation à l'autorité	54
	Outil 14 L'assertivité	56
	Outil 15 Savoir dire non	60
	Outil 16 Savoir recevoir une critique	62
Dossier 2	Définir sa vision et la communiquer	64
	Outil 17 La boucle de vision	66
	Outil 18 La vision partagée	68
	Outil 19 Le cadre d'objectif	70
	Outil 20 La méthode des états désirés	74
	Outil 21 Le cône des objectifs (avec vidéo)	76
	Outil 22 La lanterne magique	80
	Outil 23 La règle de trois (avec vidéo)	82
	Outil 24 La méthode des 5P	86
	Outil 25 La connivence	88
	Outil 26 Renforcer sa présence	90
	Outil 27 Gérer son trac	92
	Outil 28 La communication non verbale (avec vidéo)	94
Dossier 3	Fédérer autour de la vision	96
	Outil 29 Les préférences cérébrales	98
	Outil 30 Les 7 mondes	102
	Outil 31 Les préférences de climat relationnel	106
	Outil 32 Les 10 leviers de l'influence	110
	Outil 33 Le contrat triangulaire	112
	Outil 34 Les 6 options stratégiques	114

Outil 35	La méthode des intérêts (avec vidéo)	116
Outil 36	Les 3 stades de développement d'une équipe	120
Outil 37	Leviers et freins du pilotage d'équipe	122

Dossier 4	Changer le cadre de référence	124
Outil 38	Les 4 niveaux de lecture de la réalité	126
Outil 39	Le recadrage	128
Outil 40	La cartographie des acteurs	130
Outil 41	Créer une dynamique de changement	132
Outil 42	L'escalier du changement	134

Dossier 5	Mettre en pouvoir	136
Outil 43	La boussole de l'aide	138
Outil 44	La bouée « anti-sauvetage »	140
Outil 45	Développer la maturité relationnelle	142
Outil 46	Les 7 degrés de la maturité émotionnelle	144
Outil 47	Les 5 niveaux d'écoute	146
Outil 48	Les niveaux d'ouverture	148
Outil 49	Les jeux conflictuels	152

Dossier 6	Valoriser et encourager	156
Outil 50	Les positions de vie	158
Outil 51	Les signes de reconnaissance	160
Outil 52	Le modèle V.I.E	164
Outil 53	Favoriser l'estime de soi de ses interlocuteurs	166
Outil 54	Donner du feedback critique	168
Outil 55	Gérer les réactions au feedback négatif	170
Outil 56	La posture adaptée face aux émotions	174

	Glossaire	177
	Bibliographie	183

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

2

**DÉFINIR SA VISION
ET LA COMMUNIQUER**

« Chaque fois que quelqu'un va voir l'un de ses collaborateurs et lui dit : «Voilà la contribution que je vais essayer d'apporter et les résultats que j'espère obtenir», l'autre lui répond toujours : «Pourquoi ne pas me l'avoir dit plus tôt ?» »

Peter Drucker

Qu'est-ce que la vision ? Leur domaine d'intervention et leur rôle, les leaders ont en commun une capacité à donner et à communiquer une vision positive de l'avenir, qui répond aux aspirations des interlocuteurs concernés par leur projet.

Définir une vision partagée

Dans un contexte en changement permanent, les prévisions, c'est-à-dire la projection dans le futur de la situation actuelle, ne permettent plus d'orienter l'action au quotidien. Les organisations ont besoin de leaders qui définissent une vision c'est-à-dire une image volontariste et positive de l'avenir. Le fait que le leader soit orienté vers le futur plutôt que le présent est, dans ce sens, une condition indispensable. Son mode de pensée est déterminant car il influence ses décisions, ses émotions et ses actions. Ainsi, il peut l'aider à être proactif et se programmer pour réussir ou au contraire le maintenir dans un état de dépendance et le programmer pour échouer.

Par ailleurs, la vision doit être partagée et proposer à chacun un enjeu stimulant qui l'invite au dépassement de soi et oriente son action au quotidien. Passer d'une vision individuelle à une vision partagée nécessite un partage des représentations de la situation actuelle et de la situation souhaitée qui vise le progrès tout en préservant l'essentiel pour l'organisation.

Un des principaux talents attendus d'un leader est une capacité à donner sa dimension stratégique à un objectif c'est-à-dire de traduire la vision partagée en objectifs et en actions individuelles et collectives. Il s'agit de mettre en perspective l'avenir pour construire le présent.

Enfin, le leader sait, en période de crises, transformer les contraintes en opportunités pour introduire des innovations en rupture.

- 64 -

DOSSIER

2

Communiquer sa vision

Une des caractéristiques communes reconnue aux grands leaders réside dans leur capacité à communiquer leur vision. On leur reconnaît du charisme et du leadership parce qu'ils savent capter l'attention et les regards de leur auditoire et ils installent très vite leur présence quand ils prennent la parole. Cette présence est liée à la confiance qu'ils ont en eux-mêmes et leur capacité à mettre en cohérence ce qu'ils disent (le contenu), la manière dont ils le disent (voix, ton, rythme, volume, timbre) et le non verbal (posture, gestuelle, mimiques, regard). En effet, l'impact d'un message est non seulement lié aux mots utilisés mais également à la forme, à la façon de le faire passer d'autant plus que la communication non verbale traduit les intentions et la conviction du leader dans la réussite du projet.



LES OUTILS

17 La boucle de vision	66
18 La vision partagée	68
19 Le cadre d'objectif	70
20 La méthode des états désirés	74
21 Le cœur des objectifs	76
22 La lanterne	80
23 La règle de trois	82
24 La méthode des 5P	86
25 La connivence	88
26 Renforcer sa présence	90
27 Gérer son trac	92
28 La communication non verbale	94

- 65 -

L'intérêt de la thématique
vu par un expert

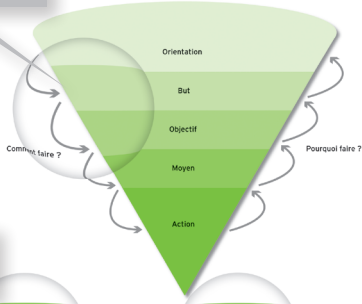
Un menu déroulant
des outils

OUTIL 21

La représentation visuelle de l'outil

Le cône des objectifs

FIXER DES OBJECTIFS EN COHÉRENCE AVEC LES ORIENTATIONS



Une vidéo ou un lien direct



<http://iqua.fr/Se6T>

Des conseils pour créer un projet d'équipe

En résumé

Avec l'outil le cône des objectifs, le leader répond à la question « comment faire ? » en descendant dans le cône : il assure ainsi la « réalisation effective » des orientations (parfois d'images, en action) en buts, objectifs, moyens et plans d'action. Inversement, en remontant dans le cône, il répond à la question « pourquoi faire ? » ou « pour quoi faire ? » : il met ainsi les orientations, les moyens, les objectifs et les buts en cohérence avec les enjeux (pourquoi cette orientation ?). Il donne du sens à l'activité de ses équipes en l'inscrivant dans un cadre plus large.

Insight

With the Cone of goals tool, the leader answers the "how?" question, moving down the cone: thus breaking down the range of orientations (sometimes "disposed into vision") into goals, means, resources and action plans. Inversely, moving back up the cone, the leader answers the "why?" or "what?" question: thus rendering the actions, resources, objectives and goals consistent with the stake at issue (why choose this orientation?). The leader gives meaning to his team's activity by placing it in a broader context.

L'outil en synthèse

L'essentiel en anglais

DOSSIER 2 DÉFINIR SA VISION ET LA COMMUNIQUER

OUTIL 21

Pourquoi l'utiliser ?

Objectifs

Mettre en cohérence les orientations et l'action opérationnelle en les reliant sous forme d'objectifs.

Contexte

Cet outil propose un processus dynamique et itératif de définition partagée des objectifs : il permet l'alignement des acteurs autour de la démarche, un travail d'ajustement et d'apprentissage aux différents niveaux du cône.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Il existe 2 façons de faire :

- dans le « comment faire » descendant (déduction) en partant de la vision et des orientations ; dans le « pourquoi faire », ascendant, en partant du terrain (induction).
- Ce travail de mise en cohérence peut être fait individuellement ou par une équipe réunie autour du leader : il s'agit d'un processus de travail par itérations successives, « à double flux » (montants et descendants).

Méthodologie et conseils

1. Commencer par les orientations, les buts
Les orientations constituent les finalités visées par l'organisation et ses orientations stratégiques.

- Elles sont **générales** : elles ne concernent pas un objectif particulier à un secteur.
- Elles sont **directes** : elles concernent l'entité dont est responsable le leader.
- Elles sont **peu nombreuses** : un responsable doit être capable de les citer. S'il a besoin pour cela de consulter un document, cela signifie qu'il y en a trop.
- Les buts constituent les résultats prioritaires qui permettent de satisfaire les orientations stratégiques.

2. Poursuivre avec le niveau des objectifs.

Les objectifs sont des résultats spécifiés avec des critères précis. Il convient donc de :
- définir les critères qualité des objectifs avant de les formaliser pour assurer la rigueur du travail d'élaboration, de formalisation puis de partage d'un objectif. Ils sont présentés ci-après dans la partie « Comment faire ? » ;
- crédibiliser les objectifs : pour que les objectifs doivent d'abord être avec les orientations de l'organisation et de l'équipe.

Cette hiérarchie des objectifs, du plus global au plus local, du plus long terme au plus court terme permet de passer du niveau stratégique au niveau opérationnel.

- savoir les classer :

Les **objectifs quantitatifs** décrivent un résultat mesurable à atteindre à une date. Ils donnent une évaluation significative de l'objectif.

Les **objectifs qualitatifs** sont des indicateurs de mise en œuvre d'actes de comportements professionnels observables, s'ils sont mis en œuvre, permettent de fournir des indications concrètes de des objectifs.

3. Terminer par les moyens et les actions

Les objectifs sont ensuite déclinés en moyens à mettre en œuvre pour les atteindre et en actions à réaliser.

Avantages

- Le cône des objectifs est un excellent outil pour accélérer le ralliement des acteurs autour du cap fixé par le leader (voir outil 1).

Précautions à prendre

- Prendre conscience des limites du management par objectifs.

Le cône des objectifs

- 77 -

SUITE OUTIL 21 ➔

OUTIL 14

L'assertivité

Comment être plus efficace ?

Mieux identifier les formes d'autorité indicatives et leurs conséquences

Pour sortir des comportements inefficaces, il est utile d'identifier les formes possibles d'autorité ainsi que les conséquences néfastes qu'ils peuvent avoir sur l'entourage professionnel.

La passivité

Les origines : la personne a une représentation négative d'elle-même (voir outil 50) qui se traduit par : le besoin d'être apprécié, entouré, aimé ; la crainte de s'engager personnellement ; le manque d'intimité de la réalité ; une neutralité à ne pas prendre son problème ; de style en toutes circonstances et de peur de le blesser ; le sens de la discipline érigé en dogme (ex : « le chef a dit que ») ; l'absence d'initiatives ; une attitude qui consiste à parler peu et à poser peu de questions ; le fait de laisser prendre les décisions à sa place.

Les conséquences néfastes : une souffrance personnelle ; la perte du respect de soi-même ; de la rancœur et du ressentiment ; la marginalisation ; la déconsidération de la part de ses interlocuteurs ; la médiocrité des résultats obtenus.

La manipulation

Les origines : des croyances apprises du type : il faut diviser pour mieux régner ; il est plus facile d'agir par personne interposée ; la fin justifie les moyens.

Les comportements types : dissimuler son objectif (ex : « c'est pour ton bien que je te dis ça ») ; se tenir en retrait. Parler peu, par principe et insinuation (ex : « vous voyez ce que je veux dire... ») ; tenir des discours différents selon les interlocuteurs : flatter et complimenter à l'excès ; lancer des rumeurs (ex : « méfiez-vous d'un tel ») ; promettre beaucoup, mais tenir peu ; utiliser des intermédiaires pour faire passer des messages.

Les conséquences néfastes : perdre sa crédibilité et la confiance des autres ; engendrer de la passivité ou de l'agressivité de la part des autres ; favoriser la délation et semer la zizanie ; ralentir la réalisation du travail ; briser la synergie.

L'agressivité
Les origines : l'hyper-sensibilité ; une frustration non gérée ; la peur latente de l'autre ; le désir de revanche plus ou moins conscient ; le manque ou l'excès de confiance en soi.

Les comportements types : parler fort, ne pas maîtriser son temps de parole et interrompre les autres ; faire du bruit quand un autre s'exprime ; imposer son objectif (ex : « ça passe ou ça casse ou je ne veux pas le savoir ») ; adopter une attitude arrogante (ex : « débrouillez-vous ! ») ; faire de grands gestes brusques ; se montrer impatient ; chercher à déstabiliser (ex : « vous n'avez rien compris ! »).

Les conséquences néfastes : une efficacité qui n'est qu'apparente ; le blocage et l'inhibition de l'entourage ; un gaspillage d'énergie ; une augmentation inutile du stress ; la démotivation de l'entourage.

Un approfondissement pour être plus opérationnel

- 58 -

DOSSIER 1 DÉVELOPPER SON LEADERSHIP PERSONNEL

OUTIL 14

CAS : travailler son autorité diplomatique pour moins de stress chez ses collaborateurs

Un cas pratique commenté



Contexte

Philippe est un jeune manager dans le secteur de l'assurance. Il est très impliqué et très tourné vers les résultats. En réunion, quand les autres ne sont pas de son avis, il a tendance à parler plus fort qu'eux et à leur couper la parole. Grâce à une formation à l'assertivité, il prend conscience que cela est générateur de stress pour son équipe. Le consultant l'aide à écouter davantage, à prendre du recul et à accepter de laisser ses collaborateurs proposer leurs solutions plutôt que leur imposer sa façon de faire.

Les résultats obtenus

Quand Philippe sent qu'il risque de se placer dans une posture d'attaque et est tenté de dire une phrase désagréable, il respire quelques secondes. À présent, il sait également mieux reconnaître ses erreurs et exprimer ses limites sur un sujet. Enfin, pour développer des relations plus harmonieuses avec son équipe, il s'est exercé à commencer ses phrases plutôt par « je » plutôt que par un « vous » ou un « tu » accusateur. Les réunions sont plus sereines.

L'assertivité

- 59 -

1 DÉVELOPPER SON LEADERSHIP PERSONNEL

« Un leadership puissant commence par la conscience de soi : savoir qui vous êtes et quelles sont vos valeurs. La communication, l'authenticité et la capacité à écouter sans être défensif sont des aptitudes décisives. Ce leadership n'a rien à voir avec des connaissances en matière de budget ou de planification stratégique, il a tout à voir avec l'intelligence émotionnelle. »

Peter Drucker

Le leadership relève de deux types de compétences : des savoir-faire spécifiques et du savoir être. En effet, pour assurer le leadership des autres, il est nécessaire d'assurer d'abord le leadership de soi : le meilleur outil du leader, c'est le leader lui-même.

S'installer dans son rôle de leader

Cela suppose tout d'abord de clarifier son rôle et de le distinguer du rôle de manager. En effet, on peut être leader sans être manager et inversement. Être leader, c'est être capable de donner un cap, de fédérer, de mobiliser et d'influencer ses interlocuteurs pour qu'ils orientent leurs comportements dans le sens de la vision définie.

Le leadership apporte une réponse aux besoins de l'organisation et des hommes qui la composent à un moment donné. À ce titre, adapter son mode de leadership au stade d'évolution de l'organisation est essentiel.

Enfin, la légitimité du leader ne se décrète pas. Elle est reconnue ou pas par les autres parce que la personne sait ou ne sait pas mettre en œuvre les qualités intrinsèques qui caractérisent le leadership.

Développer la confiance en soi

La confiance en soi est indispensable pour inspirer confiance à ses interlocuteurs. C'est grâce à elle que le leader peut être authentique et affirmé. Pour conserver sa lucidité, il a besoin de bien se connaître : être capable, seul ou avec l'accompagnement d'un coach, d'identifier ses comportements contre productifs et de se donner les permissions corres-

pondantes, de gérer ses émotions pour préserver son équilibre émotionnel. La confiance en soi détermine l'aptitude à se motiver, à persévérer dans l'adversité, à maîtriser ses pulsions et atteindre la satisfaction de ses désirs.

Être leader de son temps

Dans le contexte actuel de forte instabilité, de sollicitations multiples, il convient de changer sa représentation du temps et d'adopter une nouvelle posture : assurer le leadership personnel de son temps pour faire, au quotidien, des choix au cohérents avec ses priorités essentielles. Cela n'est possible que si le leader a défini une « méta priorité » qui englobe les différents domaines de sa vie, qui traduit sa vision du monde, ses valeurs et constitue une projection de lui-même dans l'avenir.

S'affirmer en tant que leader

Le leadership suppose d'oser s'affirmer en étant proactif dans la relation avec ses managers, en ayant suffisamment de courage, d'assurance et de confiance en soi pour oser dire « non » à des demandes.

C'est également faire preuve d'affirmation et de leadership que de savoir recevoir une critique ou une remarque négative de la part de la hiérarchie, d'un client, d'un collaborateur ou bien d'un collègue.

S'installer
dans son
rôle

Développer
la confiance
en soi

S'affirmer
en tant
que leader

Être leader
de son
temps



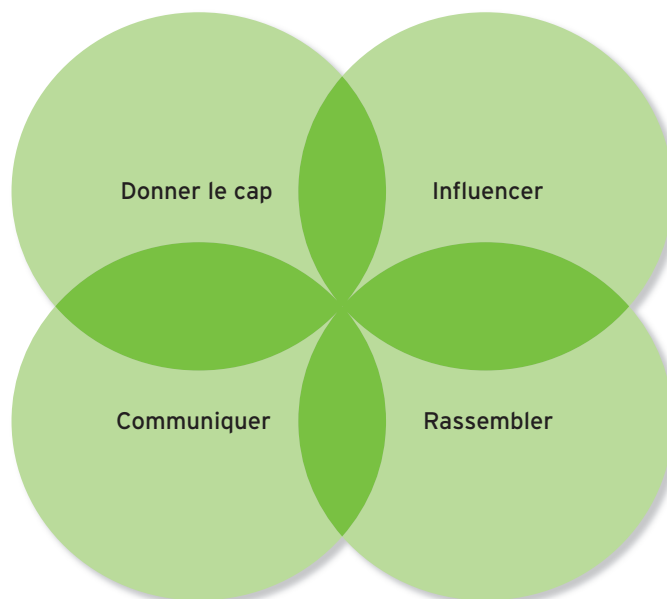
© Wild Orchid-Fotolia.com

LES OUTILS

1	Les 4 cercles du leadership	20
2	Les 5 étapes du développement du leadership	24
3	Réussir ses premiers pas.....	26
4	Le trépied de la légitimité	30
5	Les 3 composantes de l'estime de soi.....	34
6	Développer son intelligence émotionnelle.....	36
7	Neutraliser ses messages contraignants	40
8	Contractualiser le coaching.....	42
9	Assurer le leadership personnel de son temps.....	46
10	Définir son étoile	48
11	Temps subi et temps choisi	50
12	Les 6 modes de structuration du temps	52
13	La relation à l'autorité	54
14	L'assertivité	56
15	Savoir dire non.....	60
16	Savoir recevoir une critique	62

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 (voir outil 10), 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 (see tool 10), 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^{er} 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 (voir outils 17, 18 et 19), 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^e 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 (voir outil 5) et sa crédibilité constituent des moteurs puissants de la performance.

➤ 3^e 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^e 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 au travers d'outils (par exemple, voir outils 14 et 28). 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

Avantages

- 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.

Les 4 cercles du leadership

Comment être plus efficace ?

1^{er} 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^e 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 explicites.
- › 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^e et 4^e 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
• Comme Il faut • Gère l'existant • Court et moyen terme • Agit selon un plan • Consensus • La structure • Pilote et suit • Rationnel • Entretien • Réalise • Professionnel • Explique	• Ce qu'il faut • Remet en cause l'existant • Long terme • Agit selon la vision • Innove • Les personnes • Fait confiance • Intuitif • Inspire le mouvement • Décide • Passionné • Donne l'exemple

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'agréger les qualités des leaders : ainsi les managers ont assimilé l'importance d'être dans le « et » plutôt que dans le « où ».

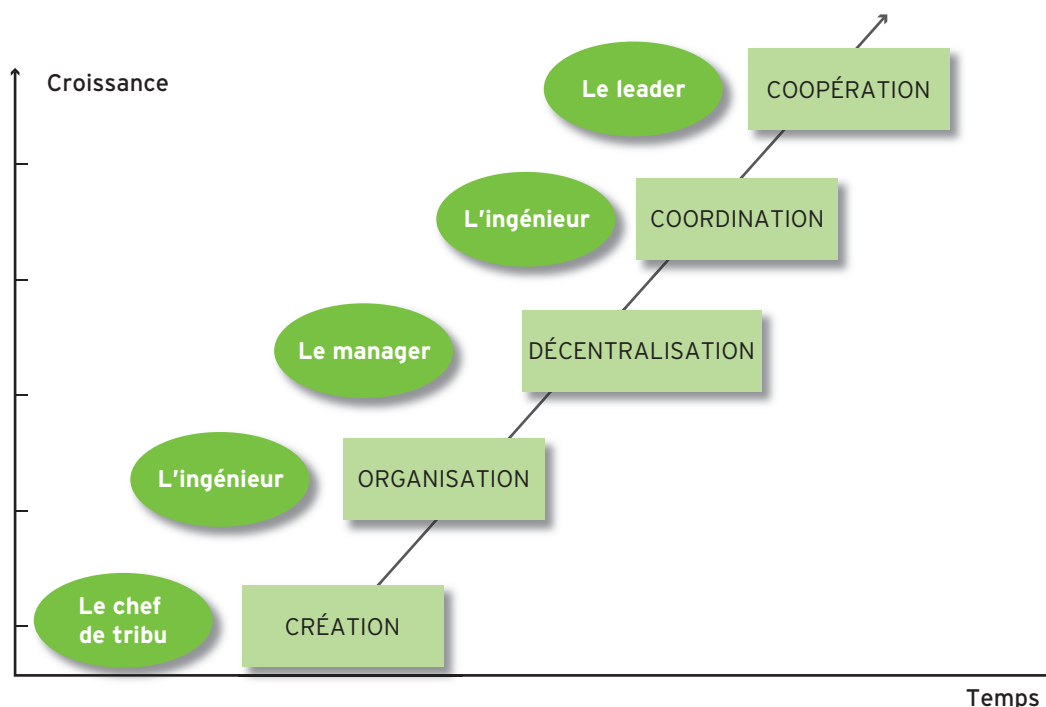
Résultat

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. ■

Les 5 étapes du développement du leadership

UN LEADERSHIP ADAPTÉ À L'ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION



En résumé

Les 5 étapes du développement du leadership, inspirées par les travaux de Brian P. Hall et de Myriam Le Saget, permettent de comprendre qu'une entreprise ou une entité est un organisme vivant qui naît, se développe, connaît et surmonte de crises de croissance. Le passage d'une phase à une autre correspond à la résolution de la crise liée aux excès de la phase précédente. À chaque stade de cette évolution correspond un mode de leadership adapté.

Cet outil, qui décrit les caractéristiques des différents types de leaders, invite à se questionner sur ses préférences, ses talents et l'adéquation entre son mode de leadership et le stade d'évolution de l'organisation dans laquelle il s'exerce.

Insight

The 5 phases of leadership development, inspired by the works of Brian P. Hall and Myriam Le Saget, a company or entity is perceived as a living organism, which is born and develops, experiencing and overcoming growth crises. Transition from one phase to another corresponds to the resolution of the crisis related to the excesses of the previous phase. There is an adapted method of leadership at each stage of development.

This tool, which describes the characteristics of different types of leaders, induces questioning one's preferences, talents, and the adequacy of one's leadership method with regards to the state of evolution of the organization to which it is applied.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Décoder son contexte professionnel et identifier les besoins de leadership correspondants.

Contexte

Assurer le leadership de son environnement suppose de comprendre les évolutions de son organisation et les besoins correspondants.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Identifier le stade de maturité de son contexte.
- Adapter son mode de leadership au degré de maturité de l'organisation.

Méthodologie et conseils

➤ **La phase de création** : une forte réactivité est nécessaire pour satisfaire la demande des clients. Toutes les énergies sont mobilisées dans l'action.

Type de leadership : un « chef de tribu » qui mobilise les énergies vers l'action et le résultat immédiat.

La crise : les personnes ressentent un manque de direction et de sens. Elles vivent mal la surcharge de travail liée à l'accroissement d'activité. La qualité du service rendu au client se dégrade.

➤ **La phase d'organisation** : un mode de fonctionnement plus formalisé est mis en place.

Type de leadership : un « ingénieur » qui met en place un cadre de travail, des procédures.

La crise : l'excès de centralisation est mal vécu par les personnes et le manque d'autonomie ne leur permet pas de répondre de manière satisfaisante aux demandes des clients.

➤ **La phase de décentralisation** : un fonctionnement en centres de profits autonomes. Il s'accompagne d'une décentralisation de la prise de décision au plus près des clients.

Type de leadership : un « manager » qui délègue des responsabilités et laisse de l'autono-

mie aux personnes pour atteindre les objectifs de son entité.

La crise : le manque de synergie entre les entités se traduit par une déperdition de l'information, l'existence de baronnies voire une compétition interne exacerbée. L'organisation donne une image incohérente à l'extérieur.

➤ **La phase de coordination** : la mise en place de systèmes de suivi et de contrôle et la recentralisation d'une partie du pouvoir de décision.

Type de leadership : un « ingénieur » qui met en place des systèmes d'information homogènes et coordonnés, standardise les procédures, harmonise les pratiques et renforce les systèmes de gestion.

La crise : les personnes se sentent submergées par les tâches administratives et vivent mal le regain de directivité. Le client peut disparaître de la scène.

➤ **La phase de coopération** : une coordination sans lourdeur. Les personnes adhèrent à des valeurs communes et s'autorégulent pour atteindre une même finalité.

Type de leadership : un « leader » qui fédère autour d'une vision commune et met en pouvoir les personnes pour qu'elles agissent en cohérence avec les orientations définies. ■

« *Le grand art, c'est de changer pendant la bataille. Malheur au général qui arrive au combat avec un système.* »
Napoléon

Avantages

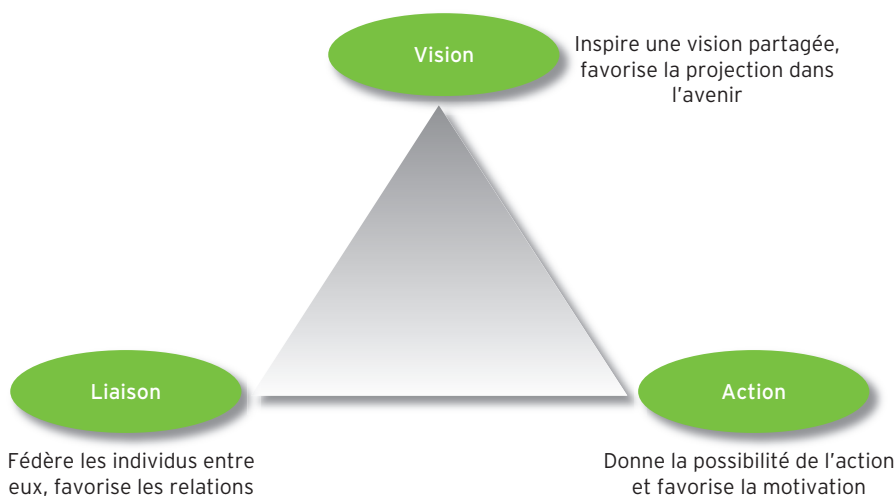
- Le leader peut situer les stades d'évolution des différentes entités et identifier les besoins prioritaires auxquels il doit répondre.
- Il anticipe les crises qui vont permettre le passage à une prochaine étape.

Précautions à prendre

- Les différentes entités d'une organisation peuvent se situer à des stades de maturité différents.
- Doser les 5 formes de leadership en fonction des différents contextes.

Réussir ses premiers pas

RÉUSSIR SES PREMIERS PAS EN TANT QUE LEADER : LA BASE DU TRIANGLE VERTUEUX



En résumé

Réussir ses premiers pas dans « l'ici et maintenant » est déterminant dans l'affirmation de son leadership.

Dans cette perspective, l'outil triangle vertueux prend en compte les bases du triangle : la liaison (relation à soi, à l'environnement, aux autres) et l'action ici développée sous forme des « 333 » (3 premiers jours, 3 premières semaines, 3 premiers mois). La liaison fédère les individus entre eux et favorise les relations. L'action donne la possibilité d'agir et favorise la motivation.

Cette base est au service de la vision décrite par ailleurs (voir outils 17, 18 et 19).

Insight

Particular care in one's first steps in the "here and now" is essential for asserting one's leadership.

In this perspective, the Virtuous Triangle is a tool which takes into account the bases of a triangle: Binding (relation to self, to the environment and to others) and Action on the other, treated here in a "333" form (3 first days, 3 first weeks, 3 first months). Binding brings people together and fosters relationships. Action gives room to operate and encourages motivation.

These bases serve Vision defined hereafter (see tools 17, 18 and 19).



<http://goo.gl/BRgST>

Présentation des
3 rôles principaux
du manager leader

Pourquoi l'utiliser ?

Objectifs

Réussir son intégration en tant que leader.

Contexte

Toute situation dans laquelle le leader est amené à assumer son leadership dans un contexte et avec des interlocuteurs nouveaux.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Construire l'action.
- Établir la liaison

Méthodologie et conseils

L'action : il s'agit de définir les actions prioritaires, à engager rapidement dans :

- les 3 premières heures ;
- les 3 premiers jours ;
- les 3 premières semaines.

La liaison : elle se décline en 3 étapes :

➤ **Étape 1 - L'inclusion** : rencontrer et écouter les équipes sans préjugés afin de créer un climat de confiance et d'impliquer tous les acteurs (voir outil 34).

Dans cette phase, 10 critères sont à valider :

- **Flexibilité** : les interlocuteurs se sentent-ils libres d'innover ?
- **Responsabilité** : comprennent-ils le sens et les finalités de l'action et se sentent-ils impliqués ?
- **Valeurs personnelles** : le leader est-il garant de la construction puis du respect de valeurs managériales partagées ?
- **Récompenses et reconnaissance** : est-ce que la reconnaissance est adaptée et juste ? Le système d'évaluation est-il cohérent avec les valeurs managériales ?
- **Clarté du contenu des missions** : les missions sont-elles suffisamment claires ?
- **Vision et maîtrise de soi** : le leader est-il conscient de lui-même, des autres ?
- **Réalisme** : le projet est-il atteignable et adapté au contexte ?

- **Vitalité et vigueur de son enthousiasme** : est-ce que le leader suscite l'adhésion et l'enthousiasme ?

- **Imagination, inventivité** : les conditions favorisent-elles l'ouverture ?

- **Aptitudes sociales** : sont-elles développées pour favoriser les 6 options stratégiques (voir outil 34) ?

➤ **Étape 2 - L'influence** : elle se traduit par :

- **Une influence sur le contexte** : le leader modifie l'équilibre :

- spatial : un autre espace de travail ;
- temporel : rythmes professionnels et biologiques nouveaux ;

- comportemental : des codes nouveaux en matière de comportements ;

- relationnel : des personnes nouvelles.

Le leader décrypte les enjeux, noue des alliances utiles et est force de proposition.

- **Des règles du jeu** : mettre en place des règles du jeu partagées, clarifier les rôles de chacun.

- **Dans la relation** : favoriser la coopération avec la méthode des 3A en vérifiant :

- **Adhésion** des acteurs aux enjeux et au projet.

- **Appréhension** commune du résultat à atteindre.

- **Accord** sur les engagements mutuels pour atteindre l'objectif.

➤ **Étape 3 - Partage et ouverture** : créer des instances pour partager l'information et les expériences de chacun afin de favoriser des synergies.

*« L'idée du lendemain ne console d'aujourd'hui que ceux qui n'ont pas d'aujourd'hui. »
Edmond Jaloux*

Avantages

- Disposer d'une démarche pour réussir sa prise de leadership.

Précautions à prendre

- Ne pas oublier que la première impression est déterminante.
- S'imposer avec flexibilité mais très vite donner le « la ».

Comment être plus efficace ?

La vision, la liaison et l'action sont parfois appelées « méta-compétences » car chacune d'entre elles regroupe plusieurs autres compétences dont la somme dépasse les parties. Par exemple, pour la méta-compétence liaison, assurer l'inclusion, le partage et l'ouverture des personnes dirigées enrichit la relation entre elles.

L'outil « triangle vertueux » est donc parfois appelé « triangle des méta-compétences » du leadership. Approfondir, c'est faire le lien entre ces 3 méta-compétences et :

- le contexte actuel de nombreuses organisations ;
- les questions clés visant à renforcer le potentiel d'action du leader et de son équipe.

Action (motivation) et liaison (relation)

Certaines tendances lourdes du leadership émergent dans de grandes organisations quant à la mobilisation des deux méta-compétences de base du triangle vertueux (liaison, action) :

- Optimisation du rapport « moyens mis en œuvre/efficience » : « faire plus et mieux avec moins » (action).
- Une demande de sens de la part des collaborateurs pour qui l'autorité ne va plus de soi. Émergence du leadership ou management du « bon vouloir » (liaison).
- Des changements et des transitions de plus en plus fréquents pour devancer les évolutions de l'environnement et des attentes des usagers et clients (action et liaison).

➤ Des compétences à adapter en permanence avec des managers qui adoptent, pour une part de leur fonction, une posture de leader coach (action).

➤ Une plus grande transversalité, les problèmes ne pouvant plus être traités en « tranches de saucisson ». Le mode leadership projet (action) ou pilote de réseau (pas de structure projet formelle) prend de plus en plus d'importance.

➤ L'irruption des outils et des processus informatiques ainsi que le management Web 2.0 (liaison).

Vision

Concernant la méta-compétence vision, Jim Collins dans son ouvrage *From Good to Great* (De la performance à l'excellence) a mis en lumière ce qu'il a nommé les caractéristiques comportementales relationnelles des leaders de niveau 5.

Ceux-ci se sont démarqués par une vision comme par des réussites exceptionnelles à la tête de grandes organisations américaines particulièrement performantes. Ils se sont montrés à la fois volontaires sur le plan professionnel et humbles sur le plan personnel, avec une différence de degré (plus que de nature) avec des managers compétents ou des dirigeants efficaces.

Dans le cas présenté ici, nous proposons ci-dessous une check-list de questions qui sont autant de repères pour l'action liée à ce niveau de leadership.

CAS : Incarner les 3 méta-compétences dans son leadership quotidien

Les questions professionnelles	Les questions davantage personnelles
• Les résultats générés sont-ils extraordinaires ? • Est-ce que je montre une résolution sans faille à faire ce qui doit être fait pour produire les meilleurs résultats à long terme, quelles que soient les difficultés ? • Est-ce que je pose les principes de l'édification d'une entreprise à l'excellence durable en refusant de me contenter de peu ? • Est-ce que je regarde dans le miroir et non par la fenêtre pour trouver le responsable des échecs, ne blâmant jamais les autres ou des facteurs externes de malchance ?	• Est-ce que je montre une véritable modestie, évitant toute adulation publique ? • Est-ce que j'agis avec détermination, calme et modestie ? Suis-je davantage motivé par des principes que par mon charisme ? • Est-ce que je canalise mon ambition pour l'entreprise et non pour moi-même ? Est-ce que je place des successeurs en vue de la réussite future de l'entreprise ? • Est-ce que je regarde par la fenêtre et non dans le miroir pour attribuer le mérite de la réussite de l'entreprise à d'autres que moi, à des facteurs externes ou à la chance ?

Contexte

Confronté à une baisse d'activité, un grand groupe entame une démarche de modernisation sous la houlette d'un nouveau dirigeant. Il définit des ambitions claires :

- Devenir un leader européen des services de proximité.
- Construire demain avec les employés et responsables d'aujourd'hui.
- Atteindre la performance économique des meilleurs du secteur.

Pour accompagner ces ambitions, il lance une démarche « leadership » pour développer de meilleures pratiques managériales.

Intervention et résultats

L'utilisation du triangle vertueux et du tableau des questions de Collins a permis d'identifier 3 nouvelles valeurs ajoutées attendues.

Vision :

- donner des perspectives ambitieuses et orienter vers les finalités de l'entreprise ;
- déclencher le « bon vouloir » des collaborateurs autour de grandes causes durables.

Action :

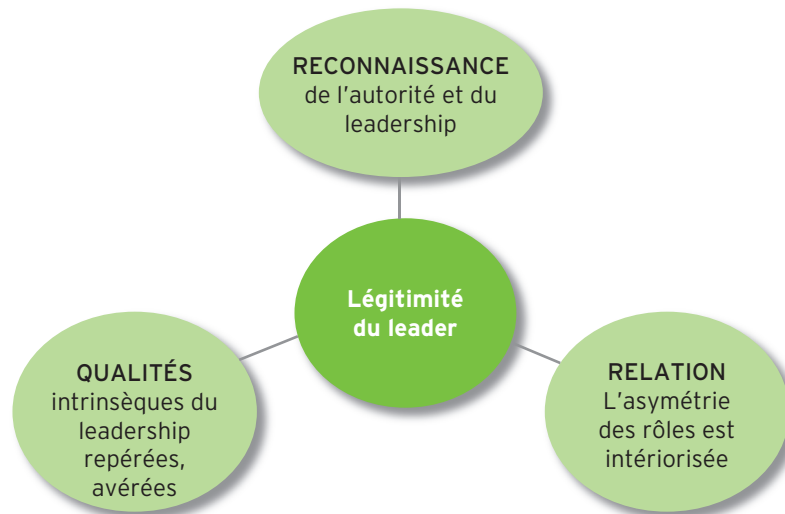
- piloter sans faille les changements et les projets ;
- optimiser le rapport moyens/efficacité ;
- contrôler, recadrer le travail mal fait avec détermination.

Liaison :

- communiquer, motiver, favoriser la coopération au sein de ses équipes et entre les services ;
- accompagner le développement et la consolidation des compétences en vue de transmettre aux suivants. ■

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.

Avantages

- Permet de vérifier si son positionnement est crédible.

Précautions à prendre

- Il nécessite un haut niveau de proximité avec ses collaborateurs et son équipe.
- Ne pas confondre la légitimité avec l'influence positive (voir outil 58) 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 (voir outil 19).
- 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.

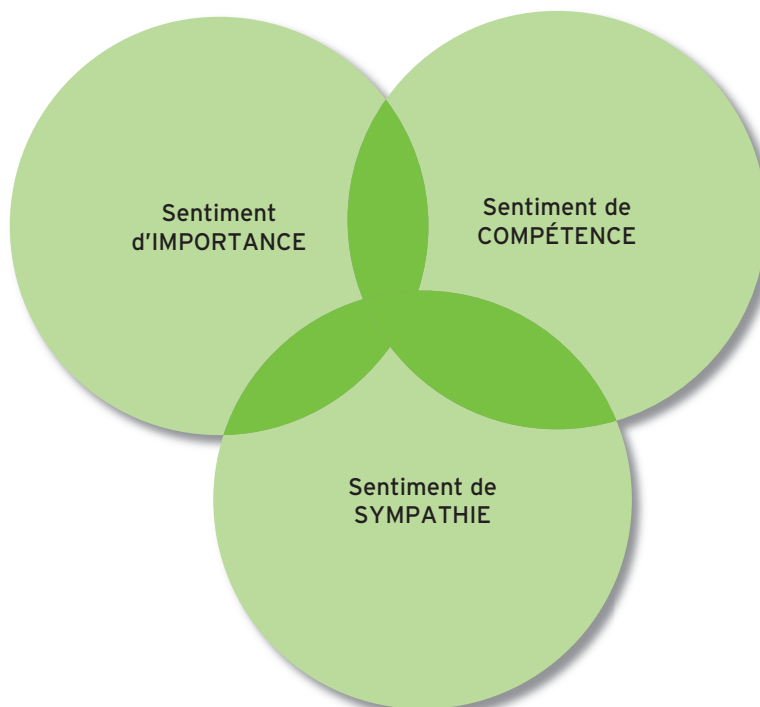
Résultat

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. ■

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

Avantages

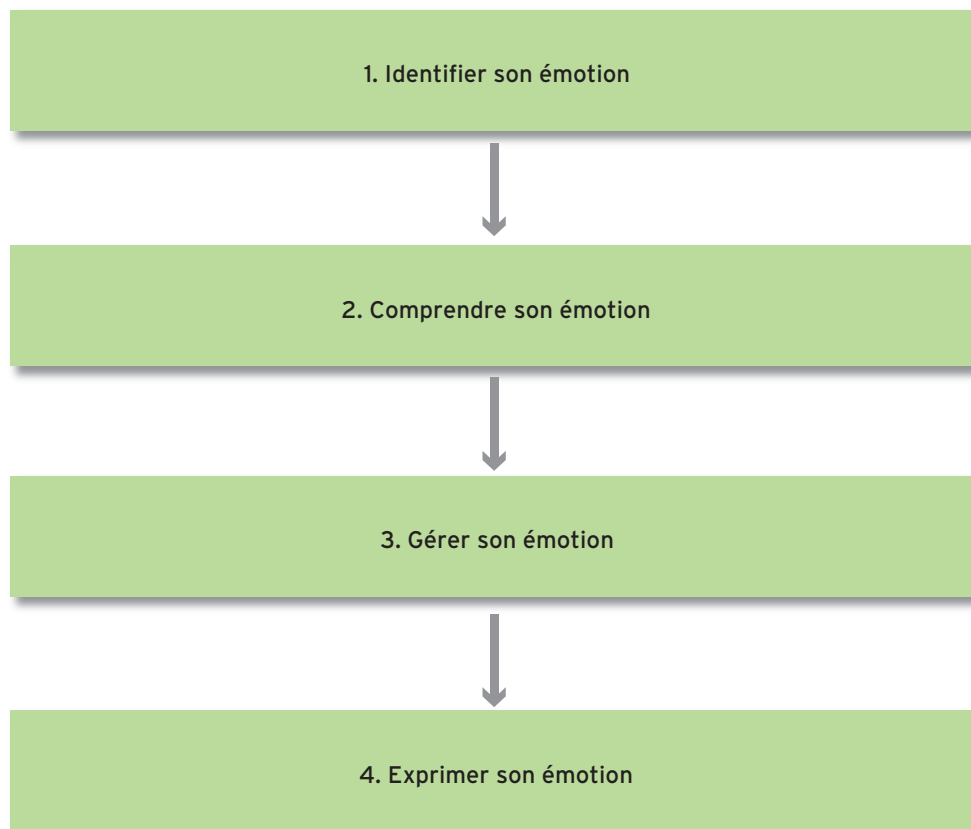
- Cet outil permet au leader, en renforçant l'estime de soi, d'être un leader authentique et affirmé.

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.

Développer son intelligence émotionnelle

UN OUTIL CONCRET POUR DÉVELOPPER SES COMPÉTENCES ÉMOTIONNELLES



En résumé

L'intelligence émotionnelle du leader réside dans sa capacité à gérer ses émotions c'est-à-dire savoir les identifier, les comprendre pour pouvoir ensuite les exprimer. Elle détermine l'aptitude à se motiver, à persévérer dans l'adversité, maîtriser ses pulsions, atteindre la satisfaction de ses désirs. En fait, l'intelligence émotionnelle détermine la manière dont il exploite ses autres compétences. Le deuxième volet de l'intelligence émotionnelle, c'est-à-dire la capacité à accueillir et gérer les émotions des autres est traité dans l'outil 46.

Insight

The emotional intelligence of the leader is the ability to control his or her feelings, which means knowing how to identify and understand them, and later be able to express emotions. It includes abilities such as being able to motivate oneself and persist in the face of frustration, to control impulse and delay gratification. In fact, emotional intelligence determines how the leader exercises his or her other skills. The second part of emotional intelligence, that is to say the ability to assess and manage the emotions of others, is dealt with in tool 46.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectifs

Mieux maîtriser ses émotions en situation de leadership.

Conserver son équilibre émotionnel.

Contexte

L'intelligence émotionnelle est particulièrement utile pour le leader dans des situations potentiellement déstabilisantes : comportement agressif d'un interlocuteur, remise en cause de son leadership.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Au-delà du repérage de l'émotion, il s'agit pour le leader d'en comprendre le sens, de la gérer et de l'exprimer pour obtenir satisfaction par rapport à son besoin.

Méthodologie et conseils

► Identifier ses émotions

Il s'agit tout d'abord de repérer l'émotion générée par la situation. L'analyse transactionnelle distingue 5 émotions de base : la peur, la colère, la tristesse, la joie et le désir.

► Comprendre ses émotions

Au-delà du repérage, il s'agit d'en comprendre le sens, c'est-à-dire mettre en relation l'émotion, son déclencheur et le besoin à satisfaire.

- *La peur* : elle est suscitée par la perception d'un danger et renseigne sur le besoin de protection.
- *La colère* : elle est générée par un obstacle qui empêche la personne d'atteindre un objectif et elle la renseigne sur le besoin de changement.
- *La tristesse* : elle est liée à une perte et appelle du réconfort.
- *La joie* : elle est déclenchée par une réussite et renseigne sur le besoin de partage.

► Gérer ses émotions

- Être ouvert et accueillir les sentiments et émotions autant agréables que désagréables.

- Donner une signification aux émotions appropriées et se détacher et désamorcer les émotions inappropriées.

► Exprimer ses émotions

Exprimer et partager avec justesse ses ressentis : partager son ressenti c'est donner de l'information, du feedback à l'autre. En ce sens, c'est être sincère et lui faire confiance. Exprimer et partager les besoins inhérents à ces émotions : demander explicitement ce dont on a besoin.

Selon le docteur Marshall B. Rosenberg, fondateur d'un processus de Communication Non Violente (CNV), les 4 étapes de l'expression efficace des émotions sont :

1. Observer le comportement concret qui affecte le bien-être et décrire les faits : « quand je constate... ».
2. Exprimer son sentiment face à ce comportement : « je me sens ».
3. Prendre conscience et exprimer ses besoins : « parce que j'ai besoin de... ».
4. Demander à l'autre des actions concrètes qui contribueront à ramener le bien-être : « aussi, je vous demande de... ».

Lorsque le leader exprime ses émotions, il autorise les autres à exprimer leurs émotions et leurs besoins (voir outil 56).

« *Connaître les autres, c'est sagesse. Se connaître soi-même, c'est sagesse supérieure.* »
Lao Tseu

Avantages

- Cet outil permet au leader de prendre conscience de son besoin et de se donner les moyens de le satisfaire.
- Il est particulièrement utile dans des situations où le leader ne comprend pas de prime abord l'émotion qu'il ressent dans une situation.

Précautions à prendre

- Se donner un temps de réflexion pour analyser son ressenti.
- Être conscient que l'émotion se joue « à deux » dans la relation.

Comment être plus efficace ?

Gérer ses dysfonctionnements émotionnels

Trois mécanismes peuvent empêcher l'utilisation efficace des émotions : le timbre, l'élastique et le racket.

– Le timbre

La « collection de timbres » fait référence à la pratique de certaines supérettes où chaque achat donnait lieu à un timbre que le client collait dans un carnet. Lorsque celui-ci était complet, le client avait droit à un cadeau. Il s'agit d'un mécanisme de refoulement : le sentiment est ressenti mais non exprimé. Il est stocké et ressort un jour sous une forme exacerbée. Par exemple, la personne ne s'autorise pas à exprimer sa colère et l'accumule. Quand son carnet de timbres est plein, elle explose en l'exprimant de manière disproportionnée et/ou vis-à-vis d'une personne qui n'est pas à l'origine de la rancœur.

Que faire ?

« Décoller les timbres » pour assainir la relation :

- › prendre conscience du mécanisme du timbre ;
- › considérer que celui qui est la cause de la frustration a commis une maladresse ;
- › exprimer son émotion à l'instant où elle survient en prenant un temps d'arrêt ;
- › si l'expression de l'émotion se révèle impossible, faire une activité qui permet de se défouler.

– L'élastique

L'émotion est disproportionnée et attachée à une émotion ancienne non résolue. L'élastique est approprié en qualité, mais pas en quantité. Il se produit quand la situation possède une ressemblance avec un événement passé non résolu émotionnellement. Par exemple, le reproche que lui adresse son manager génère une peur panique chez un collaborateur qui l'associe au ton agressif qu'utilisait l'un de ses professeurs pendant ses études.

Que faire ?

- › Rechercher les souvenirs douloureux qui déclenchent l'émotion exagérée.
- › Distinguer la situation du passé et la situation présente.
- › Regarder les situations du passé et se poser la question : « Qu'est-ce que je tire d'intéressant et de positif de ces expériences douloureuses du passé ? »
- › Au moment où l'élastique se déclenche, ralentir son rythme : respiration, gestes, débit de la voix...

– Le racket

Il intervient lorsqu'une personne s'interdit d'exprimer une émotion ressentie ou qu'elle n'a pas conscience de l'émotion « interdite ». Elle remplace alors cette émotion par un sentiment qui lui semble plus adapté à notre rôle social. On parle de « racket » car ce mécanisme permet d'extorquer des signes de reconnaissance de la part de son entourage. Par exemple : se faire consoler par les autres en montrant une figure triste, faire peur en jouant au « dur », être apprécié pour sa drôlerie, même si elle est un peu forcée...

Que faire ?

- › Accepter de le diminuer sans s'en débarrasser complètement.
- › Découvrir son racket, le cas échéant en demandant aux autres de l'aide.
- › L'utiliser comme un indicateur d'une situation insatisfaisante ou d'un manque de signes de reconnaissance.
- › Déterminer quels sont les « avantages artificiels » obtenus grâce au racket et trouver des options de remplacement plus épanouissantes.
- › Commencer son déparasitage avec des personnes de confiance en leur expliquant la démarche employée.

Attention : une émotion peut en cacher une autre.

CAS : Un collaborateur confronte son manager

La méthode des 4 « JE »	Quand JE vois, entends, constate	Faits	« Quand je constate que vous reportez pour la seconde fois notre entretien...
	JE ressens	Émotion	Je me sens agacé...
	J' ai tel besoin	Besoin	Car j'ai besoin de donner une réponse rapide au client.
	JE propose ou je demande	Demande	Aussi, je vous propose que nous traitions ce type de situation par téléphone ou par mail. »

Expression des émotions selon M. B. Rosenberg

Contexte

Dominique exerce des fonctions de commercial dans une entreprise du secteur de l'éclairage. Il passe l'essentiel de son temps chez ses clients et ne vient qu'occasionnellement au siège social de son entreprise. Il est en passe de décrocher un gros contrat et il a besoin de valider rapidement certains éléments avec son manager. Il a pris rendez-vous avec lui et, comme d'habitude, le rendez-vous est reporté pour la seconde fois.

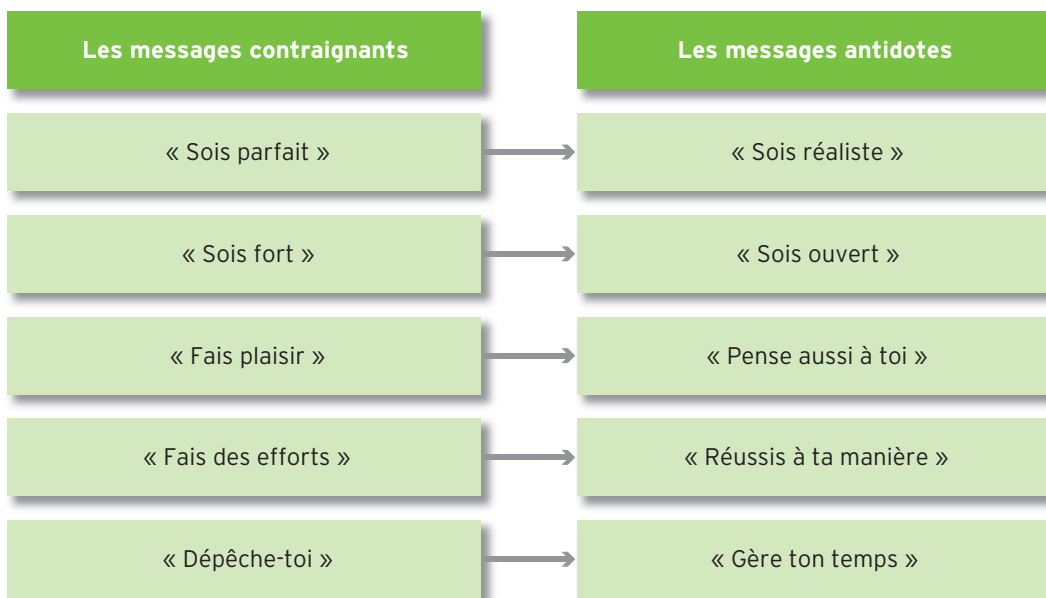
La confrontation

Dominique se sent agacé et il décide d'appeler son manager au téléphone pour traiter le

problème avec lui. Il prend soin de préparer l'échange à l'aide de l'outil pour exprimer de façon appropriée son émotion. Il décroche le téléphone et dit : « quand je constate que vous reportez pour la seconde fois notre entretien (faits) pour parler du gros contrat en cours, je me sens agacé (émotion) car j'ai besoin de donner une réponse rapide au client sinon il va faire appel à la concurrence. Aussi, je vous propose que nous traitions ce type de situation par téléphone ou par mail. ». Son manager reconnaît les faits et lui propose de traiter ses demandes urgentes en lui donnant une réponse dans la journée via son smartphone. ■

Neutraliser ses messages contraignants

RÉCUPÉRER LE LEADERSHIP DE SOI



En résumé

L'outil **messages contraignants** de l'Analyse transactionnelle permet d'identifier ses comportements contre-productifs et de se donner les permissions correspondantes : les messages antidotes. Ce sont des comportements développés dans l'enfance pour obtenir de la reconnaissance conditionnelle de l'entourage (voir outil 51) et qui sont reproduits à l'âge adulte pour continuer à obtenir de la reconnaissance. Ils induisent l'idée que le leader n'a de la valeur qu'à la condition de les suivre « Tu n'as de la valeur que si... ».

Ces conditions sont au nombre de 5 : sois parfait, sois fort, fais plaisir, fais des efforts, dépêche-toi.

Insight

The "**Driver messages**" tool, a concept which originates from transactional analysis, identifies the counter-productive behavior one develops and helps him or her to give themselves the permission to respond: the antidote message.

These messages (i.e. unconscious internal pressure that makes one do things a certain way) are developed in childhood, in order to get the conditional recognition one needs from others (see tool 51), and adults, in search for recognition, replay them. Implicitly, within the message, there is conditional stroking as to the value of a leader: "You're OK only if you..."

There are 5 types of drivers: Be Perfect! Be Strong! Please Others! Try Hard! Hurry Up!

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Identifier ses messages contraignants et trouver la parade pour récupérer de la lucidité.

Contexte

Lorsque le leader prend conscience de comportements répétitifs, compulsifs et insatisfaisants.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Prendre conscience de ses messages contraignants préférentiels.
- Se donner les permissions pour les neutraliser.

Méthodologie et conseils

Sois Parfait : la personne cherche à tout savoir, tout contrôler et se montre perfectionniste.

Croyance : « Je n'ai de la valeur que si je fais les choses parfaitement à 100 % ».

Permission « Sois réaliste » : tu peux...

- demander de l'aide et être compétent ;
- ne pas tout savoir et faire des erreurs ;
- te fixer des limites et accepter les contraintes de la réalité.

Sois Fort : la personne se débrouille seule et demande aux autres de faire de même.

Croyance : « Je n'ai de la valeur que si je mène les actions seul et qu'elles me coûtent ».

Permission « Sois ouvert » : tu peux...

- partager tes idées et tes émotions ;
- demander et donner de l'aide ;
- oser dire ce que tu penses et ce que tu ressens ;
- avoir confiance en toi et faire confiance aux autres.

Fais plaisir : la personne prend en charge les autres sans qu'il y ait une demande (voir outil 44). Elle a des difficultés à dire non et à affronter les conflits pour ne pas déplaire.

Croyance : « J'ai de la valeur si je fais plaisir à quelqu'un ».

Permission « Pense aussi à toi » : tu peux...

➤ faire des demandes pour satisfaire tes besoins ;

- te fixer tes propres objectifs ;
- agir en fonction de tes critères ;
- dire non et négocier ;
- prendre la responsabilité de tes sentiments et pas de ceux des autres.

Fais des efforts : la personne a tendance à se disperser et à rendre les choses plus dures qu'elles ne le sont. Elle a besoin de beaucoup de choses à faire pour être motivée.

Croyance : « je n'ai de valeur que si je fais des choses compliquées et difficiles ».

Permission « réussir à ta manière » : tu peux...

- atteindre tes objectifs en les faisant clarifier ;
- simplifier ce que tu fais ;
- équilibrer efforts et résultats ;
- terminer et réussir ce que tu commences sans te fatiguer ;
- t'encourager dès que tu termines.

Dépêche-toi : la personne se bat contre la montre. Elle évalue le temps au plus juste et est souvent en retard. Elle a des problèmes pour apprécier le temps et l'énergie que la tâche nécessite.

Croyance : « Je n'ai de la valeur que si je fais vite et que je me dépêche ».

Permission « Gère ton temps » : tu peux...

- te fixer des priorités et les planifier ;
- vivre dans le présent ;
- avancer à ton rythme, sans surmenage inutile ;
- te relaxer. ■

Passer de « c'est plus fort que moi, je ne peux pas faire autrement » à « je choisis mes comportements ».

Avantages

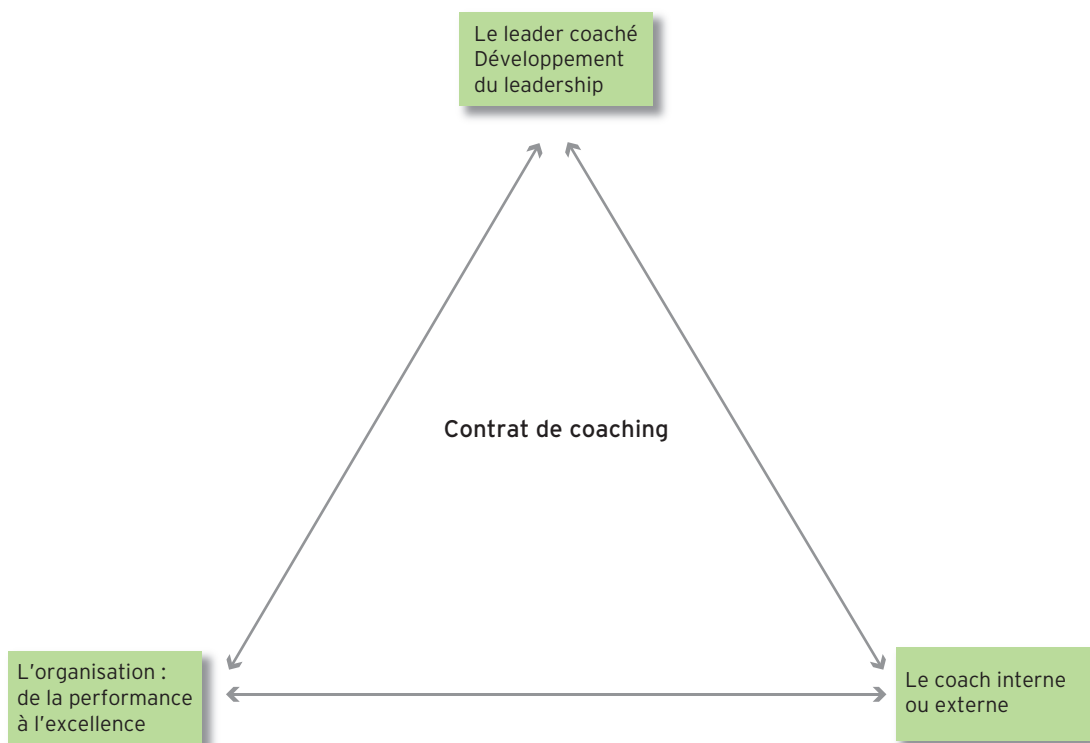
- Repérer ses comportements répétitifs inefficaces et définir des actions concrètes pour y remédier.

Précautions à prendre

- Identifier et satisfaire le besoin insatisfait correspondant au message contraignant.

Contractualiser le coaching

CLARIFIER L'ACCORD ENTRE LE COACH, LE LEADER ET SON MANAGER



En résumé

- Le leader peut avoir besoin de l'accompagnement d'un coach pour renforcer son leadership.
- L'outil **contractualiser le coaching** permet d'explicitier les accords entre le coach, le leader et l'organisation représentée soit par le top management, soit par son manager, le cas échéant par la Direction des Ressources Humaines ou la personne en charge de la gestion des hauts potentiels dans le cadre d'un programme de talent management par exemple.
- Le contrat est signé par l'ensemble des parties prenantes.

Insight

- Leaders may need the support of a coach to strengthen their leadership.
- The **Coach contracting** tool clearly outlines the agreement between the coach, the leader and the organization represented either top management or by its manager and, if necessary, human resources or the person in charge of high potentials within a talent management program for example.
- All parties sign the agreement.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectifs

Expliciter la demande du coaché, ainsi que les enjeux, le rôle et les objectifs du coaching.

Favoriser les différents niveaux d'accord dans la relation.

Contexte

Le contrat de coaching constitue la première étape dans une action de coaching visant à développer le potentiel du leader.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Élaborer le contrat tripartite.
- Le formaliser puis le faire signer par les différentes parties prenantes.

Méthodologie et conseils

Les trois composantes du contrat :

➤ Le contrat de **coaching** : c'est celui qui lie le coach et le leader accompagné. Il définit les clauses (règles du jeu, confidentialité, déontologie, modalités de report des dates) les conditions financières, les objectifs, les modes de fonctionnement des opérations (nombre de séances, tarifs, durée, lieu et fréquence des séances), les obligations du coach, l'existant au départ, les changements que le client souhaite opérer, les objectifs de progression, les conditions de réussite éventuellement formulées sous forme de facteurs de succès et d'indicateurs.

➤ Le contrat **d'affaires** : c'est celui qui lie l'organisation et le coach. Il clarifie le lien entre enjeux internes et externes de l'organisation et le coaching. Ce contrat contient également une rubrique standard spécifiant les actions juridiques à engager en cas de litige (tribunal d'instance).

➤ Le contrat **managérial** : il concerne la relation entre l'organisation et le coaché. Il pré-

cise les résultats attendus, le contexte de la demande et de l'organisation, les obligations réciproques.

Les 5 règles de la relation de coaching à respecter :

➤ Le **respect** de la personne coachée : les règles de confidentialité, les limites du coaching (différence avec la thérapie, la formation ou le conseil).

➤ Le **développement** de l'autonomie de la personne accompagnée : le coaché choisit les changements qu'il souhaite opérer.

➤ Une **prise en compte des émotions** que la personne laisse apparaître.

➤ Une **réflexion sur le sens** : vers où (orientation, direction) ? Pourquoi (causalité) ? Pourquoi (finalité) ? Quels sont nos valeurs et le sens du changement (signification) ? Nous voulons quoi (intentionnalité) ?

➤ Un **désir de changement** chez la personne coachée : les objectifs du coaching sont précisés ainsi que les indicateurs de progrès.

*« Il faut faire en sorte que l'homme puisse en toute circonstance choisir sa vie. »
Schiller*

Avantages

- Contractualiser le coaching permet de formaliser les résultats attendus, de préparer et structurer le bilan : cela favorise le processus de mesure des avancées du travail d'accompagnement et responsabilise les interlocuteurs.
- Évite les fantasmes que l'une des parties pourrait avoir vis-à-vis des 2 autres. Par exemple, le coaché peut penser que le coach est manipulé par l'entreprise (voir outil 33).

Précautions à prendre

- Alimenter le bilan.
- Être vigilant sur les clauses juridiques.
- Éviter la rigidité et la suradaptation pour rester dans le contrat : c'est un moyen et non une fin en soi.

Comment être plus efficace ?

Trois recommandations visent à rendre plus opérationnelle l'utilisation du contrat tripartite :

Être conscient de l'aspect relationnel implicite et explicite du contrat

Il y a contrat lorsqu'il y a accord entre 2 parties sur des objectifs, des moyens pour les atteindre et un processus (rôle de chacun).

Selon l'analyste transactionnelle Fanita English, le contrat de coaching est avant tout un contrat relationnel qui formalise l'engagement bilatéral explicite entre 2 acteurs en vue d'un programme d'action bien défini. Il constitue un engagement adulte vis-à-vis de soi-même ou de quelqu'un d'autre d'effectuer un changement. Il y a un troisième pôle qui est l'institution, l'organisation ou l'entreprise (contrat triangulaire). Le contrat peut être polygonal dans des interventions collectives (ex-coach, stagiaires, formateur interne, direction de la formation).

Garantir la transparence sur les 3 aspects du contrat

Dans la relation entre le leader et le coach, il peut également y avoir un contrat relationnel plus ou moins explicite ou écrit : celui-ci regroupe toutes les modalités dites et non dites qui vont conditionner les relations entre les protagonistes.

Il est important que le coach soit au courant du contrat managérial. De même, l'organisation a un droit de regard sur le contrat de coaching. Enfin, le client leader doit être au courant du

contrat d'affaire. Vincent Lenhardt (coach) évoque également la notion de contrat secret lorsque celui-ci désigne les jeux et enjeux psychologiques et relationnels entre le coach et le leader accompagné, lesquels sont préconscients (en train de remonter à la conscience) ou inconscients (voir outils 7, 49 et 56).

Prendre en compte 4 conditions clés :

Pour que le contrat de coaching soit efficace, quatre conditions doivent être réunies :

- Le **consentement mutuel** vérifié entre les 2 parties (libre arbitre du leader accompagné).
- La **juste rétribution** du contrat : en fonction du niveau d'expérience du coach, du positionnement et de la valeur du leader, prix du marché, notoriété, expérience.
- Le **partage des compétences** via les outils : les leaders coachés demandent à la fois le processus « maïeutique » mais aussi de la pédagogie (transfert de compétences) *via* des outils concrets.
- La **déontologie** formulée dans le contrat (exemple : « ne pas se prévaloir du nom du client », « intervention délimitée au champ du professionnel », « n'accepte que des missions pour lesquelles il est avéré compétent »).

L'efficacité d'un contrat résulte de la rigueur avec laquelle les éléments sont formalisés, consignés et écrits mais elle dépend surtout de la confiance et du degré d'ouverture dans la relation entre le leader et le coach.

CAS : Coaching de leaders RH dans une grande entreprise industrielle

	Coach externe	Coach interne	Leader coach
Règles	Professionnelles	Internes	Internes
Distance	Regard extérieur	Culture commune	Culture commune
Relation	Ponctuelle	Dans la durée	Dans la durée
Lien	Contractuel	Contrat de coaching	De subordination
Origine de la demande	Demande explicite, clarifiée et contractuelle	Demande explicite, clarifiée et contractuelle	Le collaborateur ou suscitée par le manager
Lieu	Extérieur	Entreprise	Équipe
Type de rencontres	Entretiens formels	Entretiens formels ou rencontres informelles	Entretiens formels ou rencontres informelles
Résultats	Transformation changement, réorientation	Croissance développement	Meilleure adaptation aux besoins de l'entreprise et de l'individu

Contexte

Une grande entreprise industrielle a déployé un programme de développement de la posture de coach pour des leaders RH à fort potentiel. La matrice ci-dessus a été formalisée afin de préciser leur rôle par rapport à des coaches externes ou internes.

Les futurs leaders coaches RH ont bénéficié d'un coaching pour les accompagner dans leurs nouvelles fonctions. L'un d'entre eux, Jacques, rencontrait une difficulté en réunion : il devenait quasiment bègue sous l'effet du stress.

Intervention

Un des enjeux du coaching était d'aider Jacques à comprendre son rôle, puis à repérer ses comportements refuge en situa-

tion tendue afin de lui permettre d'agir sur l'origine de ces comportements, c'est-à-dire sur ses croyances « invalidantes » profondes (exemple : « il faut être agressif dans un monde où les loups dévorent les agneaux », voir outil 8).

Résultats

Jacques a validé ses progrès à l'occasion des bilans tripartites :

- Renforcement de sa posture par une meilleure affirmation de soi et la prise de conscience de son potentiel.
- Rééquilibrage au quotidien du temps investi entre son rôle de pilote expert RH et son rôle de coach interne.
- Appropriation de nouveaux outils de coaching. ■

Assurer le leadership personnel de son temps

CHANGER SA REPRÉSENTATION DU TEMPS

Gestionnaire du temps



Leader du temps



En résumé

Être un gestionnaire du temps constituait, dans un univers de forte stabilité où le temps et la productivité étaient synonymes, une posture adaptée à un environnement stable avec peu d'aléas. L'utilisation des outils traditionnels de gestion du temps était suffisante pour être efficace. Dans le contexte actuel de forte instabilité, de sollicitations multiples, la bonne gestion du temps ne suffit plus. Il convient de changer sa représentation du temps et d'adopter une nouvelle posture et d'**assurer le leadership personnel de son temps**.

Insight

*In a world of high stability where time rhymed with productivity, being a time manager was the appropriate position to take in a stable environment of little uncertainty. Using traditional tools was sufficient for effective time management. In the current climate of high instability and numerous requests, good time management is no longer enough. One should change ones' representation of time, adopt new attitudes and **develop personal leadership of one's time**.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Adopter une posture de leader de son temps en changeant sa représentation du temps.

Contexte

Le changement permanent, les nouvelles technologies, la masse d'informations à traiter nécessitent d'adopter une nouvelle représentation du temps pour en retrouver la maîtrise.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Passer d'une posture de gestionnaire du temps à celle de leader de son temps.

Méthodologie et conseils

Le gestionnaire du temps

Pour être efficace, il raisonne en termes de faire et de faire faire. Il est guidé par l'horloge : le temps est une quantité mesurable qui peut se gagner ou se perdre. Aussi, il planifie, il s'organise pour respecter les délais, il hiérarchise ses activités et il pratique la délégation.

Le leader de son temps

Le leader du temps raisonne en termes de pourquoi et pour quoi faire. Il oriente sa boussole du temps en fonction de sa mission, de son étoile (voir outil 10). Dans cette posture, le temps se vit plus qu'il ne se mesure et le leader cherche à lui donner du sens.

Comment assurer le leadership personnel de son temps

C'est faire sien un certain nombre de principes : *Considérer le temps comme une démarche de l'intérieur vers l'extérieur*

La conception occidentale traditionnelle du temps va de l'extérieur vers l'intérieur et propose de se centrer sur le **faire** et l'**avoir**. Elle s'intéresse peu à l'**être**. Elle privilégie les outils, les techniques - l'agenda, le planning - et les présente comme la solution à tous les problèmes liés au temps (culture monochrome).

Si elle est utile, cette conception n'est pas porteuse de sens et il convient de définir qui je suis, qui je veux être, avant de se poser la question de ce que je veux faire ou avoir, pour devenir un leader de son temps.

La qualité du temps compte autant que sa quantité

Il est plus efficace de consacrer moins de temps à ses interlocuteurs mais en étant totalement disponible, dans « l'ici et maintenant », que de consacrer plus de temps en étant dans le passé ou dans l'anticipation de l'avenir (culture polychrone).

Faire des choix assumés

Certaines personnes, qui semblent relativement peu occupées, se plaignent de manquer de temps, de mal le vivre car elles le **subissent** comme si elles n'avaient pas de pouvoir sur lui. D'autres, qui ont une multitude d'activités professionnelles et extraprofessionnelles ne se plaignent pas de problèmes de temps et le vivent bien. Elles assurent le leadership de leur temps : elles **choisissent** de manière consciente son utilisation et elles **assument** leurs choix (voir outil 11). ■

« Un leader sait ce qu'il faut faire, un manager sait seulement comment le faire. »
Ken Adelman

Avantages

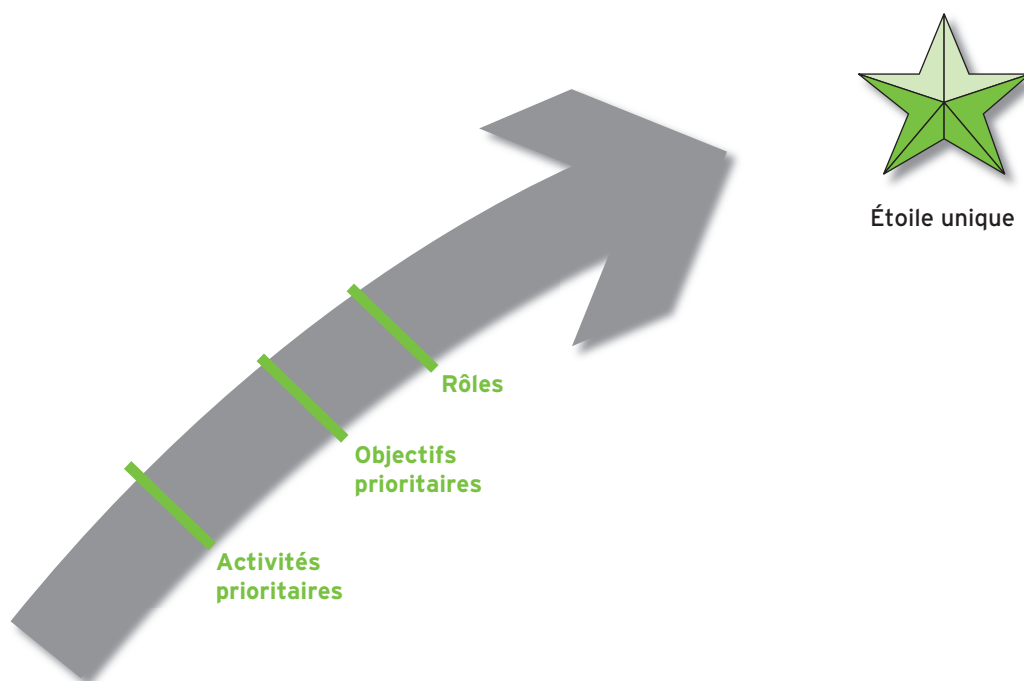
- Adopter une posture de leader du temps permet de donner du sens au temps et de faire des choix au quotidien en fonction de ses priorités.

Précautions à prendre

- Il s'agit d'être à la fois gestionnaire du temps et leader de son temps.
- Prendre en compte la dimension culturelle du temps : certaines cultures sont plutôt monochrones, d'autres plutôt polychrones.

Définir son étoile

ORIENTER SA BOUSSOLE VERS SON ÉTOILE



En résumé

Le leader peut avoir des difficultés à faire des arbitrages et à choisir entre des priorités de même niveau. L'outil **définir son étoile**, inspiré de l'ouvrage *Manager son temps et ses priorités*, va l'aider à identifier une « méta-priorité » qui englobe les différents domaines de sa vie, qui traduit sa vision du monde et ses valeurs. Elle va lui permettre de réconcilier ce qui semble inconciliable en clarifiant ses rôles, ses objectifs et ses activités prioritaires.

Cette étoile du berger, unique pour chacun, lui indique avec précision et fiabilité son Nord vers lequel il va pouvoir orienter sa boussole.

Insight

*The leader may find it difficult to make trade-offs and to choose between priorities of equal importance. The “**Define your guiding star**” tool, inspired by the book “Managing Time and Priorities,” will help to identify a “meta priority” which covers the relevant areas of his life, reflecting his vision of the world and values. It will enable the leader to reconcile the irreconcilable, by clarifying roles, goals and most important activities.*

A Shepherd's star gives each individual, precisely and reliably, his or her North to follow on his personal compass (see Tool 9).

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Définir une méta-priorité (l'étoile) pour se centrer sur ses activités prioritaires et utiliser son temps de manière optimale.

Donner du sens à l'utilisation de son temps.

Contexte

Pointer sa boussole vers son étoile permet au quotidien de faire des choix entre des priorités de même niveau.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Décrire son étoile.
- Décliner son étoile en rôles.
- Définir des objectifs pour ces principaux rôles.
- Identifier les activités les plus contributives.

Méthodologie et conseils

Décrire son étoile

« Monsieur le Chat, dit Alice, voudriez-vous, s'il vous plaît, me dire quelle direction je dois prendre ? Cela dépend dans une large mesure de l'endroit où vous voulez vous rendre, répondit le chat. » (Lewis Carroll, *Alice au pays des merveilles*)

Pour décrire son étoile, le leader répondra aux trois questions :

- Qui a-t-il envie d'être ?
- Que souhaite-t-il réaliser dans les différents domaines de sa vie ?
- Quelles sont les choses qui sont importantes pour lui et qu'il souhaite avoir ?

Puis, il soulignera, parmi ses réponses, les trois choses les plus importantes pour lui pour arriver à une formulation de synthèse de son étoile, en vérifiant :

- qu'elle est motivante pour lui ;
- qu'elle lui donne envie de donner le meilleur de lui-même ;
- qu'elle exprime sa vision de la vie et ses valeurs ;

- qu'elle prend en compte les différents domaines de sa vie.

Identifier ses différents rôles

Il s'agit de décliner l'étoile dans ses différents rôles professionnels (manager, collaborateur) et personnels (parent, ami). À ce stade, le leader clarifie les attentes et les besoins prioritaires des bénéficiaires (équipe, hiérarchie, enfants) de chacun de ces rôles.

Hiérarchiser ses rôles

« Si tout est prioritaire, plus rien ne l'est » : la hiérarchisation des rôles prend tout son sens dans le contexte actuel où chacun est amené à assumer simultanément plusieurs rôles professionnels (manager hiérarchique, chef de projet, expert) définis tous comme importants.

Le leader proactif sollicitera les arbitrages nécessaires auprès de sa hiérarchie (voir outil 13).

Se fixer des objectifs pour chacun de ses rôles

Il est essentiel de traduire ses différents rôles en termes de missions, d'objectifs et de critères de réussite (voir outil 21).

Traduire les objectifs en actions prioritaires

Puisque 20 % des activités produisent 80 % des résultats (loi de Pareto), il s'agit de se centrer sur les activités les plus contributives pour atteindre les objectifs : les activités à haut rendement.

« Les activités planifiées chassent celles qui ne le sont pas. » Aussi, le leader planifie en priorité ses activités à haut rendement pour avoir l'assurance de se centrer sur l'essentiel. ■

« Les jours sont peut-être égaux pour une horloge, mais pas pour un homme. »
Marcel Proust

Avantages

- L'outil permet au leader de se centrer sur ses priorités professionnelles et personnelles au quotidien.

Précautions à prendre

- Mener la réflexion au calme.
- Revisiter régulièrement la démarche pour l'affiner et actualiser ses priorités.

Temps subi et temps choisi

SE CENTRER SUR L'ESSENTIEL

TEMPS SUBI		TEMPS CHOISI	
Peu important	Urgent	Urgent	Peu urgent
	I Traiter	I Traiter	II Traiter
Important	Urgent	Peu urgent	
	III Traiter	IV Traiter	IV Déléguer Reporter Laisser Traiter

En résumé

L'outil **temps subi et temps choisi** vise à optimiser le rapport efficacité/efforts déployés par le leader face une multitude de sollicitations qui sont toutes considérées comme urgentes et importantes. Être dans du « temps subi » consiste à traiter les activités dans un ordre défini par son entourage, au risque de ne plus disposer de suffisamment de temps pour traiter ses activités prioritaires. Être dans du « temps choisi » consiste à d'abord hiérarchiser les activités en fonction de leur importance de leur urgence et ensuite faire des choix en adoptant une posture de leader de son temps (voir outil 9).

Insight

The **Endured time and chosen time** tool seeks to maximize the efficiency / efforts ratio, being the efforts those undertaken by the leader when confronted with numerous requests, all of which are considered equally urgent and significant. Being in "endured time" means to treat activities in an order defined by the people of one's environment, at the risk of not having enough time to process one's priorities. Being in "chosen time" means to first prioritize activities according to their importance, level or urgency and then to make choices as leader of one's time. (see Tool 9).

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Se donner les moyens de traiter les activités prioritaires en les hiérarchisant et en faisant des choix assumés.

Contexte

L'outil **temps subi** et **temps choisi** est utile pour faire face aux sollicitations permanentes de ses interlocuteurs qui sont toutes considérées comme urgentes et importantes.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Hiérarchiser les événements, les projets, les tâches et les sollicitations selon leur degré d'importance et d'urgence.
- Choisir de traiter, déléguer, reporter ou laisser en fonction du caractère prioritaire de l'activité.

Méthodologie et conseils

➤ Distinguer importance et urgence

L'importance : elle s'évalue à travers les réponses à la question : « quelles sont les conséquences du non-traitement ? » sans notion de délais. Est important ce qui va dans le sens de son étoile (voir outil 10) et ce qui constitue la valeur ajoutée de sa fonction. Une importance forte signifie que la tâche satisfait une priorité essentielle. Si le fait que l'activité soit réalisée ou pas entraîne de très faibles conséquences sur l'efficacité, alors elle est d'une importance faible.

L'urgence : au sens strict, elle correspond à minimiser les risques. Elle s'évalue à travers les réponses que l'on apporte à la question suivante : « quelles sont les conséquences du non-traitement immédiat ? » Dans un sens plus large, est considérée comme urgente une opportunité qui ne se représentera plus ou qui nécessitera un investissement temps plus important si on ne la saisit pas maintenant.

➤ Positionner les activités dans la matrice

Les activités du quadrant I correspondent aux activités urgentes/importantes qui sont prioritaires. Les activités du quadrant II sont les activités d'avenir, de réflexion, d'anticipation. Les activités du quadrant III sont urgentes et peu importantes. Les activités du quadrant IV sont comparativement peu urgentes et peu importantes.

➤ Passer du temps subi au temps choisi

Le temps subi : l'ensemble des activités et des sollicitations sont traitées dans un schéma stimulus-réponse : une sollicitation, je traite... à l'image d'un réseau de chemin de fer à une seule voie. Cette posture ne permet pas de traiter les activités du quadrant II.

Le temps choisi : se mettre en posture de choix, de temps choisi, c'est créer une gare d'aiguillage et, face à une sollicitation, se poser la question : « Est-ce que je traite ? Je délègue ? Je reporte ? Je laisse ? » Le choix s'intercale entre le stimulus et la réponse. Cette posture permet de traiter les activités prioritaires des quadrants I et II. ■

La matrice du temps a été imaginée par le général Eisenhower pendant la Seconde Guerre mondiale.

Avantages

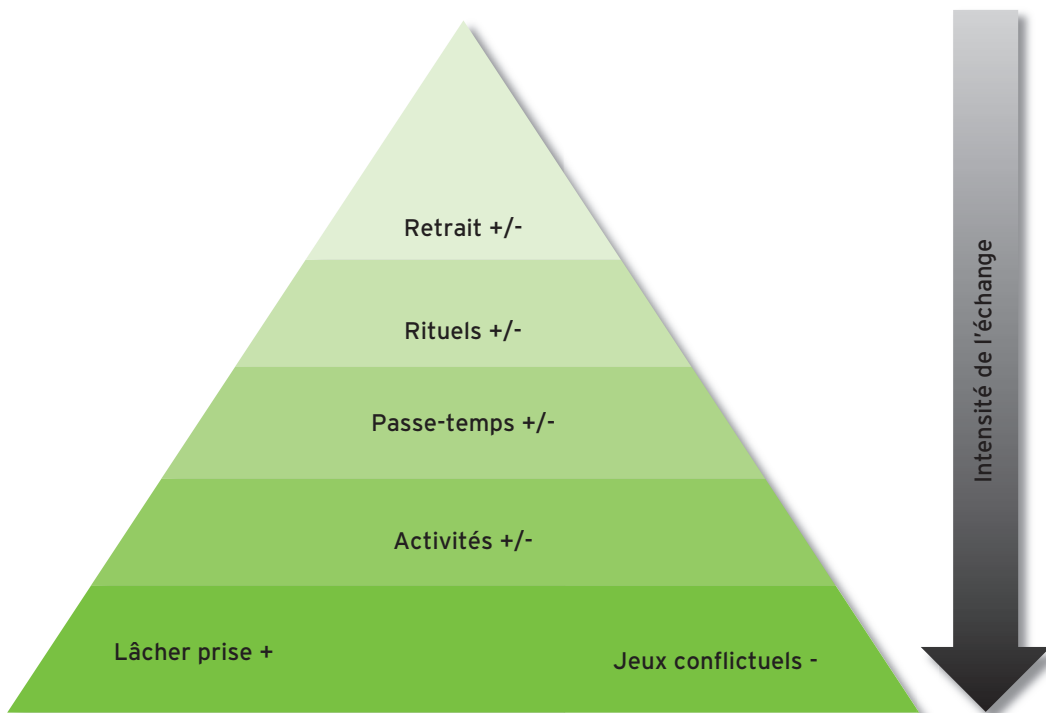
- L'outil permet de récupérer de la maîtrise de son temps et de s'investir dans les activités prioritaires.

Précautions à prendre

- Établir deux classements distincts : une activité urgente n'est pas nécessairement importante.
- Classer les activités sans *ex aequo* : deux activités ne seront pas menées simultanément.
- Être flexible : un imprévu plus urgent et/ou plus important peut remettre en cause le classement initial.

Les 6 modes de structuration du temps

LES 5 ÉTAPES POUR CONSTRUIRE UNE RELATION DE CONFIANCE



En résumé

Éric Berne, le fondateur de l'analyse transactionnelle, a identifié **6 modes de structuration du temps**. Ils sont classés par ordre d'intensité en termes d'implication et de quantité de signes de reconnaissance échangés (voir outil 51). Chaque mode de structuration du temps est positif quand le leader cherche à satisfaire de manière efficace ses besoins de reconnaissance et négatif quand il cherche à les satisfaire de manière inefficace.

Pour construire une relation de confiance, le leader investit successivement dans les modes de structuration du temps positifs.

Insight

*Eric Berne, founder of transactional analysis, has identified **six ways of structuring time**. They are listed in order of intensity in terms of involvement and amount of exchanged signs of recognition (see tool 51). Each mode of structuring time is positive when the leader seeks to meet his needs for recognition effectively and negative when he tries to satisfy them inefficiently.*

Leaders invest successively in positive time structuring modes to build a relationship of trust.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Situer le niveau de confiance dans la relation avec ses interlocuteurs et identifier les étapes à franchir pour développer la coopération.

Contexte

Dans toute relation, le niveau de confiance entre les interlocuteurs s'évalue à travers les modes de structuration du temps utilisés.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Identifier les modes de structuration du temps utilisés avec chaque interlocuteur et investir ceux qui vont permettre d'établir une coopération efficace.

Méthodologie et conseils

Le retrait : il n'y a pas d'échange avec l'autre. Il est positif quand le leader s'isole pour prendre du recul et réfléchir. Il devient négatif s'il exprime un évitement, une fuite de la relation.

Les rituels : ils permettent d'entrer en contact avec l'autre sans prendre de risque dans la relation. Les rituels sont positifs quand ils constituent une entrée en relation par le « bonjour, comment ça va ? » et l'autre de répondre « ça va ». Ils permettent de signifier à l'autre qu'il existe pour soi. Ils deviennent négatifs s'ils manquent de sincérité ou lorsqu'ils constituent un moyen d'éviter de s'impliquer plus dans la relation.

Les passe-temps : ce sont des échanges informels sur des sujets extraprofessionnels peu impliquants - « la pluie et le beau temps » - qui permettent d'aller un peu plus loin dans la relation sans prendre de risques. Les passe-temps sont positifs quand ils constituent une manière de faire connaissance en échangeant sur des sujets d'intérêt général. Ils deviennent négatifs lorsqu'ils permettent d'éviter de traiter un problème.

Les activités : il s'agit de partager des activités ensemble. L'activité positive se nourrit des échanges d'information, de la recherche de solutions, de la confrontation constructive pour atteindre le résultat visé. Le versant négatif de l'activité est l'activisme : il permet au leader d'éviter d'être en contact avec lui-même, ses ressentis ou de parler de la relation avec l'autre.

Le lâcher prise : la personne prend le risque de se dévoiler, de parler d'elle-même. L'authenticité de la relation autorise la richesse du partage d'idées, y compris lorsqu'il y a divergence de point de vue. Il apporte des signes de reconnaissance positifs intenses qui traduisent le niveau de confiance installé.

Les jeux conflictuels : ils constituent un mode de structuration du temps au processus destructeur pour la relation. Ils sont inconscients et prennent leur source dans des malentendus et sous-entendus. Ils sont entretenus car ils nourrissent les besoins de reconnaissance de façon négative (voir outil 51). ■

La confiance est un processus d'apprentissage qui se nourrit de la reconnaissance positive échangée entre les interlocuteurs.

Avantages

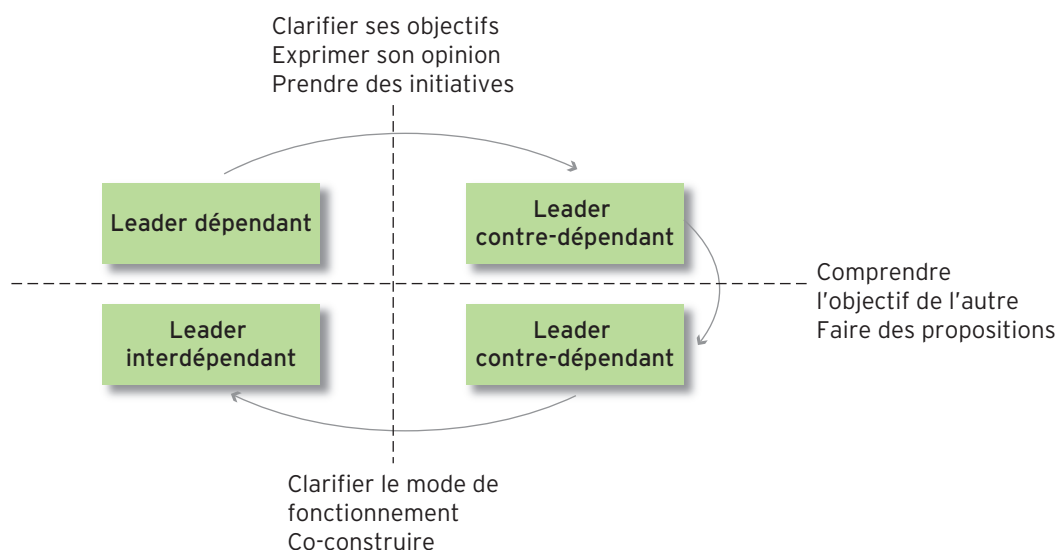
- Les modes de structuration du temps permettent d'évaluer le degré de confiance dans la relation et de trouver des pistes pour approfondir la relation.

Précautions à prendre

- Investir dans les rituels et les passe-temps pour pouvoir ensuite coopérer efficacement.
- Après un conflit, rétablir la relation suppose d'investir dans les rituels et les passe-temps.
- La sincérité nourrit le besoin de reconnaissance positif.

La relation à l'autorité

ÊTRE PROACTIF FACE À UNE FIGURE D'AUTORITÉ



En résumé

En même temps qu'il exerce son influence sur ses interlocuteurs, le leader travaille sous la responsabilité d'un ou de plusieurs managers. L'outil **relation à l'autorité** reprend la grille des degrés de maturité relationnelle de l'analyse transactionnelle (voir outil 45) dans la perspective de la relation leader/hiérarchie. Elle lui permet :

- de prendre conscience de la manière dont il se positionne dans ses relations face aux figures d'autorité que représente son hiérarchique, un chef de projet dont il est l'équipier ou un manager transversal qui attend de lui une contribution ;
- d'identifier les leviers d'action qui vont lui permettre de s'inscrire dans une relation de coopération efficace avec ses managers.

Insight

*Meanwhile they in turn influence those they deal with, leaders work also under the authority of one or several managers. The **Authority Relationship** tool upses the relational maturity grid (see tool 45), applied to the relationship between the leader and his boss. It enables a leader:*

- *To become conscious on where he or she stands in his/her relations to authority figures such as his or her boss, his or her project manager or his or her cross functional manager*
- *To identify action levers that will enable him to enter in effective cooperative relations with their managers.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Établir une relation de coopération avec ses managers.

Contexte

L'**outil relation à l'autorité** est utile pour que le leader puisse établir une relation de coopération avec les figures d'autorité avec lesquelles il travaille en tant que collaborateur (manager hiérarchique), équipier (chef de projet), contributeur (manager transversal) ou acteur (animateur de réseau).

Comment l'utiliser ?

Étapes

Diagnostiquer son degré de maturité relationnelle dans la relation avec ses managers.

Adapter sa posture pour établir une coopération efficace avec eux.

Méthodologie et conseils

Le leader « dépendant » : il privilégie les besoins, les objectifs de son manager au détriment des siens. Il attend une validation ou d'approbation de sa part. Il le sollicite fréquemment, ne prend pas d'initiative et n'est pas force de proposition. Il a besoin d'être stimulé pour agir.

Pistes d'actions : clarifier ses besoins et ses objectifs, exprimer son point de vue et prendre des initiatives.

Le leader « contre dépendant » : il privilégie ses besoins au détriment de ceux de son management et de l'organisation. Aussi, il s'oppose de manière systématique à la figure d'autorité sans faire de proposition et il blâme son manager en lui reprochant, par exemple, de ne pas être suffisamment présent, de ne pas donner des orientations claires ou encore de ne pas lui donner suffisamment de moyens.

Pistes d'actions : prendre en compte l'objectif et les besoins de son management et être

force de proposition plutôt que de s'opposer de manière systématique.

Le leader « indépendant » : il est uniquement centré sur ses besoins et ne prend pas en compte les besoins de son management. Il a tendance à faire fi des directives, des orientations ou des règles définies par son manager, comme s'il était patron d'une entreprise indépendante. Il ne voit donc aucune raison de faire un reporting.

Pistes d'action : négocier un mode de fonctionnement avec son management et s'inscrire dans une logique de co-construction.

Le leader « interdépendant » : il prend en compte à la fois ses besoins et ceux de son management et de son entreprise. Il est force de proposition et il prend en compte son environnement pour décider et agir.

Pistes d'actions : continuer à affirmer ses besoins, ses intérêts en prenant en compte ceux de son management pour maintenir une relation gagnant-gagnant. ■

Développer sa maturité de leader et la coopération en se positionnant dans l'interdépendance face aux figures d'autorité.

Avantages

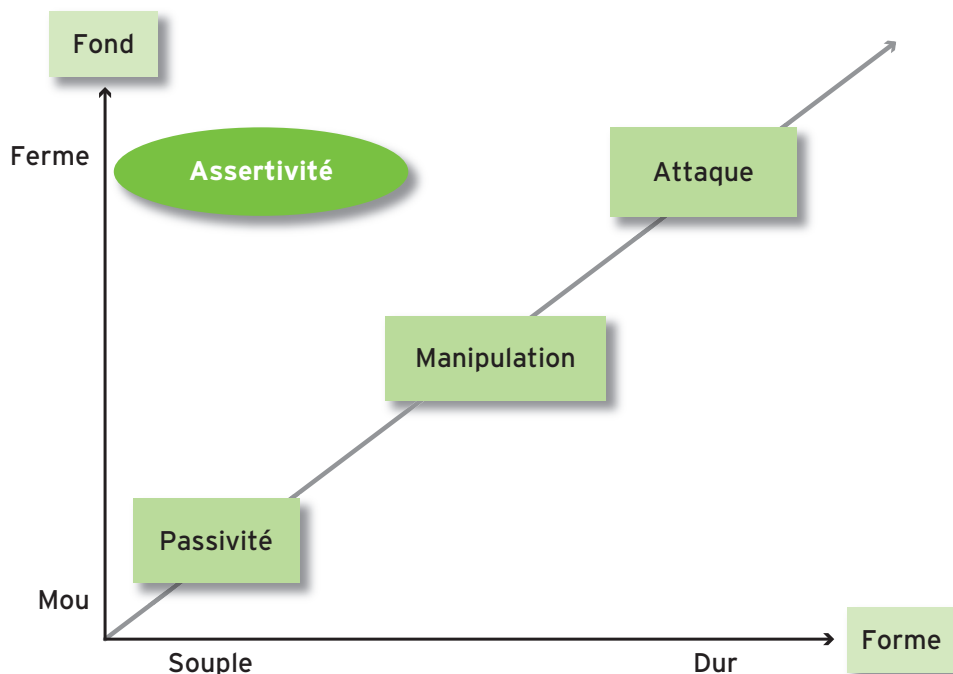
- Développer son leadership en adoptant une posture affirmée vis-à-vis de son management.
- Établir et maintenir des relations de coopération avec son management.

Précautions à prendre

- Prendre conscience de la représentation de soi-même et de sa hiérarchie avant de démarrer la relation.
- Envisager au préalable des options satisfaisantes pour les deux parties.
- Avoir conscience que son degré de maturité relationnelle peut être différent en fonction de ses interlocuteurs.

L'assertivité

S'AFFIRMER TRANQUILLEMENT DANS
SES RELATIONS PROFESSIONNELLES



En résumé

En situation tendue, l'outil **assertivité** traduit une volonté de jouer la confiance et d'engager des relations sur le mode de la négociation au quotidien.

Développer son leadership suppose de développer son « assertivité » (*to assert oneself* : s'affirmer). Elle permet à la fois d'être ferme sur le fond, vis-à-vis du problème à traiter ou de l'objectif à atteindre et souple sur la forme, respectueux vis-à-vis de la personne. S'affirmer tranquillement, c'est faire preuve d'autorité tout en étant diplomate. C'est agir avec « une main de fer dans un gant de velours ».

Insight

*In tense situations, the **Assertiveness** tool reflects the will to show mutual confidence and to engage relations in day-to-day negotiation mode.*

Building leadership skills implies developing "assertiveness". It allows one to remain firm on content with regard to an issue to resolve or a goal to achieve, and flexible in form, respectful to each individually. To be quietly assertive is to show leadership whilst showing diplomatic skills. It means acting with "an iron fist in a velvet glove."

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Substituer des comportements d'affirmation de soi aux trois attitudes-refuges à proscrire : la passivité, l'agressivité ou la manipulation qui sont autant d'impasses coûteuses en temps, en stress et en argent.

Contexte

Cet outil est utile dans les situations tendues ou d'inconfort ou quand les enjeux des autres divergent de ceux du leader.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Identifier son attitude préférentielle en situation tendue (voir tableau page suivante).
- S'entraîner à remplacer la passivité, l'agressivité ou la manipulation par un comportement assertif.

Méthodologie et conseils

Pour passer de la passivité à l'assertivité

- Parler dans les trois premiers à l'occasion d'un tour de table en groupe.
- Prendre l'initiative de dire bonjour et au revoir.
- Apprendre à connaître chacun en échangeant avec lui.
- Exprimer son humour.
- Regarder dans les yeux les autres personnes.
- Oser exprimer ses goûts et préférences et ne pas se justifier.
- Poser des questions claires et maintenir l'intonation, même sur les derniers mots.
- Répondre de façon directe à la question posée.
- Oser dire « je », parler en son nom.
- Exprimer plus souvent ce que l'on ressent pour être plus proche et chaleureux.
- Oser plus souvent dire « non » à une demande pour se faire respecter.

Pour passer de l'agressivité à l'assertivité

- Se détendre et choisir une position d'ouverture.
- Sourire en prenant contact.

- Penser à établir la relation, à la maintenir et à la fidéliser.
- Exprimer son désaccord en souplesse. Laisser une sortie honorable à son interlocuteur.
- Reconnaître les bonnes idées et les propositions de son interlocuteur.
- Se dire que convaincre est bien et que laisser l'autre proposer sa solution est encore mieux.
- Écouter et laisser l'autre finir ses phrases.
- Ne pas s'arrêter aux détails et préférer prendre du recul pour jouer gagnant-gagnant.

Pour passer de la manipulation à l'assertivité

- Aller vers les autres sans méfiance.
- Oser exprimer ses sentiments et ses opinions sans les transformer en questions.
- Poser des questions claires et directes.
- Clarifier ses objectifs et ses besoins. Aller droit au but.
- Répondre directement, avec concision, aux questions posées.
- Passer des contrats avec ses interlocuteurs et respecter les accords conclus.
- S'engager personnellement en prenant position.

« Arrête, arrête de t'excuser... Arrête d'être polie ! » *Réplique du film Nos jours heureux, de O. Nakache et E. Toledano*

Avantages

- L'art de l'affirmation de soi est cette capacité à exprimer sa différence (ses opinions ou ses besoins) tout en étant accepté par les autres. C'est une approche efficace des relations interpersonnelles.

Précautions à prendre

- Ne pas confondre la passivité avec la prise de recul, qui est positive et l'agressivité avec la détermination qui est vertueuse également.
- Différencier la manipulation (les objectifs sont flous et les intérêts personnels) de l'influence qui est une des qualités que le leader doit chercher à développer (voir outil 31).

Comment être plus efficace ?

Mieux identifier les formes d'autorité inefficaces et leurs conséquences

Pour sortir des comportements inefficaces, il est utile d'en identifier les origines possibles, d'en reconnaître les manifestations les plus courantes ainsi que les conséquences néfastes qu'ils peuvent avoir sur l'entourage professionnel.

➤ La passivité

Les origines : la personne a une représentation négative d'elle-même (voir outil 50) qui se traduit par : le besoin d'être apprécié, entouré, aimé ; la crainte de s'engager personnellement ; la peur des sanctions ; le manque d'intérêt ; une représentation erronée de la réalité.

Les comportements types : une neutralité apparente ou une tendance à ne pas prendre parti (ex : « ce n'est pas mon problème ») ; de l'abnégation et de la modestie en toutes circonstances ; un esprit de conciliation et de politesse excessif (ex : « j'ai peur de le blesser ») ; le sens de la discipline érigé en dogme (ex : « le chef a dit que ») ; l'absence d'initiatives ; une attitude qui consiste à parler peu et à poser peu de questions ; le fait de laisser prendre les décisions à sa place.

Les conséquences néfastes : une souffrance personnelle ; la perte du respect de soi-même ; de la rancœur et du ressentiment ; la marginalisation, la déconsidération de la part de ses interlocuteurs ; la médiocrité des résultats obtenus.

➤ La manipulation

Les origines : des croyances apprises du type : il faut diviser pour mieux régner ; il est plus facile d'agir par personne interposée ; la fin justifie les moyens.

Les comportements types : dissimuler son objectif (ex : « c'est pour ton bien que je te dis ça ») ; se tenir en retrait. Parler peu, par ellipse et insinuation (ex : « vous voyez ce que je veux dire... ») ; tenir des discours différents selon les interlocuteurs ; flatter et complimenter à l'excès ; lancer des rumeurs (ex : « méfie-toi d'untel ») ; promettre beaucoup, mais tenir peu ; utiliser des intermédiaires pour faire passer des messages.

Les conséquences néfastes : perdre sa crédibilité et la confiance des autres ; engendrer de la passivité ou de l'agressivité de la part des autres ; favoriser la délation et semer la zizanie ; ralentir la réalisation du travail ; briser la synergie.

➤ L'agressivité

Les origines : l'hypersensibilité ; une frustration non gérée ; la peur latente de l'autre ; le désir de revanche plus ou moins conscient ; le manque ou l'excès de confiance en soi.

Les comportements types : parler fort, ne pas maîtriser son temps de parole et interrompre les autres ; faire du bruit quand un autre s'exprime ; imposer son objectif (ex : « ça passe ou ça casse ou je ne veux pas le savoir ») ; adopter une attitude arrogante (ex : « débrouillez-vous ! ») ; faire de grands gestes brusques ; se montrer impatient ; chercher à déstabiliser (ex : « vous n'avez rien compris ! »).

Les conséquences néfastes : une efficacité qui n'est qu'apparente ; le blocage et l'inhibition de l'entourage ; un gaspillage d'énergie ; une augmentation inutile du stress ; la démotivation de l'entourage.

CAS : Travailler son autorité diplomatique pour générer moins de stress chez ses collaborateurs



Contexte

Philippe est un jeune manager dans le secteur de l'assurance. Il est très impliqué et très tourné vers les résultats. En réunion, quand les autres ne sont pas de son avis, il a tendance à parler plus fort qu'eux et à leur couper la parole. Grâce à une formation à l'assertivité, il prend conscience que cela est générateur de stress pour son équipe. Le consultant l'aide à écouter davantage, à prendre du recul et à accepter de laisser ses collaborateurs proposer leurs solutions plutôt que leur imposer sa façon de faire.

Les résultats obtenus

Quand Philippe sent qu'il risque de se placer dans une posture d'attaque et est tenté de dire une parole désagréable, il respire quelques secondes. À présent, il sait également mieux reconnaître ses erreurs et exprimer ses limites sur un sujet. Enfin, pour développer des relations plus harmonieuses avec son équipe, il s'est exercé à commencer ses phrases plutôt par « je » plutôt que par un « vous » ou un « tu » accusateur. Les réunions sont plus sereines. ■

Savoir dire non

SAVOIR DIRE NON LORSQUE C'EST NÉCESSAIRE



En résumé

Utiliser l'outil **savoir dire non** à une demande est une preuve d'assurance, de respect de soi-même et de leadership.

Pour affirmer un « non » personnel et puissant, le bon sens est de mise mais il convient aussi de tenir compte du rapport de forces, de se préparer en puisant en soi les ressources puis de soigner la forme.

Insight

Applying the **Knowing how to say "no"** tool to a request proves confidence, self-respect and leadership.

Do affirm a powerful and personal "no" requires common sense, but the balance of power must also be considered, and preparation by drawing on one's personal resources is necessary and, finally, paying attention to form.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Se doter d'une méthode pour apprendre à savoir dire non avec assertivité et développer son leadership.

Contexte

Toutes les situations dans lesquelles il est souhaitable que le leader n'accède pas à la demande ou à l'exigence de son interlocuteur parce qu'elle concerne un aspect non-négociable du projet, elle va à l'encontre des intérêts du leader ou encore qu'elle remet en cause une règle du jeu contractualisée.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Identifier les raisons de dire « non » ou « oui ».
2. Se préparer à dire « non ».
3. Dire « non » à la demande et « oui » à la personne en trouvant la forme et le ton justes.

Méthodologie et conseils

► Identifier les raisons de dire « non » ou « oui »

Le leader se posera utilement les questions suivantes : quelles sont les raisons pour lesquelles je souhaite « dire non » ? Quelles seront les conséquences du refus ou de l'acceptation pour soi, pour l'autre, pour l'organisation ?

► Se préparer à dire « non »

Avant de dire « non », s'installer dans un état ressource : déterminé, sûr de soi, bien dans sa peau, légitime.

Prendre le temps d'examiner si l'on souhaite dire oui ou non afin d'être clair dans ses intentions. Se donner un temps de réflexion avant de donner sa réponse. Dans ce cas, l'annoncer, s'engager à donner une réponse après réflexion et respecter cet engagement.

► Dire « non » en trouvant la forme et le ton justes

Trouver la forme pour dire « non ». Dans tous les cas, dire « non » à la demande et « oui » à la personne. Il ne s'agit pas d'être sec, dur, cassant mais au contraire de nourrir la relation.

- En disant non, être tranquille et ne pas se sentir menacé dans sa fonction.
- Ne pas se justifier mais expliquer les raisons de son refus.
- Veiller à ne pas adopter une position défensive.
- Repérer les besoins de la personne quand elle fait sa demande et l'aider à construire une solution adaptée pour elle. Être force de proposition et d'initiatives en préférant le « **oui et...** » et traiter ainsi avec son interlocuteur sa vraie demande.

Plutôt négocier que de dire oui ou non.

Reporter éventuellement la réponse à la demande à un autre moment plus propice pour soi et laisser ainsi l'autre trouver une autre solution. ■

*« Mieux vaut mille refus qu'une promesse non tenue. »
Proverbe chinois*

Avantages

- Savoir dire non avec assertivité permet de se respecter, d'être réaliste, de clarifier la situation et d'éviter un oui-non ravageur.
- S'habituer à ce que les autres disent aussi non à ses propres demandes et de vivre sereinement les refus : l'autre répond non à la demande et non pas à vous-même en tant que personne.
- Savoir dire non, c'est aussi savoir dire oui : apprendre à dire un vrai non permet au leader de donner de la puissance et de la crédibilité à ses « oui ».

Précautions à prendre

- Veiller aux dérapages vers la passivité qui consistent à grossir le pouvoir accordé aux autres et à entrer dans un système de dépendance affective.
- Être également attentif à ne pas tomber dans l'impulsivité qui pousse à réagir vivement avec un « non » rebelle.

Savoir recevoir une critique

SAVOIR RECEVOIR UNE CRITIQUE
EN CONSERVANT SON LEADERSHIP



En résumé

L'outil **recevoir une critique** permet de conserver son leadership en écoutant son interlocuteur d'une manière qui favorise le dialogue quelle que soit sa manière d'exprimer la critique. Il s'appuie sur la Communication Non Violente, technique initiée dans les années 1970 par Marshall Rosenberg, selon lequel « le langage et les interactions renforcent notre aptitude à donner avec bienveillance et à inspirer aux autres le désir d'en faire autant ».

Insight

*The **Hearing criticism** tool preserves leadership by listening to others in a way that encourages dialogue no matter how criticism is expressed. It is based on Nonviolent Communication, a technique developed by Marshall Rosenberg in the 1970s, by which "language and interactions/communication strengthen our ability to inspire compassion in others and to respond compassionately to others and to ourselves".*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Se doter de techniques pour apprendre à recevoir une critique en faisant preuve de leadership et d'assertivité (voir outil 14).

Contexte

De nombreuses situations quotidiennes mettent à mal ou au contraire renforcent le leadership. Savoir recevoir une critique ou une remarque négative d'un client, d'un manager, d'un collaborateur ou bien d'un collègue constitue une excellente occasion pour renforcer son leadership.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Adopter une attitude ouverte et stable

- Regarder son interlocuteur.
- L'écouter jusqu'au bout lorsqu'il vous fait des remontrances.
- Identifier le problème pour la personne et le reconnaître.

2. Si la critique est justifiée

- Reconnaître son erreur et proposer une solution adaptée à la personne et à la situation.
- Valider l'adhésion de celui ou celle qui a émis la critique.
- Le ou la remercier pour sa sincérité et valoriser la relation établie.

3. Si la critique est injustifiée et si l'interlocuteur est de bonne foi

- Le questionner pour comprendre ce qui justifie cette critique.
- Revenir aux faits en les distinguant bien des opinions ou des sentiments.
- Toujours rester calme.

4. S'il est agressif ou de mauvaise foi

- Adopter la technique du « sphinx » qui consiste à rester impassible et silencieux en disant par exemple « c'est votre opinion » sans se défendre.
- Si l'agressivité ne permet plus de continuer l'échange, y mettre un terme en disant « je vous

propose de reprendre quand les conditions de dialogue seront à nouveau réunies ».

Méthodologie et conseils

➤ Se protéger

Dans des atmosphères où l'agressivité est forte, se construire une bulle transparente pour s'isoler. Cela permet de ne pas se laisser atteindre personnellement ou à en paraître affecté. S'installer dans un état ressource et respirer pour laisser passer en silence la critique. Laisser à l'autre la possibilité de laisser sortir ses griefs avant de traiter le problème est essentiel.

➤ Être factuel

Face aux répliques injustifiées ou dures, faire préciser les faits reprochés, puis s'impliquer en prenant conscience de ses sentiments avant de rechercher des solutions. Il est souvent important de reconnaître rapidement les faits précisés pour développer des échanges constructifs.

➤ Agir ensemble

Dans le cas d'attaques verbales, prendre le pouvoir par la parole et conduire l'autre vers l'action en disant « Que pouvons-nous faire ensemble ? ». Le rassurer en trouvant le motif de sa crainte (souvent, il vient d'avoir peur ou a vécu une situation difficile) est une autre option. ■

« La critique peut être désagréable, mais elle est nécessaire : elle attire l'attention sur ce qui ne va pas. » Winston Churchill

Avantages

- Savoir faire face à une critique en adoptant le silence, le calme et la coopération permet de renforcer sa capacité d'influence.

Précautions à prendre

- Éviter de considérer la critique comme une attaque personnelle.
- La bonne ou la mauvaise foi sont parfois difficiles à cerner : elle traduit souvent le fait que l'interlocuteur qui se sent fautif ou responsable va chercher à faire endosser la responsabilité de son erreur ou de ses difficultés par l'autre.

2 DÉFINIR SA VISION ET LA COMMUNIQUER

« Chaque fois que quelqu'un va voir l'un de ses collaborateurs et lui dit : «Voilà la contribution que je vais essayer d'apporter et les résultats que j'espère obtenir», l'autre lui répond toujours : «Pourquoi ne pas me l'avoir dit plus tôt ?» »

Peter Drucker

Quels que soient leur domaine d'intervention et leur rôle, les leaders ont en commun une capacité à définir et à communiquer une vision positive de l'avenir, qui répond aux aspirations des interlocuteurs concernés par leur projet.

Définir une vision partagée

Dans un contexte en changement permanent, les prévisions, c'est-à-dire la projection dans le futur de la situation actuelle, ne permettent plus d'orienter l'action au quotidien. Les organisations ont besoin de leaders qui définissent une vision c'est-à-dire une image volontariste et positive de l'avenir. Le fait que le leader soit orienté vers le futur plutôt que le passé est, dans ce sens, une condition indispensable. Son mode de pensée est déterminant car il oriente sa réflexion, ses émotions et ses actions. Ainsi, il peut l'aider à être proactif et se programmer pour réussir ou au contraire le maintenir dans un état de dépendance et le programmer pour échouer.

Par ailleurs, la vision doit être partagée et proposer à chacun un enjeu stimulant qui l'invite au dépassement de soi et oriente son action au quotidien. Passer d'une vision individuelle à une vision partagée nécessite un partage des représentations de la situation actuelle et de la situation souhaitée qui vise le progrès tout en préservant l'essentiel pour l'organisation.

Un des principaux talents attendus d'un leader est une capacité à donner sa dimension stratégique à un objectif c'est-à-dire de traduire la vision partagée en objectifs et en actions individuelles et collectives. Il s'agit de mettre en perspective l'avenir pour construire le présent.

Enfin, le leader sait, en période de crises, transformer les contraintes en opportunités pour introduire des innovations en rupture.

Communiquer sa vision

Une des caractéristiques communes reconnue aux grands leaders réside dans leur capacité à communiquer leur vision. On leur reconnaît du charisme et du leadership parce qu'ils savent capter l'attention et les regards de leur auditoire et ils installent très vite leur présence quand ils prennent la parole. Cette présence est liée à la confiance qu'ils ont en eux-mêmes et leur capacité à mettre en cohérence ce qu'ils disent (le contenu), la manière dont ils le disent (voix, ton, rythme, volume, timbre) et le non verbal (posture, gestuelle, mimiques, regard). En effet, l'impact d'un message est non seulement lié aux mots utilisés mais également à la forme, à la façon de le faire passer d'autant plus que la communication non verbale traduit les intentions et la conviction du leader dans la réussite du projet.

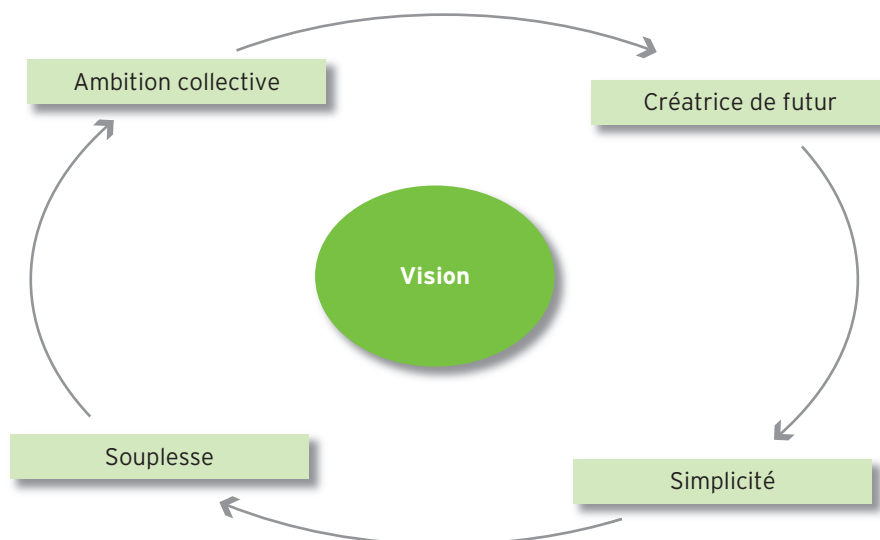


LES OUTILS

17	La boucle de vision	66
18	La vision partagée.....	68
19	Le cadre d'objectif	70
20	La méthode des états désirés	74
21	Le cône des objectifs.....	76
22	La lanterne magique	80
23	La règle de trois.....	82
24	La méthode des 5P	86
25	La connivence	88
26	Renforcer sa présence.....	90
27	Gérer son trac	92
28	La communication non verbale	94

La boucle de vision

DONNER AU LEADER DES REPÈRES POUR DÉFINIR SA VISION



En résumé

En amont de la feuille de route (plan d'action stratégique), l'outil **Boucle de vision** donne des repères au leader pour construire sa vision : il pose quelques ingrédients pour commencer à définir une ambition collective de changement voire la création par un groupe de direction de son rêve collectif.

Les techniques de visionning (construire une vision et un futur partagé à plusieurs) et d'objectifs entrent en jeu après (voir outils 18, 19 et 20) pour assurer la co-élaboration d'une vision partagée opérationnelle ainsi que l'engagement d'un collectif leader autour d'une vision efficacement déployée en actes.

Insight

*Before getting started with the roadmap (the strategic action plan), the **Loop of Vision Benchmarks** provides the basis on which to build a vision: this tool lays the ingredients that are needed to begin feeding the collective ambition for change a leader may have, or even for a steering group to carry out his collective dream.*

Then comes the visioning techniques (building a shared vision and future) and models of objectives/target frames (see Tool 18, 19 and 20) to ensure the working co-development of the shared vision, and to build committed leadership as well around this common vision, which is effectively translated into action.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectifs

Se relier aux enjeux de son environnement.

Fournir des repères pour construire une vision en lien avec une ambition.

Contexte

Dans le cadre d'une réflexion individuelle sur la première phase d'élaboration d'une vision ou dans un groupe de réflexion stratégique sur la base d'un travail de partage des représentations autour de l'ambition collective.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Suivre le processus décrit ci-après.

Commencer par la définition d'une ambition collective en réfléchissant à ce qu'est une vision, en comprenant les caractéristiques et en respectant les fonctions qu'elle doit assurer pour être adaptée.

Méthodologie et conseils

Qu'est-ce qu'une vision ?

- C'est une image positive du futur.
- C'est un rêve mis en action et mis en actes quotidiens.
- C'est un état à venir partagé.
- C'est une nouvelle construction du monde.
- La vision respecte les valeurs éthiques.

Les caractéristiques de la vision

- *Ambition collective* : la vision représente un vrai défi pour toutes les personnes concernées (exemple : être leader mondial des services RH).
- *Créatrice de futur* : elle reflète une vision positive de l'avenir.
- *Simple* : elle s'interprète sans ambiguïté et s'explique dans les mots de tous les jours (exemple : le crédit pour les pauvres de Muhammed Yunus, fondateur de la Grameen Bank).
- *Souple* : dans ses formulations, la vision s'adapte aux évolutions du contexte économique et social.

De quoi est-elle faite ?

- Elle décrit un nouveau monde avec des personnes, des images et des sensations.
- Elle s'adresse à l'imaginaire de chacun.
- Le vocabulaire est évocateur, imagé, simple et ouvert, les mots utilisés sont cohérents et complémentaires, ils donnent envie.
- La vision sollicite l'intuition, le désir, l'émotion, elle est l'invitation au voyage.
- Elle s'enracine dans les valeurs, dans les compétences et dans les aspirations des acteurs de l'organisation. Elle propose une articulation de tous ces éléments.
- Elle raconte une histoire à construire.
- Elle propose un enjeu stimulant : elle est ambitieuse, elle suscite le dépassement de soi.

Les fonctions de la vision

- *Sécurité* : le futur est sous notre influence et les obstacles quotidiens sont des péripéties sur le chemin de la réussite.
- *Cohésion et rassemblement* : chacun se retrouve dans un projet collectif.
- *Sens* : elle est du registre de la finalité et s'inscrit dans le long terme.
- *Image positive de soi* : elle favorise l'identification de chacun dans la réussite d'un projet.
- *Puissance* : elle dépasse la somme des contributions individuelles, elle est une multiplication des actions de chacun ■

« Rien de grand ne s'est construit qui n'ait d'abord été un rêve dans la tête de quelqu'un. »
Albert Einstein

Avantages

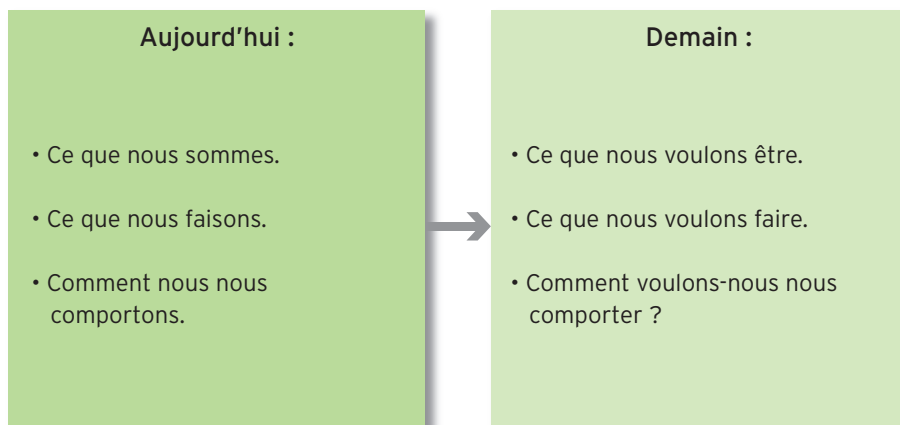
- Cet outil permet au leader de se poser les bonnes questions dans l'élaboration de la vision. En cas de gestion de crise ou de volonté accélérée de changement, la question sera posée sous l'angle de « ce que nous voulons arrêter de faire immédiatement ».

Précautions à prendre

- Être exemplaire et authentique pour susciter la confiance et être crédible.
- Être imaginatifs !

La vision partagée

DONNER AU LEADER UNE MÉTHODE DE CO-ÉLABORATION D'UNE VISION PARTAGÉE



En résumé

L'outil **vision partagée** permet de travailler sur le sens pour passer de la vision individuelle du leader à une vision partagée en s'appuyant sur une méthode de partage des représentations de la situation actuelle (**aujourd'hui**) et de la situation souhaitée (**demain**) qui vise le progrès tout en préservant l'essentiel dans une organisation.

Cette approche conjugue une méthode développée par Vincent Lenhardt avec les outils de co-développement utilisés pour traiter les aspects d'appropriation des différentes phases d'un projet de changement.

L'outil vision partagée propose une méthode simple en 4 étapes et précise les comportements adaptés pour le leader en situation de visionning.

Insight

The **Shared vision** tool works on purpose to pass from the leader's individual vision to a shared vision. The shared vision is based on a method of shared representations of the current (**today**) and the desired situation (**tomorrow**), such method serving progress while preserving the company's core/essence.

This approach combines a method developed by Vincent Lenhardt with the co-development tools commonly used to process the various aspects of ownership of the different phases in a change-management project.

The Shared vision tool provides a simple 4-step method and specifies the appropriate behavior the leader should have in a Visioning situation. (see tool).

Pourquoi l'utiliser ?

Objectifs

Permet au leader et à son équipe de construire une vision partagée en un temps limité.

Contexte

Cette méthode nécessite de passer d'une vision « pilule » (vision linéaire comportant des objectifs et des chiffres) à une vision partagée (rêve, dynamique de progrès, horizon de temps de 3 à 5 ans).

Ce passage suppose un partage des représentations entre les acteurs concernés : la vision devient partagée si chacun des acteurs peut situer sa contribution à l'édifice.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Ce processus de travail se décompose en 4 temps : préparation, présentation, clarification, et synthèse.

1. Préparation : les contributeurs répondent individuellement aux 3 questions sur post-it.

2. Présentation : chacun présente ses conclusions sans débattre, parle de son ressenti sans entrer dans le contenu (voir outil 59), tout le monde écoute, les réponses sont regroupées par question.

3. Échanges : seules des questions de clarification sont autorisées, posées par le leader ou par un animateur externe.

4. Synthèse : débat autour du partage des représentations en se centrant sur les accords.

Méthodologie et conseils

Les 3 types de questions à explorer :

➤ Ce que nous sommes et ce que nous voulons être : à quoi servons-nous ? Quelle est notre vocation comment voyons-nous notre organisation à 5 ans ? à 1 an ?

➤ Ce que nous faisons et ce que nous voulons faire : quelle est notre ambition, quel est notre défi dans le temps ? Quels sont nos enjeux

internes/externes, nos forces, faiblesses, opportunités, menaces ?

➤ Comment nous nous comportons et comment voulons-nous nous comporter : que voulons-nous ne pas changer que voulons-nous changer ? Quelles sont nos valeurs ? Quelle sera notre contribution ?

Les 3 comportements du leader :

➤ Incarner une volonté politique

- Affirmer l'existence d'un chemin : volonté clairement vécue et fortement exprimée
- Mettre en place les règles du jeu partagées
- Avoir une continuité dans l'action et dans la durée (détermination)

➤ Apporter une compétence complexe et transversale :

- compétence **d'expert** dans les métiers (contenu) ;
- compétence de **manager** (processus) : générer la communication entre les hommes, garantir la motivation, veiller à la cohérence des systèmes (stratégie, formation) ;
- compétence de **leader** (sens) : assure la pérennité, centré sur la stratégie, interfaces externes.

➤ Créer une synergie entre les enjeux de l'organisation et les enjeux personnels : elle donne au leader l'énergie nécessaire pour relever un nouveau défi. Elle assure la puissance et la longévité. ■

« La vraie réussite d'un leader se trouve dans le fait qu'il laisse derrière lui, dans d'autres hommes, la conviction et la volonté de continuer. »
Anonyme

Avantages

■ Cet outil assure des accords en phase d'élaboration de la vision. Il prépare les documents finaux d'orientation (feuille de route) où sont précisés les orientations stratégiques et les plans d'action.

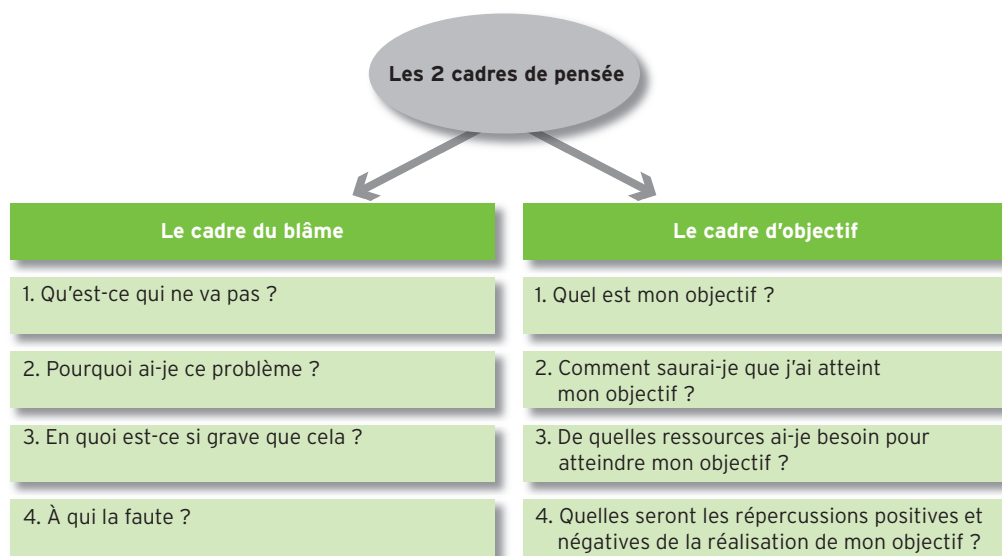
Précautions à prendre

■ À adapter au contexte pour rendre la vision opérationnelle et appropriée.

■ Préparer les 3 autres leviers du déploiement opérationnel : communiquer, informer et former.

Le cadre d'objectif

UNE GRILLE OPÉRATIONNELLE POUR ÊTRE PLUS PROACTIF



En résumé

L'outil **cadre d'objectif**, issu de la Programmation neuro-linguistique (P.N.L), aide le leader à s'orienter vers le futur, condition indispensable pour définir une vision. Il se fonde sur le principe que les « cadres de pensée », orientent les émotions, la réflexion, et les actions. Ainsi, le cadre de pensée du leader peut l'aider à être proactif ou bien, au contraire le maintenir dans un état de dépendance. Il peut se programmer pour échouer en se posant les questions du « cadre du blâme » ou bien pour réussir en questionnant dans le « cadre d'objectif ».

Insight

The tool **Frame for objectives/target/goals**, derived from Neuro-Linguistic Programming (NLP), helps leaders move towards the future, which is essential to define a vision. It is based on the principle that "models of thought " can determine emotions, thinking and actions. Thus, the leader's model of thought can help leaders be proactive or, on the contrary, lock them in a state of dependency. They can program themselves to fail by focusing on questions related to the frame of blame" or to succeed by questioning in the "frame for objectives".

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Traiter les problèmes en faisant émerger une matière nouvelle qui aide le leader à se projeter positivement dans l'avenir.

Clarifier sa relation à un problème et faire émerger des solutions concrètes « orientées futur ». Déplacer l'angle de vue sur une problématique opérationnelle et lever les non-dits voire résoudre des conflits avec ses interlocuteurs.

Contexte

Cet outil est particulièrement utile dans une situation de blocage dans laquelle le leader a des difficultés à trouver des solutions satisfaisantes.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Le leader définit le problème qu'il a des difficultés à résoudre.
- Il évite de se poser les questions du « cadre du blâme » et se pose successivement les questions du « cadre d'objectif » en prenant le soin de noter les réponses apportées.

Méthodologie et conseils

Le cadre du blâme

Les quatre questions du « cadre du blâme » à éviter :

- « Qu'est-ce qui ne va pas ? » : cette question induit des plaintes et des récriminations.
- « Pourquoi ai-je ce problème ? » : elle induit de la culpabilité.
- « En quoi est-ce si grave que cela ? » : elle induit la fuite ou la dramatisation excessive.
- « À qui la faute ? » : elle induit le blâme ou la victimisation.

Le cadre d'objectif

Il est aussi composé de quatre questions qui permettent d'opérer des choix assumés :

- « Quel est mon objectif ? » : elle oriente la pensée vers l'avenir. Transformer un pro-

blème en un objectif positif consiste à penser au futur et à rechercher des solutions.

- « Comment saurai-je que j'ai atteint mon objectif ? » : un objectif est précis quand sa formulation inclut la possibilité de le mesurer à partir de critères de validation précis.

- « De quelles ressources ai-je besoin pour atteindre mon objectif ? » : elle permet de clarifier les ressources à demander à sa hiérarchie.

- « Quelles seront les répercussions de la réalisation de l'objectif sur les équilibres actuels et quelles en sont les conséquences négatives ? » : elle permet de prendre en compte son environnement dans une optique gagnant-gagnant.

Être dans le cadre d'objectif consiste à :

- se donner des objectifs à atteindre plutôt que des problèmes à résoudre ;
- se poser la question : « Comment ? » plutôt que « Pourquoi ? » ;
- raisonner en termes de possibilités et de ressources plutôt que de freins et de limites ;
- assumer sa responsabilité plutôt que chercher à culpabiliser les autres ;
- orienter ses actions vers le futur plutôt que regarder le passé et conforter ainsi ses préjugés.

Le leader se projette dans l'avenir plutôt que de regarder le passé.

Avantages

- Outil particulièrement efficace pour « changer la focale » sur un problème bloquant.
- Cet outil permet au leader de prendre conscience de ses capacités de projection dans le futur. Il permet également de lever les obstacles au traitement de situations managériales délicates ou « bloquées ».

Précautions à prendre

- Bien noter par écrit les réponses apportées aux questions du cadre d'objectif pour vérifier qu'elles ne renvoient pas au cadre du blâme.

Le cadre d'objectif

Comment être plus efficace ?

L'outil « cadre d'objectif » peut être utilisé en équipe de la manière suivante :

- Un des membres de l'équipe expose un cas devant ses collègues.
- Le groupe questionne d'abord le porteur du cas dans le cadre du blâme. En effet, si les questions du cadre du blâme doivent être évitées dans une réflexion individuelle, dans une réflexion collective, elles peuvent servir à identifier les freins.
- Le porteur du cas est invité à s'exprimer sur ses avancées et les freins qu'il a identifiés. Ses collègues l'écoutent sans réagir.
- Le groupe poursuit son questionnement avec le « cadre d'objectif » pour aider la personne à trouver des leviers d'action.

Identifier les freins avec le cadre du blâme

- **Qu'est-ce qui ne va pas ?** La question permet de faire émerger les aspects négatifs de la situation. Si elle est posée avec bienveillance, elle permet de formuler le problème.
- **Pourquoi avez-vous ce problème ?** La recherche des causes permet d'objectiver l'approche. Parce que le pourquoi peut renvoyer à des souvenirs désagréables, il est important que la question soit posée avec une intention positive (attitude de communication de soutien, écoute, reformulation).
- **En quoi est-ce si grave que cela ?** Posée avec bienveillance, cette question permet à la personne de regarder ce qu'elle évite de voir, de mesurer le degré d'urgence du problème et d'en relativiser les enjeux.
- **À qui la responsabilité ?** Cette question permet d'évaluer la part de responsabilité du porteur du cas dans le problème.

Identifier les leviers d'action avec le cadre d'objectif

➤ Quel est votre objectif ?

Transformer le problème en objectif consiste à penser au futur et à trouver des solutions pour compenser les facteurs bloquants. L'emploi de formules positives est recommandé car, si le cerveau comprend aisément ce qui est positif, il doit faire des efforts pour comprendre le négatif. Par exemple : « Je veux établir des relations de confiance avec lui » au lieu de « Je ne veux plus me méfier de lui ».

➤ Comment saurez-vous que vous avez atteint votre objectif ?

La formulation de l'objectif doit inclure les critères de réussite qui permettront d'en évaluer l'atteinte. Ainsi, « je veux que six collaborateurs soient formés dans les trois prochains mois » est préférable à « je ne veux plus de collaborateurs incompetents ».

➤ Comment pouvez-vous atteindre votre objectif et de quelles ressources disposez-vous pour vous faciliter la tâche ?

Il s'agit de répertorier les ressources disponibles plutôt que de rechercher de nouveaux moyens, en évitant des inhibitions telles que : « Ce n'est pas possible, c'est trop cher, nous ne l'avons jamais fait... ».

➤ Quelles seront les répercussions de la réalisation de votre objectif sur les équilibres actuels et prévoyez-vous des conséquences négatives ?

Au-delà des répercussions positives de l'atteinte de l'objectif, il s'agit d'identifier les éventuelles conséquences négatives. Par exemple : « Je veux plus de pouvoir : suis-je prêt à assumer la compétition voire la jalousie des personnes avec qui je m'entendais bien jusqu'à maintenant ? »

CAS : Un problème technique masque un problème managérial

Le cadre du blâme	Le cadre d'objectif
Une difficulté, un conflit, une erreur sont des problèmes à traiter en priorité	La difficulté, le conflit ou l'erreur sont des occasions de se donner des objectifs à atteindre
Rechercher les causes du problème avec la question : « Pourquoi ? »	Souhaiter atteindre ses objectifs en se posant la question : « Comment ? »
Penser à ce qui peut freiner, limiter (facteurs bloquants)	Raisonner en termes de possibilités et de ressources
Identifier les responsables sans chercher à culpabiliser	Les échecs sont des sources d'information et d'apprentissage
Regarder le passé et conforter ainsi ses préjugés	Orienter ses actions vers le futur en faisant preuve de curiosité

Contexte

Jean-Luc, Directeur des Systèmes d'Information d'une organisation parapublique, avait un problème « apparent » de pilotage de SI (Système d'Information) qui masquait un problème de légitimité managériale.

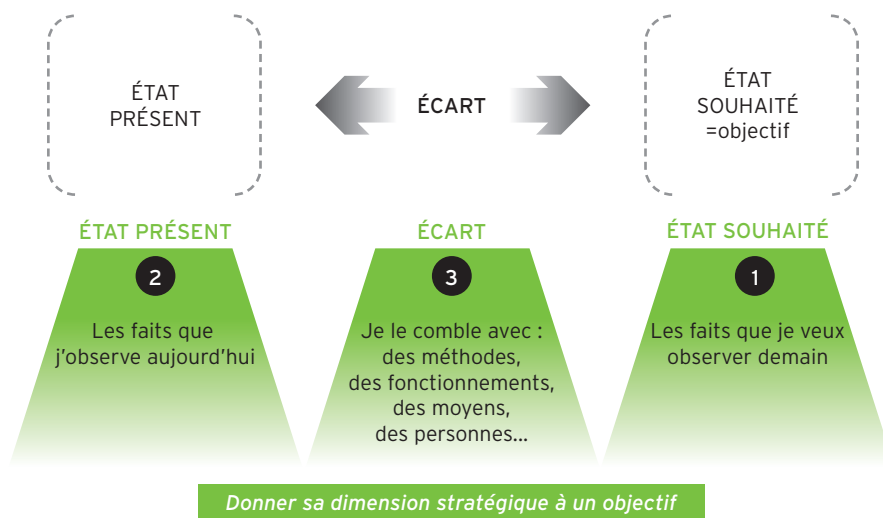
Résultat

Aidé par ses pairs et en utilisant la méthodologie, Jean-Luc a pris conscience que ses freins étaient plus personnels qu'organisationnels : le problème technique masquait des problèmes relationnels et managériaux. Fort de ce diagnostic, il a défini son plan d'actions :

- Accepter de remettre en cause son management en sollicitant les feedbacks de ses équipes (exemple : ne pas surprotéger ses équipes projet face aux comités utilisateurs internes pour développer leur autonomie).
- Négocier avec sa DG les moyens pour l'installation clé-en-main d'un nouveau progiciel de gestion intégré.
- Mobiliser de nouvelles expertises pour traiter les aspects SI dans une relation « gagnant-gagnant » (accepter de demander de l'aide sans être jugé incompetent).
- Impulser le changement mais rester à l'écoute des opposants et des sceptiques.
- Ritualiser ses rencontres avec ses équipes à distance (*conference call* hebdomadaire). ■

La méthode des états désirés

S'ORIENTER VERS LE FUTUR POUR LE CONSTRUIRE



En résumé

Un des principaux talents attendus d'un leader est une capacité à donner sa dimension stratégique à un objectif. Pour ce faire, il est intéressant de mettre en perspective l'avenir pour construire le présent. L'outil **méthode des états désirés** complète le travail d'élaboration de la vision désirée en les traduisant en objectifs qui donnent du sens à l'action collective ou individuelle.

Cet outil combine une approche par les écarts et un travail de projection : il a également la vertu de transformer les contraintes en opportunités en périodes de crises, en ce qu'il peut conduire à des innovations en rupture.

Insight

*A major talent expected of a leader is the ability to provide a given objective with a strategic dimension. To do this, putting the future into perspective to build the present is an interesting approach. The **Desired states method** completes the formulation of the desired vision by translating the desired states into goals that give meaning to collective or individual action. This tool combines a deviations approach with projection: in times of crisis, it can convert constraints into opportunities, in that it may lead to groundbreaking innovations.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectifs

Cet outil aide le leader à visualiser des options d'action voire à construire une première vision personnelle ou collective à partir de solutions transformées en autant d'objectifs stratégiques crédibles.

Il constitue un antidote efficace à la recherche du résultat immédiat qui conduit fréquemment le leader à rester dans un état subi.

Contexte

Au service du futur, le leader pourra suivre ce processus pour élaborer une première vision personnelle, prérequis pour être force de proposition auprès de l'instance de construction de la vision opérationnelle.

La méthode États Désirés élargit le champ de vision et engage à communiquer sur le sens notamment dans un contexte de changement où la structure de l'organisation évolue parfois plus lentement et limite l'efficacité opérationnelle des objectifs long terme définis.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Mettre en pouvoir dans un futur possible à partir d'une série de cinq questions clés pour passer d'un état subi à un état désiré.

Méthodologie et conseils

➤ **Se projeter dans l'état souhaité (n° 1) :** imaginer ou rêver le changement réussi ou sa vision à la date de réalisation voulue.

Approfondissement : quels sont les critères de réussite ? À 5 ans, à 1 an, « nous sommes en... » et particulièrement fiers du chemin parcouru : que voyons nous apparaître ? Quel est l'impact immédiat de ce rêve sur les personnes qui se projettent avec le leader ? Comment réagissent-elles ? Quels sont les faits que nous voulons observer « demain » seul ou ensemble ? Quel objectif en découle ?

➤ **Six mois après la réussite de votre changement ou plus loin dans le futur, quelles en sont les conséquences probables ?**

Approfondissement : que révèle ce 2^e voyage dans le futur ? Quels sont les effets produits par la solution ? Y a-t-il des effets indésirables ? Sommes-nous prêts à les assumer ?

➤ **Revenir à l'état souhaité (n° 1) :** s'installer d'abord dans sa réussite à la date voulue de solution rêvée

Approfondissement : quels sont les faits que j'observe aujourd'hui ? quels sont les écarts constatés ? **Pensons à ce que nous avons fait pour réussir ?** Comment nous y sommes-nous pris pour la réaliser ?

➤ **Quels sont les obstacles que nous avons rencontrés ? Qu'avons-nous fait pour les surmonter ?**

Approfondissement : visualiser le chemin parcouru : comment avons-nous surmonté ces obstacles ?

➤ **Revenir à l'état présent (n° 2) :** ramener cette solution au présent pour la confronter avec la réalité actuelle.

Approfondissement : quel est l'écart constaté : état n° 2 ? Quel est le plan d'action ? Quels sont les premiers pas à mettre en œuvre pour réussir le changement ? Quels sont les moyens à mettre en œuvre dès maintenant ? ■

État présent/état désiré : pour une première vision et des objectifs stratégiques crédibles.

Avantages

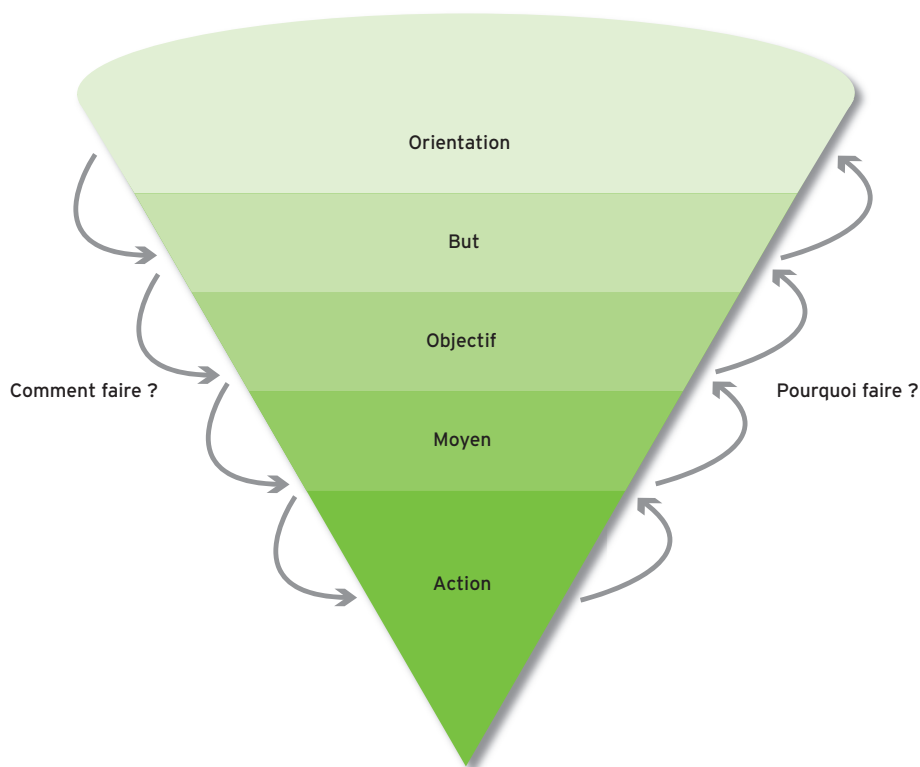
- Cet outil permet de donner une forme et des conditions de réussite à son rêve. Il peut faire émerger les avantages à ne pas changer dans l'état présent et de cerner les incertitudes et les peurs liées à l'état désiré plutôt que de rassurer les personnes en recherchant un résultat immédiat.

Précautions à prendre

- Être patient.
- Ne pas se censurer.

Le cône des objectifs

FIXER DES OBJECTIFS EN COHÉRENCE AVEC LES ORIENTATIONS



En résumé

Avec l'outil le **cône des objectifs**, le leader répond à la question « comment faire ? » en descendant dans le cône : il assure ainsi la déclinaison effective des orientations (parfois traduites en vision) en buts, objectifs, moyens et plans d'action.

Inversement, en remontant dans le cône, il répond à la question « pourquoi faire ? » ou « pour quoi faire ? » : il met ainsi les actions, les moyens, les objectifs et les buts en cohérence avec les enjeux (pourquoi cette orientation ?). Il donne du sens à l'activité de ses équipes en l'inscrivant dans un cadre plus large.

Insight

With the **Cone of goals** tool, the leader: answers the "how?" question, moving down the cone: thus breaking down the range of orientations (sometimes transposed into vision) into goals, objectives, resources and action plans. Inversely, moving back up the cone, the leader answers the "why?" or "what?" question: thus rendering the actions, resources, objectives and goals consistent with the stake at issue (why choose this orientation?). The leader gives meaning to his team's activity by placing it in a broader context.



<http://goo.gl/FSe6T>

Des conseils
pour créer
un projet d'équipe

Pourquoi l'utiliser ?

Objectifs

Mettre en cohérence les orientations et l'action opérationnelle en les reliant sous forme d'objectifs.

Contexte

Cet outil propose un processus dynamique et itératif de définition partagée des objectifs : il permet l'alignement des acteurs autour de la démarche, un travail d'ajustement et d'apprentissage aux différents niveaux du cône.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Il existe 2 façons de faire :

- dans le « comment faire » descendant (déduction) en partant de la vision et des orientations;
- dans le « pourquoi faire », ascendant, en partant du terrain (induction).

Ce travail de mise en cohérence peut être fait individuellement ou par une équipe réunie autour du leader : il s'agit d'un processus de travail par itérations successives, « à double flux » (montants et descendants).

Méthodologie et conseils

1. Commencer par les orientations, les buts

Les orientations constituent les finalités visées par l'organisation et ses orientations stratégiques :

- Elles sont **générales** : elles ne concernent pas un objectif particulier à un secteur.
- Elles sont **directes** : elles concernent l'entité dont est responsable le leader.
- Elles sont **peu nombreuses** : un responsable doit être capable de les citer. S'il a besoin pour cela de consulter un document, cela signifie qu'il y en a trop.

Les buts constituent les résultats prioritaires qui permettent de satisfaire les orientations stratégiques.

2. Poursuivre avec le niveau des objectifs

Les objectifs sont des résultats spécifiés avec des critères précis. Il convient donc de :

- *définir les critères qualité des objectifs* avant de les formaliser pour assurer la rigueur du travail d'élaboration, de formalisation puis de partage d'un objectif. Ils sont présentés ci-après dans la partie « Comment être plus efficace ? »;
- *crédibiliser les objectifs* : pour être crédibles, les objectifs doivent d'abord être cohérents avec les orientations de l'organisation, les missions et objectifs de l'unité (Business Unit) et de l'équipe.

Cette hiérarchie des objectifs, du plus global au plus local, du plus long terme au plus court terme permet de passer du niveau stratégique au niveau opérationnel.

– *savoir les classer* :

Les objectifs quantitatifs décrivent un résultat mesurable à atteindre à une date donnée. Ils donnent une évaluation significative de l'atteinte de l'objectif.

Les objectifs qualitatifs sont précisés par des indicateurs de mise en œuvre d'activités ou de comportements professionnels observables qui, s'ils sont mis en œuvre, permettront de fournir des indications concrètes de l'atteinte des objectifs.

3. Terminer par les moyens et les actions

Les objectifs sont ensuite déclinés en *moyens* à mettre en œuvre pour les atteindre et en *actions* concrètes à réaliser.

*Sans stratégie, point d'objectifs.
Sans objectifs, point de stratégie.*

Avantages

- Le cône des objectifs est un excellent outil pour accélérer le ralliement et l'implication des acteurs autour du cap fixé par le leader (voir outil 1).

Précautions à prendre

- Rester conscient des limites du management par objectifs.

Le cône des objectifs

Comment être plus efficace ?

Le terme d'objectif, emprunté au langage militaire, signifie en latin « placer devant ». Pour fixer des objectifs efficaces, le leader doit prendre en compte les différentes catégories d'objectifs, vérifier qu'ils respectent certains critères et qu'ils sont cohérents avec sa vision.

Les catégories d'objectifs

On recense généralement 3 catégories d'objectifs :

– Les objectifs d'activité

Généralement quantifiables, ils concernent l'activité permanente de l'entité considérée.

On en distingue plusieurs types :

➤ *Les objectifs de production* : ils s'expriment en quantités produites ou en chiffre d'affaires. Ils caractérisent l'activité principale de l'entité.

➤ *Les objectifs d'efficacité* : ils concernent souvent les résultats à atteindre en matière de qualité.

➤ *Les objectifs de coût* : par exemple, les coûts unitaires de telle ou telle production, les coûts d'une prestation de service.

– Les objectifs de développement de l'organisation

Ils se rapportent aux méthodes, à l'organisation de l'activité ou à l'évolution des techniques.

– Les objectifs de développement professionnel des personnes

Ils concernent la volonté de faire progresser les personnes.

1^{re} condition de crédibilité des objectifs : critères qualité

La définition de critères qualité permet d'assurer la rigueur du travail d'élaboration, de formalisation puis de partage des objectifs. Ils doivent être :

➤ **exprimés et clarifiés** : sortir de l'implicite pour éviter des réflexions du genre « mais vous ne me l'aviez pas dit », « je ne pensais pas que c'était urgent », etc. ;

➤ **vérifiables** : quantifiables ou identifiables, faute de quoi on ne pourra pas mesurer objectivement dans quelle mesure ils ont été atteints ;

➤ **définis dans le temps** : autrement il ne sera pas possible d'établir un système de contrôle et d'évaluation ;

➤ **spécifiques et personnels** : l'atteinte de l'objectif est sous le contrôle de la personne dans ses fonctions ;

➤ **orientés vers un résultat** : un objectif est une performance à réaliser qui peut mesurer ou évaluée ;

➤ **réalisables** : ils sont atteignables sans tenir compte des moyens à mettre en œuvre ;

➤ **réalistes** : il y a cohérence entre le niveau attendu, les moyens et les délais de réalisation ;

➤ **ambitieux** : les objectifs atteints sans efforts sont peu stimulants ;

➤ **assortis de « points de contrôle »** afin de savoir en permanence où on en est de leur réalisation et **négociables** tout au long de l'année ;

➤ **importants et peu nombreux** (3 ou 4) pour éviter la dispersion.

2^e condition de crédibilité des objectifs : cohérents avec la vision

Enfin, les objectifs doivent être expliqués et cohérents par rapport :

➤ à la vision, à la politique et aux orientations de l'organisation ;

➤ aux missions et objectifs de l'unité ;

➤ aux missions et aux objectifs de l'équipe.

Cette hiérarchie des objectifs permet de passer du niveau stratégique au niveau opérationnel.

CAS : Utilisation du cône dans une entreprise de services informatiques

Ce schéma humoristique illustre le risque que le leader prend s'il se contente de définir des orientations floues, non reliées à l'action opérationnelle.



Contexte

Le comité de direction d'une entreprise leader européenne dans le secteur des services informatiques a utilisé le cône pour élaborer les objectifs de sa direction des services (avant-vente, conception solutions, mise en production, exploitation, intervention).

Résultat : des objectifs clairs et partagés

Orientation : devenir le leader européen sur son marché de référence

But : augmenter en priorité le taux de marge de 3 % dans l'année.

Objectifs pour la fin de l'année :

- Augmenter le CA de 10 % sur le service X.
- Diminuer le taux de réclamations clients de 2 % à 1 %.

➤ Assurer les dépannages en moins de 24 heures.

➤ Diminuer de 3 % les coûts d'infrastructure.

➤ Améliorer la communication avec ses collaborateurs. Indicateur 1 : d'ici le 30 juin, mener un entretien avec chacun des interlocuteurs des leaders.

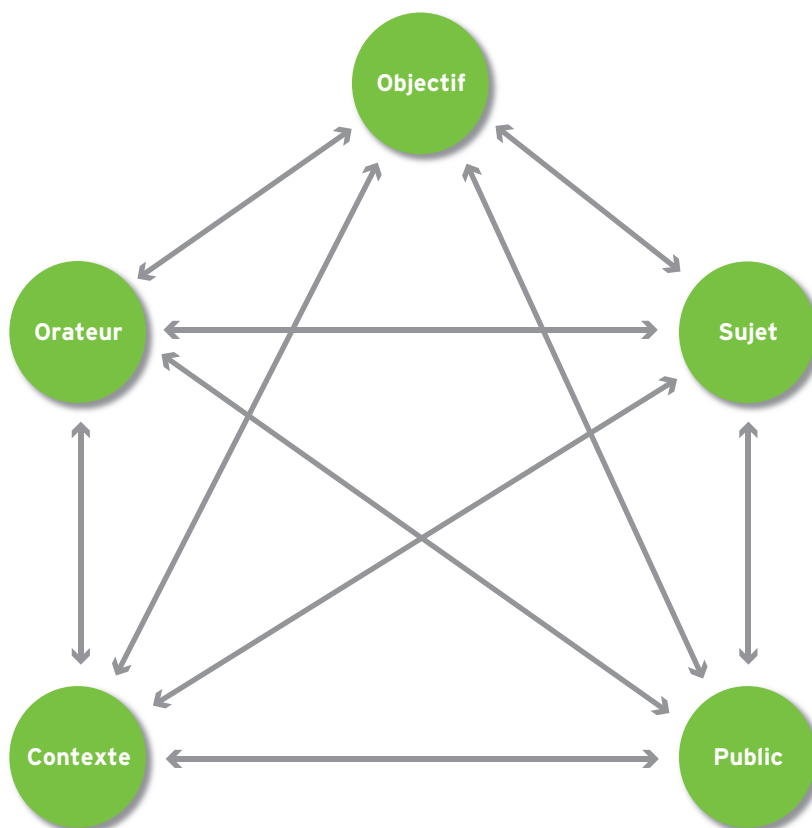
➤ Améliorer son leadership transversal. Indicateur 2 : aucun arbitrage de conflit aux niveaux supérieurs (compléter avec référentiel de compétences).

Moyens : une charte de management ainsi qu'un référentiel de compétences. Investissement : former tous les collaborateurs pilotes de services au développement de leur posture de manager leader.

Actions : plans d'action opérationnels par entité. ■

La lanterne magique

PRÉPARER SON INTERVENTION AVEC LA LANTERNE MAGIQUE



En résumé

Comme dans la fable du XVIII^e siècle de Florian, « Le singe qui montre la lanterne magique ». L'outil **lanterne magique** permet au leader de préparer une intervention orale en prenant en compte les 4 éléments fondamentaux pour bâtir un discours solide : l'orateur, le sujet, le contexte et le public. Métaphore de la lumière qui éclaire la lanterne, l'objectif, c'est-à-dire ce que le leader souhaite que son auditoire retienne, est essentiel à déterminer pour rendre son discours lumineux et éclairer sa marche vers le succès !

Insight

"The Monkey showing the Magic Lantern" is an eighteenth century fable by Florian. The **Magic Lantern** tool is used to prepare for an oral presentation, taking into account the 4 key elements to building a strong speech: the speaker, the subject, the context and the audience. Here the light that illuminates the lantern is used as a metaphor for the objective meaning what it is the leader wants his audience to remember. The objective needs to be well defined in order to make the leader's speech brilliant and to illuminate the grounds of his walk to success!

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Dresser une analyse pertinente de la situation et du contexte avant de se lancer dans l'écriture de votre intervention.

Définir précisément l'objectif de son intervention.

Contexte

La lanterne magique est utile pour préparer toute communication, écrite ou orale et construire un exposé solide et surtout adapté à votre auditoire. Cet outil peut être utilisé dans un point presse pour dégager un message-clé à faire passer.

Le sujet : ce sujet est-il d'actualité ? Ai-je envie d'en parler ? Quel est mon niveau de compétence ? Que connaît l'auditoire, quel est son niveau de maîtrise de ces questions ?

Le contexte : est-il favorable au sujet ? Dans quelles dispositions particulières sera l'auditoire ? Quels sont mes enjeux ? Est-ce le moment de prendre la parole ?

L'orateur : quel est mon degré d'implication ? Quel est mon intérêt à présenter ce sujet ? Quels sont les exemples dont je dispose ? Quels sont les risques que j'encours ? Comment perçois-je mon public ? ■

Éclairez vos interventions orales avec la lanterne magique.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Identifier tout d'abord le thème de l'intervention.

S'interroger sur les 4 pôles (les 4 points d'appui) et les 6 relations entre ces pôles : l'orateur, le sujet, le public et le contexte.

Puis pour éclairer sa lanterne : passer du thème à l'objectif ! Réfléchir à ce que le leader souhaite que l'auditoire sache, fasse ou pense à l'issue de son intervention.

De quoi je vais parler ? C'est le thème, le sujet.

Quelle est mon intention ? C'est ce que je souhaite que l'auditoire retienne.

Dégager les idées force et construire le plan d'intervention.

Méthodologie et conseils

Voici les questions à se poser pour préparer son intervention :

L'auditoire : qui est-il ? Quelles sont ses caractéristiques principales ? Quelle est sa culture ? Quelles peuvent être ses attentes ? Comment peut-il me percevoir ? Que sait-il du sujet que je vais aborder ?

Avantages

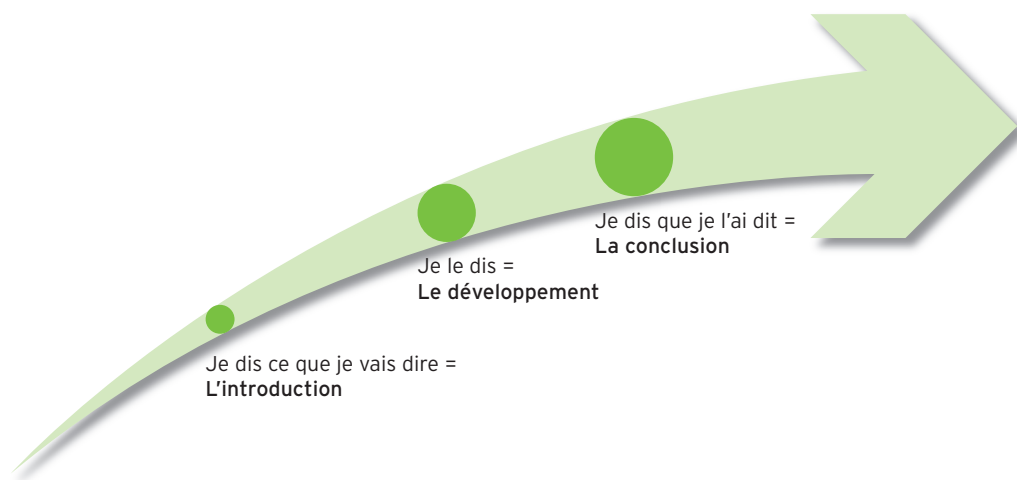
- La lanterne magique est un excellent outil pour tenir compte des 4 éléments essentiels qui vont impacter mon intervention et se concentrer sur l'objectif que je souhaite atteindre par mon intervention.

Précautions à prendre

- Un même thème peut être abordé de différentes manières selon ce que le leader souhaite que l'auditoire retienne.
- Éviter de lister tout ce que vous avez envie de dire sur le sujet et se centrer ce qui est essentiel, ce que le public doit retenir.
- Passer de la logique du « ce que je sais » à « ce que mon auditoire doit savoir ». Pour cela il est essentiel de faire la différence entre le thème et l'objectif.

La règle de trois

STRUCTURER SON INTERVENTION AVEC LES 3 TEMPS DE L'EXPOSÉ



En résumé

Un leader est avant tout un communicant et bien communiquer, c'est structurer sa pensée afin d'être bien compris. L'outil **règle de trois** permet de structurer sa pensée en 3 temps :

- réussir son introduction ;
- développer son propos ;
- conclure.

Cette règle de trois s'appuie sur la citation de l'académicien Jean Guilton pour lequel « le secret de tout art d'exprimer consiste à dire la même chose trois fois : on dit qu'on va la dire, on la dit, on dit qu'on l'a dite ».

Insight

*A leader is first and foremost a communicator, and a good communicator structures his thoughts in order to be fully understood. The **Rule of Three** enables one to structure one's thoughts in three steps:*

- an efficient introducing,
- well developed propositions,
- conclusion.

The Rule of Three is based on the words of member of the Académie Française, Jean Guilton for whom: "The secret of all art to express is to say the same thing three times: say that we will say it, say it, and say that we have said it."



<http://goo.gl/UPbl2>

Présentation
des différents
plans pour
structurer
votre exposé

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Donner plus d'impact à une prise de parole en public.

Marquer les esprits avec un exposé bien structuré et un message rappelé à trois reprises.

Contexte

La règle de trois est utile pour structurer toute communication orale et faire passer des messages-clés dans un contexte où, par exemple, sont présentées de nouvelles orientations stratégiques.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Introduire (je dis ce que je vais dire).
- Développer son message (je le dis).
- Conclure (je dis ce que je l'ai dit).

Méthodologie et conseils

1. Bien introduire son propos : dire ce que je vais dire

- Accrocher l'auditoire par une anecdote, une image, une métaphore.
- Situer le sujet en s'appuyant sur la lanterne magique (voir outil 22) et les 5P (voir outil 24).
- Annoncer le plan.

2. Développer son message : le dire

- Organiser son plan en deux ou trois parties équilibrées, centrées autour de ses idées-clés regroupées par grands thèmes en gardant en tête ce qui est important pour l'auditoire et les questions auxquelles doit répondre l'intervention.

Exemples de plans possibles :

- le plan linéaire ou chronologique (passé, présent avenir : ce que nous avons fait et ce qui reste à faire) ;
- le plan par opposition (les avantages/les inconvénients, les faits/le droit, le diagnostic/les remèdes) ;

- le plan par aspects ou thématiques (économique, juridique, social, politique, culturel, technique, organisationnel, médical, philosophique, individuel, collectif) ;
- le plan journalistique (QQOQCCP : qui, quoi, où, quand, comment, combien, pourquoi) ;
- le plan par points de vue (DRH, financiers, commerciaux, techniciens).

➤ Marquer des temps de pause pour mettre en exergue la construction de l'exposé.

➤ Éliminer les idées secondaires.

➤ Hiérarchiser les idées et sélectionner les exemples les plus parlants : pas plus de 3 (ce nombre est fondé sur la quantité d'informations que le cerveau humain peut absorber à un moment donné).

➤ Veiller à faire des conclusions partielles et soigner les transitions.

3. Pour bien conclure : dire qu'on l'a dit

Résumer le cœur du message.

➤ Conclure par une affirmation ou une question en apportant des pistes de résolution d'un problème ou en en posant une autre, en proposant une action ou une réflexion, en ouvrant un débat.

*La règle de trois :
dire ce que l'on
va dire, le dire et
dire qu'on l'a dit.*

Avantages

- La règle de 3 permet au leader de ne pas perdre le fil de sa pensée, d'avoir en tête qu'un message important est un message que l'on répète à 3 reprises. Ces 3 temps de l'exposé peuvent figurer sur un bristol qu'on peut tenir dans une main en guise d'aide-mémoire.

Précautions à prendre

- Ne pas oublier de soigner la forme, le ton, la posture, le regard.
- S'exprimer dans un langage simple, accessible et compréhensible par tous.
- Privilégier les images évocatrices et le langage des émotions.

Comment être plus efficace ?

Comment susciter l'intérêt de ceux auxquels vous vous adressez :

Bien introduire son propos

Ce qui est important dans un discours, c'est le commencement, l'introduction. L'orateur romain Quintilien disait : « Quand vous parlez en public, l'essentiel est la première phrase ». Pour l'accroche, penser à une anecdote, une note d'humour, une question, un fait d'actualité mais pas tout cela à la fois bien entendu.

➤ **L'anecdote** peut être liée au thème, à la circonstance ou au public :

Exemples : « Hier, j'écoutais la radio, et j'ai entendu parler de la récente découverte sur le génome. »

➤ **L'humour**, si et seulement si on a l'habitude de le pratiquer et si on se sent à l'aise avec cela, sinon ce peut être risqué

Exemples : « Figurez-vous que l'être humain est proche de la mouche à divers égards. »

➤ **La question** qu'on aimerait qu'on vous pose : Exemples : « Vous vous demandez quels les points communs entre un être humain et une mouche ? »

➤ **La petite phrase** qui sonne comme un slogan :

Exemple : « L'homme et la mouche : la même constitution biologique. »

➤ **Le fait d'actualité** :

Exemple : « Un rapport récent nous informe de... »

Développer son message : le dire

Dans le développement, illustrer son discours par des métaphores et des anecdotes personnelles sans trop en dire afin de cultiver sa part de mystère et permettre à chacun de s'identifier à soi. « Tout ce qui est personnel est universel. » Charlie Chaplin

➤ **Être simple et humble** : le charisme est ce plus que vous dégagerez si vous n'en faites pas trop.

➤ Laisser du temps pour laisser à l'auditoire la possibilité de comprendre ce que l'on a dit ou de se le représenter par des images. Jouer sur tous les « sens »,

➤ **Articuler** : détacher les sons, ouvrir bien la bouche, desserrer les mâchoires, respecter les liaisons, prononcer les mots en entier.

➤ **Éviter les défauts habituels** : parler trop vite, ne pas ouvrir la bouche, laisser tomber la fin ou manger les mots.

➤ **Exprimer ses messages** en disant « vous » et « je ».

➤ **Adopter un langage adapté** à l'auditoire et éviter le « jargon professionnel ».

➤ **Éviter un style abstrait** (ex : au lieu de « plus de 3 000 m³ d'eau ont déferlé », dire « l'équivalent d'une piscine olympique »).

➤ **Privilégier le concret**.

Éviter les tournures négatives, impersonnelles et les dépréciatives. Privilégier les tournures positives.

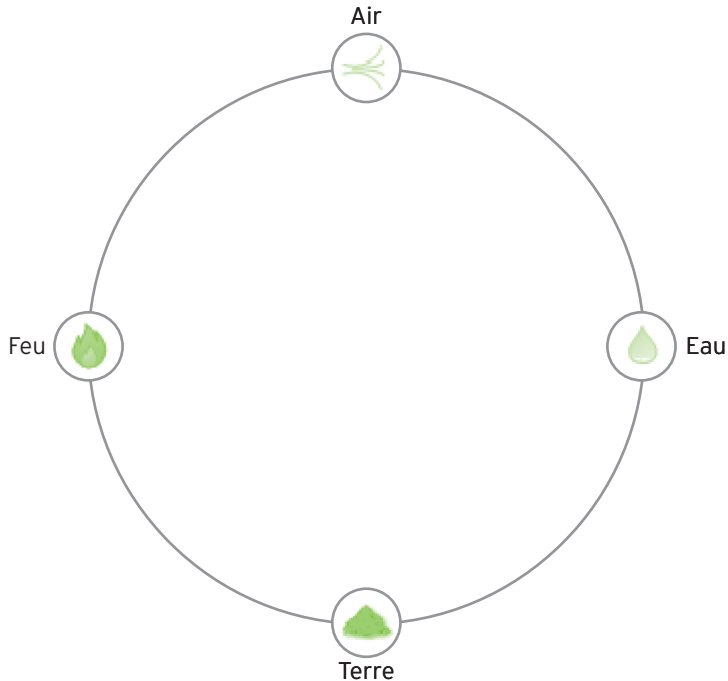
Bien conclure : dire qu'on l'a dit

Prendre le temps pour conclure et réussir la fin de son intervention : le temps final est celui de l'expiration, « une respiration finale bien posée pour exprimer que c'est fini sans laisser le public sur sa faim ».

Répéter l'idée ou le mot-clé. Se souvenir que pour retenir les choses, le cerveau a besoin de les entendre trois fois.

Donner de la joie, du sens, de l'espoir, partager l'envie d'aller plus loin en ouvrant des perspectives nouvelles à ceux qui vous écoutent.

CAS : Comment susciter l'intérêt de son auditoire : la métaphore des 4 éléments (Guyette Lyr)



Contexte

Sophie est directrice du marketing d'un groupe de conseil. Elle prend souvent la parole lors de conventions annuelles. Elle passe beaucoup de temps à préparer ses interventions et respecte les 3 temps de l'exposé mais avoue manquer de charisme et a du mal à emporter l'adhésion de son auditoire.

Intervention

Une coach l'aide à travailler sa présence. Elle lui donne un outil métaphorique qui lui permettra de gagner en aisance à l'oral. Il s'appuie sur les 4 éléments de l'univers

La terre : ancrage, présence, équilibre, stabilité, réalité, verticalité.

Sophie doit veiller à être bien ancrée dans le sol. Son discours est concret et précis.

L'air : respiration, légèreté, pauses, mouvements dans l'espace.

Sophie est droite, elle respire et laisse respirer l'auditoire.

Son discours léger et aéré intègre des pauses et des silences.

Le feu : énergie, conviction, passion, envie.

Sophie se montre impliquée et physique.

Un discours affirmé et incarné par l'oratrice.

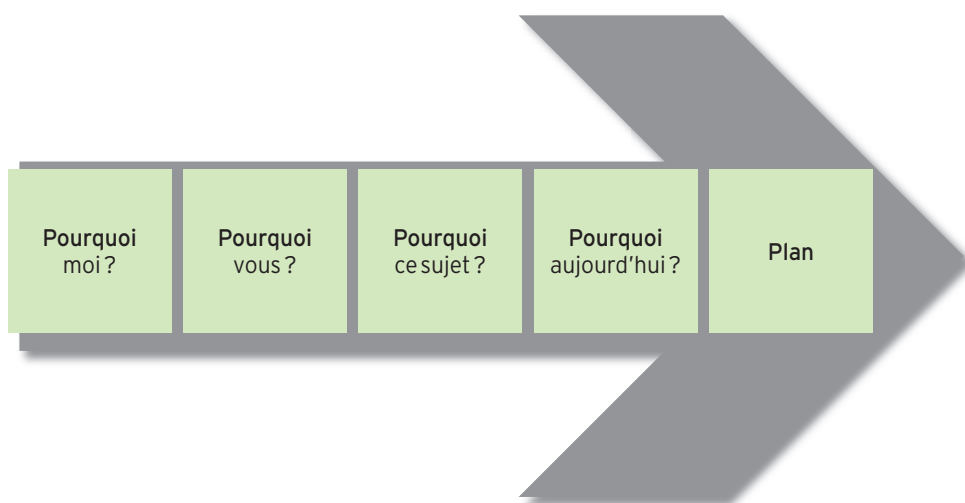
L'eau : débit, alternance, flux, reflux, reflet, tranquillité.

Sophie est tranquille, sereine.

Son discours alterne comme les cours d'eau un débit rapide et des temps calmes. ■

La méthode des 5P

RÉUSSIR SON INTRODUCTION AVEC LA MÉTHODE DES 5P



En résumé

Les premières minutes d'une intervention en public sont essentielles pour capter et maintenir l'attention de son auditoire. Avec la **méthode 5P**, le leader dispose d'un outil qui lui permet de démarrer une présentation, une réunion de manière structurée et sans rien oublier d'essentiel.

Insight

*The opening minutes of a speech are essential to capture and hold the attention of the audience. With the **5P method**, the leader has the tools to start a presentation or a meeting in a structured manner, and without forgetting anything essential.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Réussir à capter l'attention de son auditoire dès les premières minutes d'une intervention orale.

Contexte

L'outil méthode 5P s'applique tout particulièrement aux discours ou au message d'ouverture d'un colloque, au démarrage d'une réunion ou à une présentation devant un jury.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Dans l'introduction, les 5 points (les 5P) à aborder sont les suivants :

- « Pourquoi moi ? Pourquoi suis-je là ? » : les réponses permettent de mettre en avant sa légitimité d'orateur.
- « Pourquoi vous ? » : les réponses permettent de valoriser l'auditoire.
- « Pourquoi vais-je vous parler de ce sujet ? » : les réponses permettent de mettre en valeur l'intérêt du sujet de l'intervention.
- « Pourquoi aujourd'hui ? » : les réponses mettent en évidence l'actualité du sujet dans le contexte.
- Plan : annoncer le déroulement de l'intervention et éventuellement les modalités.

Méthodologie et conseils

Mettre en avant sa légitimité d'orateur en se situant, même si l'auditoire sait qui il est et pourquoi il est là. En effet, il est important que l'orateur rappelle au nom de quoi c'est lui qui leur parle de cela (ce qu'il sait, ce qu'il a vécu, ce qu'il connaît, ce dont il a envie de leur parler, ce qui le passionne).

En d'autres termes il s'agit, pour le leader, de mettre en valeur son implication, son intérêt et sa connaissance du sujet.

Mettre en valeur les membres de l'auditoire en leur parlant d'eux, en montrant en quoi cette

présentation va les intéresser, les étonner, retenir leur attention, leur être utile, leur apprendre quelque chose ou conforter leur point de vue.

Le leader peut aussi expliquer en quoi ce sujet est nouveau pour eux et donc intéressant, en quoi ils en connaissent un aspect et devraient être sensibles à son propos.

Mettre en valeur l'intérêt du sujet ou de l'événement permet de dire en quoi il est pertinent, en quoi il présente un intérêt ou il est important. Ensuite, l'orateur va cadrer, délimiter le sujet, dire l'angle sous lequel il choisit d'intervenir.

Mettre en valeur la circonstance, le jour, l'époque va vous permettre d'établir le lien avec l'actualité en disant en quoi ce sujet est pertinent aujourd'hui, maintenant, en ce moment même.

Annoncer le plan permet de dire le chemin que l'orateur va emprunter avec l'auditoire. L'orateur pourra également présenter les modalités et les règles du jeu : le temps de parole dont chacun disposera et la façon dont les échanges vont s'organiser s'il s'agit de l'ouverture d'une réunion par exemple. ■

Capter l'attention de son auditoire dans les 5 premières minutes avec la méthode des 5P.

Avantages

- Elle permet de capter l'attention des personnes qui composent votre auditoire quel que soit leur mode de communication dominant (ce qui sont factuels, les plus conceptuels et les méthodiques, ceux qui s'intéressent aux relations, voir outil 30).

Précautions à prendre

- Choisir l'ordre dans lequel les 5 points seront traités en fonction de la situation.
- En tout état de cause, annoncer toujours le plan et la méthode en dernier.

La connivence

REGARDER VRAIMENT POUR ÉTABLIR LA CONNIVENCE AVEC SON AUDITOIRE



Regarder, c'est
se connecter aux autres dès
le 1^{er} instant

Regarder le groupe,
c'est mesurer attention et
la compréhension de ce que
l'on dit

Regarder le groupe,
c'est lui témoigner de
l'importance

En résumé

La connivence, c'est l'entente tacite, la complicité qui s'établit grâce au regard.

Comme l'explique Pascal Quignard dans *Vie secrète* (Gallimard), « la connivence est un mot d'autant plus étrange qu'il est extraordinairement précis. *Conivere* (qui veut dire clignement de paupière en latin), ce n'est pas le clin d'œil, le clin d'œil d'une seule paupière, le signe brusque d'une reconnaissance. Ce n'est pas non plus fermer les yeux involontairement, s'endormir. *Conivere* veut dire abaisser les paupières ensemble, de façon préméditée, de façon appuyée. Ce signe de peau concernant le regard et n'en offrant que les paupières, c'est le signe de l'entente tacite ».

Insight

Connivance is tacit understanding, complicity established with the eyes.

As explained by Pascal Quignard in his novel *Secret Life* (Gallimard), "connivance is a word all the more strange in that it is extraordinarily precise. *Conivere* (meaning blink of an eyelid in Latin) is not a wink, a wink of a single eyelid, an abrupt sign of recognition. Nor does it mean to involuntarily close one's eyes, to fall asleep. *Conivere* means to lower the eyelids together, in a premeditated, deliberate manner. This sign of the skin concerning the look, offering but the eyelids, is the sign of tacit understanding."

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Établir ou renforcer la complicité avec son auditoire lors d'une prise de parole en public. Installer une réelle connivence qui crée les conditions de la coopération.

Contexte

Dans les interventions au cours desquelles le leader cherche à fédérer et faire adhérer son auditoire à un projet ou un changement.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Établir la connivence pour soi.
- Établir la connivence avec son auditoire.

Méthodologie et conseils

– Établir la connivence pour soi

Regarder l'auditoire, c'est :

- la première action à mettre en œuvre au démarrage ;
- un moyen de se décentrer de soi-même pour mieux se centrer sur l'autre ;
- se rassurer par le fait que l'on s'adresse à chacun et non pas à tous ;
- le moyen d'établir la confiance : écouter le groupe, mesurer son attention, sa compréhension, ses attentes ;
- un bon moyen de retrouver le fil de ses idées, de renforcer sa présence et de regonfler son énergie.
- un moyen de saisir l'état de l'auditoire et de s'en servir pour trouver les premiers mots justes.

– Établir la connivence avec son auditoire

L'auditoire réserve son écoute à celui qui lui destine toute son attention et sa présence. Il s'intéresse à l'orateur quand l'orateur s'intéresse à lui (voir aussi outil la méthode 5P).

Alternar le « regard panoramique » et le « regard zoom »

Regarder l'auditoire par un regard tantôt panoramique, tantôt zoom :

➤ Pour avoir un regard panoramique, il convient de balayer toute la salle sans oublier le fond, les personnes assises sur les côtés ou devant.

➤ La durée du regard zoom correspond au sentiment que l'on aura que s'établit une communication réciproque avec une personne pendant 3 ou 4 secondes.

Maintenir en permanence le contact avec son auditoire

➤ Garder le contact avec le public de façon à maintenir le contact avec le présent et avec la réalité.

➤ « Fixé sur le présent, l'œil interdit au cerveau d'aller se promener », Christophe André (psychiatre, psychothérapeute et consultant en entreprise).

➤ Regarder également les personnes ressenties comme neutres.

➤ Regarder les personnes et non vers les personnes : chacun doit sentir qu'il est regardé, qu'on s'adresse à lui.

➤ Regarder pour intensifier la relation car le regard est porteur d'expressivité.

➤ Regarder pour ramener l'attention d'un groupe.

➤ Regarder pour capter les signes d'impatience, les éventuelles questions, les réticences et ajuster sa prestation. ■

Établir la connivence avec son auditoire.

Avantages

- La connivence permet au leader de se connecter aux autres dès le premier instant, de montrer au groupe toute l'importance qu'il lui accorde et de mesurer son attention ou sa compréhension de l'exposé.

Précautions à prendre

- En cas de difficulté, éviter de détourner le regard, de se recentrer sur soi-même ou sur ses notes.
- Se centrer sur l'autre pour créer les conditions de la coopération et du dialogue (voir aussi outil développer son impact avec le non verbal) et augmenter son sentiment de sécurité (car l'estime de soi n'est plus aussi menacée qu'auparavant).

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 (voir outil 53).
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

Avantages

- 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.

Précautions à prendre

- Relativiser les événements qui nous concernent pour en dégager les aspects positifs pour soi.

Gérer son trac

COMMENT SE PRÉPARER POUR APPRIVOISER SON TRAC

Les causes du trac liées à soi

Les projections imaginaires sur les intentions et intérêts du public
La timidité
La peur de ne pas être à la hauteur
Le présumé manque de charisme
Des difficultés linguistiques
La fatigue...

Les causes du trac liées au thème ou au public

Le manque de préparation
La mauvaise maîtrise du sujet
Le fait de devoir faire passer un message auquel on n'adhère pas
Les enjeux
La taille ou la configuration du lieu
Le nombre de personnes
Leur statut...

En résumé

« Ce ne sont pas tant les choses en elles-mêmes, qui nous dérangent, mais les opinions que nous en avons. » Épictète

Le trac est une peur répandue qui tient à la fois à des causes externes : le public, le sujet, le lieu, les conditions matérielles, le temps dont on dispose mais aussi à des causes internes, à la représentation des enjeux que l'orateur projette sur cette intervention.

L'outil **gérer son trac** permet de bien se préparer pour l'apprivoiser avant une intervention.

Insight

« People are not disturbed by things, but by the view they take of them » Epictetus

"Stage fright" is a widespread fear caused by external factors, such as the audience, subject, place, material conditions, available time... and also by internal factors: the representation of the issues at stake that the speaker projects on the presentation.

The **Managing "stage fright"** tool is a method, which helps one to be well prepared to face stage fright before a presentation.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Permet de s'entraîner à vivre avec le trac (plutôt que de chercher à le supprimer) grâce la préparation de fond ainsi que la préparation mentale et physique.

Contexte

Gérer son trac est utile dans toutes les situations à forts enjeux à l'occasion dans lesquelles le leader doit prendre la parole, animer une réunion, que ce soit devant un auditoire d'interlocuteurs connus ou pas.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Soigner la préparation du sujet.
- S'entraîner.
- Penser positif.
- Visualiser.
- Veiller aux ultimes préparatifs.
- Se mettre en condition juste avant de démarrer.

Méthodologie et conseils

➤ Soigner la préparation du sujet lui-même

Commencer très tôt la préparation présente des avantages : se ménager une marge de sécurité suffisante pour faire le travail de préparation à fond et permettre à son sub-conscient d'œuvrer pendant le sommeil.

➤ S'entraîner

La répétition est nécessaire pour repérer ses points forts et ses points faibles et corriger certains aspects. Elle permet aussi de vérifier l'impact de sa communication et de s'appropriier son texte.

➤ Penser positif

Relativiser en prenant de la distance par rapport à l'événement. Se programmer de façon positive pour réussir en repensant à ses qualités et ses points forts et à des moments où, par le passé, dans des situations analogues j'ai été content de moi.

➤ Visualiser

C'est une méthode qui nécessite moins d'efforts car elle utilise la voie de l'imaginaire. Elle consiste à imaginer à l'avance, de façon aussi précise et réaliste que possible, le déroulement de l'intervention à venir : d'abord en la voyant de l'extérieur, puis en se voyant dans son rôle d'orateur. Ensuite en se plongeant mentalement dans l'action, en visualisant comme les sportifs avant l'épreuve le film de votre réussite, en intégrant tous les systèmes sensoriels, l'ouïe, le toucher, l'odorat...

➤ Veiller aux ultimes préparatifs

Être dans une bonne condition physique.

S'habiller de façon soignée, confortable avec des vêtements familiers, pour éviter les surprises désagréables d'une tenue neuve et surtout s'habiller en cohérence avec le lieu et l'auditoire. (Outil 28)

Arriver dans une salle à l'avance pour se sentir plus en sécurité. Essayer les appareils, vidéoprojecteur... Organiser l'espace en fonction de son confort et de celui de l'auditoire. Utiliser des supports de notes clairs, concis et bien classés.

➤ Se mettre en condition juste avant de démarrer

Mobiliser son corps pour évacuer les tensions. Asseoir sa présence en s'accordant quelques minutes de silence.

Respirer. Bâiller. Contracter tous les muscles du corps et les relâcher d'un coup pour les détendre. Regarder « vraiment » l'auditoire dès les premiers instants de votre intervention (voir outil 26). ■

« Ce ne sont pas tant les choses en elles-mêmes qui nous dérangent mais les opinions que nous en avons. » Épictète

Avantages

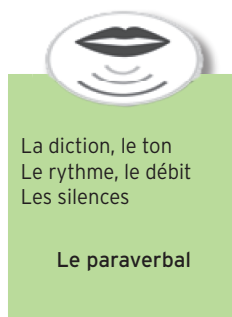
- Cette méthode aide, dans des situations à forts enjeux, à utiliser le trac pour le dépasser et se surpasser.

Précautions à prendre

- Se souvenir que le trac est commun à tous, qu'il est passager et ne se voit pas autant qu'on le dit.

La communication non verbale

COMMENT DÉVELOPPER SON IMPACT AVEC LA COMMUNICATION NON VERBALE



En résumé

L'outil **communication non verbale** est essentiel pour développer l'impact de son message. En effet, comme l'a montré Albert Mehrabian, professeur de psychologie à l'Université de Californie (Los Angeles), la signification du message passe à 7% par le verbal, à 38% par le paraverbal et à 55% par le non-verbal!* L'impact d'un message va être non seulement lié aux mots utilisés mais aussi à la forme, à la façon de le faire passer.

Insight

***Non-verbal communication** is an essential tool to develop the impact of one's message in face-to-face communication. Indeed, according to Albert Mehrabian, Professor of Psychology at UCLA, there are basically three elements in a message: words (Verbal) account for 7%, tone of voice (Vocal) accounts for 38%, and body language (Visual) accounts for 55%!*

The meaning and impact of a message is being transported not so much by the words spoken as by the way used to get that message across: the non-verbal cues.

* La règle des 7 %, 38 % et 55 % est basée sur deux études publiées en 1967 « Decoding of inconsistent Communications » et « Inference of Attitudes in Two Channels ».

* The 7%-38%-55% rule is based on two studies published in 1967: "Decoding of Inconsistent Communications" and "Inference of Attitudes from Non Verbal Communication in Two Channels".



<http://goo.gl/ty4lq>

Des conseils
pour optimiser
votre gestuelle

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Susciter l'intérêt et l'adhésion de son public en utilisant les différents vecteurs de la communication non verbale.

Démontrer son implication et son énergie pour faire passer ses idées à son auditoire par sa diction et sa voix, par l'expressivité de son visage, de ses gestes, de sa posture, par ses déplacements et ses mouvements.

Contexte

La communication non verbale est particulièrement utile dans les situations où le leader prend la parole pour obtenir l'adhésion de son auditoire à un projet, fédérer une équipe autour d'une vision commune.

Comment l'utiliser ?

Étapes

– Jouer de sa voix et du silence

➤ Jouer sur les intonations en montant pour attirer l'attention et en descendant pour toucher ou conclure.

➤ Réguler son débit en parlant au bon rythme et en dosant les silences.

➤ Articuler (les consonnes) et soigner la prononciation (des voyelles). Articuler c'est le signe d'un effort produit pour se mettre à la portée de l'auditoire car celui-ci ressent bien que la bonne qualité articulatoire est le résultat d'une intention, d'une volonté de transmettre (Lionel Bellanger, ESF, 1988).

➤ Éviter les défauts habituels : parler trop vite, ne pas ouvrir la bouche, ne pas remuer les lèvres, laisser tomber la fin, manger les mots, ne pas faire de pause.

➤ Jouer du silence car c'est par et dans le silence qu'on est le plus expressif, même s'il fait parfois peur.

– Laisser parler son corps

➤ Habiter l'espace : être présent, ancré, stable.

➤ Laisser s'exprimer ses gestes.

➤ Parler avec le visage.

➤ Établir et garder le contact avec le regard car le regard de l'autre aide l'orateur. (Voir outil 25)

➤ S'écouter pour s'adapter, être en interaction.

➤ S'écouter pour s'entendre.

➤ Jouer de l'alternance avec les 4 éléments : la terre (l'ancrage), l'air (la respiration), le feu (la conviction et l'envie), l'eau (la modulation de la voix tranquille ou plus rapide).

Méthodologie et conseils

Se rappeler qu'en entendant la voix de ses interlocuteurs au téléphone, on devine leur état d'esprit : calme, agité, tendu ou pressé. La façon de parler révèle clairement l'état d'esprit de celui qui parle et se transmet au groupe qui consciemment ou inconsciemment se « synchronise » avec lui. ■

*« Avant que tu ne parles, on doit pouvoir lire sur ton visage ce que tu vas dire. »
Marc Aurèle*

Avantages

- La communication non verbale traduit les intentions et la conviction du leader dans le projet et renforce son pouvoir de persuasion.

Précautions à prendre

- Être authentique et sincère pour avoir un impact maximum car la communication non verbale est l'élément auquel l'auditoire est le plus sensible. Elle décèle la véritable signification du message.
- Être congruent c'est mettre en cohérence la communication non verbale, paraverbale et verbale.

3

FÉDÉRER AUTOUR
DE LA VISION

« L'art de la réussite consiste à savoir s'entourer des meilleurs. »

John Fitzgerald Kennedy

Dans les formes d'organisations actuelles, le leader est de plus en plus confronté à des situations dans lesquelles il n'a pas d'autorité statutaire sur les interlocuteurs qu'il cherche à influencer. Il doit s'adapter à différents contextes, influencer avec intégrité pour obtenir une coopération durable et fédérer le collectif autour de son projet.

S'adapter à ses interlocuteurs

La capacité du leader à s'adapter à différents interlocuteurs et contextes est essentielle à sa réussite.

S'adapter aux individus, à leur profil de communicant, leur mode de pensée favorise l'adhésion et permet d'accroître son leadership.

S'adapter aux cadres de référence collectifs permet de se faire comprendre plus facilement, et d'argumenter de manière adaptée pour mieux convaincre.

S'adapter aux codes relationnels de différents environnements, en particulier la manière d'établir le contact, de structurer l'activité et la propension à dialoguer ouvertement. Pour le leader, s'intégrer, c'est accepter les codes relationnels de chaque nouveau contexte.

Influencer avec intégrité

Pour influencer ses interlocuteurs, le leader dispose d'une large palette de leviers d'influence rationnels, relationnels et émotionnels. Parmi ces différents leviers, il choisit ceux qui sont en son pouvoir, en fonction de son positionnement, de sa légitimité reconnue et des besoins identifiés chez ses interlocuteurs. Il obtient ainsi de leur part une coopération et une adhésion durable. Celle-ci n'est possible que si le leader influence avec une intention positive en évitant la manipulation.

Coopérer de manière durable

Pour obtenir l'implication de tous les acteurs concernés, le leader doit associer non seulement ses interlocuteurs directs mais également toutes les parties prenantes (en particulier, la hiérarchie de ses interlocuteurs). Il s'agit de s'ajuster mutuellement en formalisant les rôles, objectifs, règles du jeu ainsi que les attentes, besoins et enjeux réciproques.

Parce qu'il n'a pas nécessairement une autorité statutaire sur ses interlocuteurs, le leader est amené à négocier. Pour obtenir une coopération durable, il a intérêt à aborder ses négociations sur des bases gagnant-gagnant en adoptant une stratégie coopérative adaptée aux caractéristiques de la situation et en choisissant une méthode qui lui permet plus sûrement d'aboutir à des accords satisfaisants pour les deux parties.



Fédérer l'équipe

Le sens ne se décrète pas. Un des rôles du leader est d'accompagner le développement de la performance collective de ses équipes afin de leur faire co-élaborer et vivre le sens pour que le résultat opérationnel de l'ensemble dépasse le potentiel de la somme des membres de l'équipe. À cet effet, le leader doit être capable d'identifier le stade de développement de son équipe pour lever les leviers et les obstacles et mettre l'équipe en apprentissage de nouveaux comportements collectifs et la conduire vers l'atteinte du niveau de performance attendu.

LES OUTILS

29	Les préférences cérébrales	98
30	Les 7 mondes	102
31	Les préférences de climat relationnel	106
32	Les 10 leviers de l'influence	110
33	Le contrat triangulaire.....	112
34	Les 6 options stratégiques	114
35	La méthode des intérêts	116
36	Les 3 stades de développement d'une équipe.....	120
37	Leviers et freins du pilotage d'équipe.....	122

Les préférences cérébrales

OBTENIR L'ADHÉSION DES DIFFÉRENTS PROFILS DE COMMUNICANTS



En résumé

Le physicien et directeur de la formation chez General Electric, Ned Hermann, a conçu l'outil **préférences cérébrales** qui comporte quatre quadrants. Dans le cerveau, l'hémisphère gauche est le siège de la rationalité, le centre de la pensée analytique, logique et séquentielle. Il permet de quantifier, de décomposer un problème de façon méthodique. L'hémisphère droit est le centre de la pensée symbolique, globale, de l'intuition et de l'imagination.

Grâce aux préférences cérébrales, le leader va puiser dans le vocabulaire de son interlocuteur pour orienter son discours vers ce qui est essentiel pour ce dernier (ses mots reflétant sa personnalité, ses craintes ou sa motivation) et obtenir son adhésion.

Insight

Ned Hermann, physicist and manager of Management Education for General Electric (GE), designed a **Brain Dominance Instrument** tool, in 4 parts. In the brain, the left hemisphere is the seat of rationality, the center, the seat of analytical, logical and sequential thinking. This tool quantifies and breaks down problems methodically. The right hemisphere is the seat of symbolic, global thinking, of intuition and imagination.

Using Cerebral Brain Dominance a leader will tap into the vocabulary of the person he is interacting with to express his or her views towards what appears essential to that person (the leader's words will reflect that person's personality, fears or motivations) and thus get his or her full support.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Adapter sa communication, mieux argumenter en réunion ou en entretien et renforcer son impact.

Contexte

Cet outil peut être utilisé pour être mieux compris par son interlocuteur au début d'un entretien et rester sur la même longueur d'ondes que lui tout au long de l'échange.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Prêter attention aux termes employés par son interlocuteur.
- Identifier les préférences cérébrales liées à ces termes en repérant les différents registres de communicant de son interlocuteur (les mots utilisés, les questions posées).
- Adapter son mode de communication à celui de son interlocuteur pour mieux entrer dans son cadre de référence et obtenir son adhésion.

Méthodologie et conseils

Pour repérer les différents profils de communicant, il convient de prêter attention aux termes employés par son interlocuteur :

Le profil factuel : les faits

Il privilégie les faits. Dans un échange, il pense avant tout **quoi**. Il communique en termes d'action, utilise des exemples, des éléments concrets et rationnels, des informations précises, des données chiffrées. (Ex. : C'est quoi ce projet, combien coûte-t-il ?)

Le profil méthodique : la méthode

Il se centre avant tout sur le **comment** et utilise un vocabulaire rationnel et pragmatique ne laissant rien au hasard. Les points forts du mode méthodique sont le sens de l'organisation et le respect des directives et des règles.

ments. Les personnes communiquant sur ce mode sont tournées vers les techniques et les outils apportant des résultats. (Ex. : Comment va-t-on mettre en œuvre ce projet ? Dans un premier temps, nous ferons une étude de marché, dans un deuxième temps, nous vous ferons des propositions)

Le profil conceptuel : les idées

Pour communiquer, il fait preuve d'imagination et parfois d'originalité. Il est plus tourné vers le futur et le présent que vers le passé. Il pense **pour quoi** voire **pourquoi pas**. Les personnes communiquant sur le mode conceptuel sont tournées vers les idées neuves, aiment faire avancer, expérimenter. (Ex. : Et pourquoi ne pas créer une nouvelle gamme de produits ?)

Le profil sensible : les relations

Pour communiquer, il privilégie l'aspect humain et utilise des expressions comme : « j'ai l'impression », « c'est mon sentiment ». Il s'exprime en termes d'équipes, de famille, de groupe, d'hommes, il pense **avec qui**. Ses points forts sont le sens du relationnel, la disponibilité aux autres, le sens humain. Les personnes communiquant sur ce mode sont tournées vers les relations. (Ex. : Qui sera présent à cette réunion, à qui s'adresse ce nouveau service ?)

*« Le plus étonnant n'est pas l'incompréhension mais que nous parvenions parfois à nous comprendre. »
André Malraux*

Avantages

- S'exercer à pratiquer un autre mode de communication que le sien permet de développer sa flexibilité et d'étendre sa zone de leadership.

Précautions à prendre

- Garder présent à l'esprit que les préférences cérébrales sont fondées sur son éducation, son héritage socioculturel, son niveau d'études, mais aussi ses goûts, ses convictions, ses valeurs et ses principes.

Les préférences cérébrales

Comment être plus efficace ?

Comment bien communiquer avec les différents profils

Avec une personne tournée vers les faits

- Mettre d'abord l'accent sur les résultats.
- Présenter rapidement la meilleure recommandation ou solution et être concis.
- Montrer clairement le lien entre votre solution et l'objectif de votre interlocuteur.
- Annoncer la conclusion à l'avance.
- Être direct, franc, bref et concis.
- Souligner l'aspect pratique des idées avancées. Ne pas s'embarrasser de détails inutiles ni d'idées grandiloquentes.
- Rester réaliste, parler des avancées.
- Utiliser des supports visuels.
- Être calme, garder une attitude « adulte ».

Avec une personne qui s'intéresse à la méthode

- Se préparer soigneusement à cette rencontre.
- Être précis et organiser son exposé ou ses arguments de façon logique et méthodique.
- Mettre l'accent sur ce qui a été fait par le passé.
- Présenter ses recommandations par catégories et de manière structurée.
- Prévoir des options, envisager des alternatives et en indiquer les avantages et les inconvénients.
- Répondre calmement, avec logique, sans omettre de détails.
- Ne pas bousculer une personne de ce type.
- Fournir des preuves tangibles, quantifier.
- Prendre des notes et utiliser des documents qui illustrent ses propos (dessins, données).

Avec une personne qui s'intéresse aux idées

- Consacrer beaucoup de temps à la discussion.
- Ne pas s'impatienter si l'interlocuteur fait des digressions.

- S'efforcer de lier le thème examiné à un concept ou à une idée plus large.
- Souligner le caractère original, intéressant de l'idée ou du thème.
- Mettre l'accent sur la valeur ou l'incidence de l'idée examinée pour l'avenir.
- Aller du général vers le particulier.
- Montrer son intérêt, poser des questions.
- Reformuler de temps en temps pour canaliser, recentrer ou structurer la discussion.
- Souligner dès le début les principales idées fondant la proposition ou le conseil formulé.
- Envisager des conclusions spécifiques plutôt que des conclusions générales.

Avec une personne qui s'intéresse aux relations

- Prendre le temps d'établir le contact et de discuter au démarrage.
- Souligner les liens entre l'échange et les gens concernés.
- Montrer les avantages de cette idée pour les personnes.
- Souligner l'appui reçu de personnes respectées, appréciées.
- Lui parler d'elle et de ses idées. Lui montrer que vous appréciez ce qu'elle pense/ressent.
- Lui parler dans un style familier.
- Reformuler les moindres opinions/sentiments qu'elle exprime.
- Sourire. Faire preuve de compréhension et de complicité.
- Rester à l'écoute de la personne jusqu'à la conclusion.

Pratiquer le style de son interlocuteur requiert de la flexibilité mais renforce véritablement l'impact de sa communication.

CAS : Benoît souhaite communiquer avec plus de spontanéité

Profil	De quoi parlent-ils ?		Comment nous apparaissent-ils ?
Les faits	• Résultats • Objectifs • Performances • Efficacité • Progrès • Faits	• Responsabilité • Expérience • Défis • Réalisations • Changement • Décisions	• Pragmatiques • Directs • Impatients • Décidés • Rapides • Énergiques
Les méthodes	• Procédés • Planification • Organisation • Contrôle • Sécurité	• Analyse • Observations • Preuve • Détails	• Systématiques • Logiques/concrets • Verbeux • Peu émotifs • Prudents
Les relations	• Gens • Besoins • Motivations • Travail d'équipe • Communications • Sentiments • Compréhension	• Sensibilité • Prise de conscience • Coopération • Croyances • Valeurs • Aspiration	• Spontanés • Compréhensifs • Chaleureux • Subjectifs • Émotifs • Perspicaces • Sensibles
Les idées	• Concepts • Innovations • Créativité • Grandes orientations • Nouveaux moyens/méthodes • Challenge	• Nouveautés dans leur domaine • Interdépendance • Améliorations • Problèmes • Perspectives • Solutions de rechange	• Imaginatifs • Charismatiques • Difficiles à comprendre • Égocentriques • Irréalistes • Créateurs • Pleins d'idées • Provocants

Contexte

Benoît présente régulièrement les prévisions budgétaires et les projets aux partenaires sociaux qui lui disent ne pas comprendre ses messages et le pressent de questions une fois son exposé terminé. Il aimerait apparaître plus chaleureux et charismatique. Au cours d'une formation, il découvre les préférences cérébrales de ses interlocuteurs et les siennes. Il fonctionne essentiellement en mode factuel et méthodique alors que ses interlocuteurs fonctionnent beaucoup en mode sensible (relations). Il décide de « se mettre sur la même longueur d'ondes » que ses interlocuteurs en

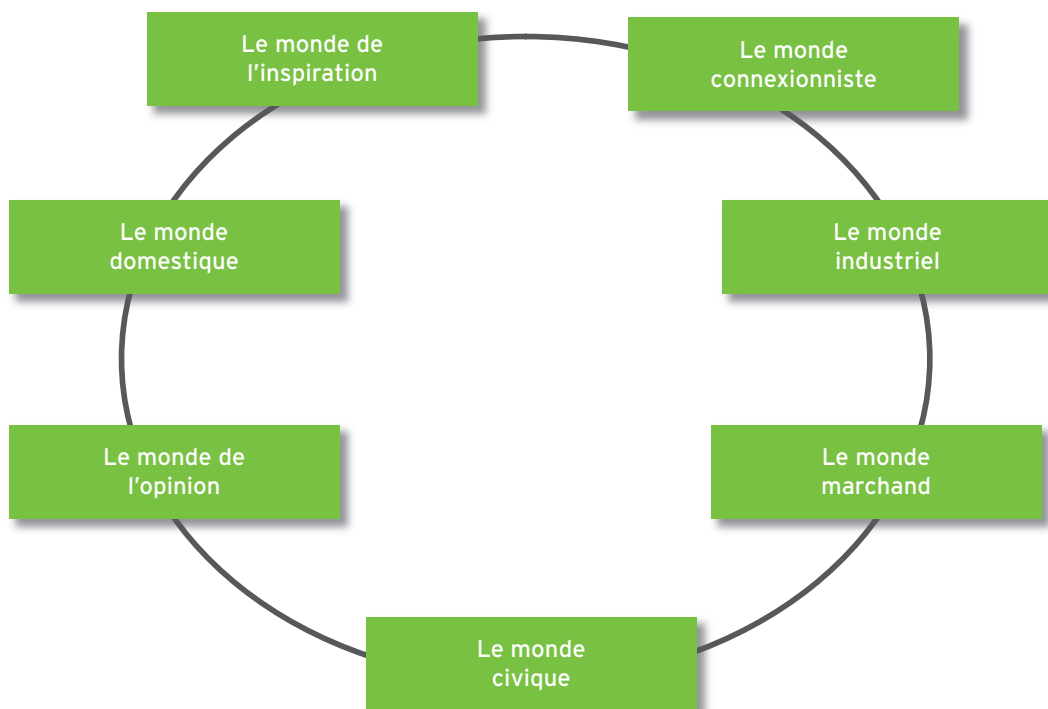
communiquant davantage sur les valeurs portées par l'organisation, en créant davantage de complicité et en apparaissant plus empathique et moins « verbeux ».

Résultat

En choisissant un vocabulaire moins technocratique et en s'appuyant sur le tableau ci-dessus, Benoît apparaît, au fil des réunions, plus spontané et plus en phase avec les aspirations de ses interlocuteurs. ■

Les 7 mondes

ENTRER PLUS FACILEMENT DANS LE MONDE DE L'AUTRE



En résumé

Dans *La Théorie des conventions*, les sociologues Luc Boltanski et Laurent Thévenot ont mis en évidence « 7 mondes » différents auxquels se réfère un individu pour justifier sa conduite et ses choix selon le contexte dans lequel il se trouve. L'outil **les 7 mondes** peut s'appliquer à sept types d'organisations ou sept types de directions, ou à sept types d'équipes ou enfin à un même individu selon les environnements auxquels il se réfère.

Tous ces mondes cohabitent dans une même organisation. L'outil les 7 mondes permet au leader de détecter l'univers de ses interlocuteurs, d'y entrer en se faisant comprendre plus facilement, en argumentant de manière adaptée pour mieux les convaincre.

Insight

In "Convention theory", the sociologists Luc Boltanski and Laurent Thévenot have revealed the "7 worlds" a person refers to when justifying his or her conduct or choices depending on the context he or she is in. The **7 worlds** tool can apply to seven types of organizations, or seven types of management, or seven types of working teams, or even to one given individual, depending on the different environments he or she refers to.

All these worlds coexist within an organization. With this "7 worlds" tool, the leader obtains a better picture of the universe in which the people he or she interacts with evolve, and accesses it by making himself or herself more easily understood, more convincing by adapting his or her argumentation to it.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Renforcer son influence et ses capacités de coopération, éléments essentiels de l'affirmation de son leadership.

Contexte

L'outil les 7 mondes est une cartographie pour décrypter les logiques d'action des acteurs, en particulier dans des relations transversales qui impliquent des entités et des expertises multiples.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Repérer de quel monde on se réclame soi-même (son entreprise, sa direction) et quelle perception négative ses interlocuteurs pourraient avoir de soi.
- Détecter le monde de l'autre en prêtant attention aux mots-clés employés ainsi qu'à la façon d'en parler (paraverbal et non verbal).
- Traduire son propre langage dans des termes compréhensibles par son interlocuteur.
- Argumenter avec les bons mots en utilisant les références qui créent la relation en s'inspirant des critères de la grille des 7 mondes.

Méthodologie et conseils

Pour **le monde de l'inspiration**, l'essentiel est de montrer que l'on a des capacités créatrices voire novatrices. Dans cet univers, on déteste la routine et les procédures qui empêchent de travailler. En contrepartie, le prix à payer est le risque (pas de traces, pas de procédures). C'est le domaine des arts, de la conception de produits matériels ou immatériels.

Dans **le monde domestique**, c'est la tradition et la référence au passé et aux grands hommes qui dominent (tel fondateur, tel dirigeant). La grandeur des êtres dépend de leur position dans la lignée ou dans la ligne hiérarchique.

Dans **le monde de l'opinion**, ce qui compte est d'avoir du succès auprès du plus grand nombre, de la reconnaissance par un large auditoire. Les domaines de la communication ou de la publicité procèdent de ce monde.

Dans **le monde civique**, l'intérêt général ou collectif l'emporte sur l'intérêt individuel. C'est typiquement l'univers des collectivités publiques dont l'action est sous-tendue par les principes d'équité et de solidarité.

Dans **le monde industriel**, les figures de référence sont l'efficacité, la performance technique et les sciences. La maîtrise des outils et les compétences professionnelles et techniques, les « pros » incarnent les valeurs de ce monde.

Le monde connexionniste est celui des réseaux où on entretient des liens, où on dispose d'un vaste carnet d'adresses. La flexibilité, la réactivité et l'adaptabilité en sont les caractéristiques.

Entrer dans la « bulle des autres » en s'intéressant aux raisonnements et références éloignés des siens.

Avantages

- L'outil des 7 mondes permet de travailler sur les stratégies de communication, de s'adapter en fonction des contextes, d'ajuster les relations et d'argumenter pour mieux convaincre.

Précautions à prendre

- Ne pas cataloguer ses interlocuteurs dans un seul monde, par exemple dans celui du cadre dans lequel on les rencontre, pour éviter des comportements liés à des représentations erronées.
- Veiller au contraire à ouvrir la porte des différents mondes de chacun en tenant à distance ses préjugés.

Comment être plus efficace ?

Comment entrer dans le monde de l'autre et trouver l'argument qui fait mouche ?

Le modèle des 7 mondes est une grille à double entrée qui permet de repérer les règles, les normes, les conventions, les codes établis dans les groupes sociaux.

Influencer de manière efficace consiste à utiliser des arguments auxquels les interlocuteurs sont sensibles dans leur monde et d'éviter ceux qui renvoient à ce qui est considéré comme médiocre ou indigne d'intérêt.

Par exemple, une entreprise familiale du secteur cosmétique se réfère aux codes du monde domestique (ce qui est compte c'est la tradition, la lignée) et à ceux du monde marchand (ce qui est important ce sont les affaires, les bénéfices, les parts de marché) mais aussi ceux du monde industriel (ce qui est supérieur c'est la performance, la méthode scientifique, l'innovation).

Autre exemple : une jeune start-up dans l'univers de la vente en ligne va juger que ce qui compte c'est d'associer et faire bénéficier le plus grand nombre d'internautes à ses services. Elle se rattache aux codes du monde connexionniste et aussi à ceux du monde marchand. Ce qu'elle jugera comme indigne d'intérêt sont toutes les références à l'immobilisme ou à l'absence de flexibilité.

Dans le monde de l'inspiration

Arguments à utiliser : l'originalité, la nouveauté, l'expérimentation, la solution à co-construire, la créativité. Ce qui est spontané et insolite.

À éviter : le caractère banal et éprouvé

Dans le monde domestique

Arguments à utiliser : le respect des coutumes, des traditions, des codes en vigueur, de l'organigramme officiel, la hiérarchie. Ce qui a valeur d'exemple. Le caractère officiel.

À éviter : le non-respect des procédures, des normes. La sollicitation des réseaux informels.

Dans le monde de l'opinion

Arguments à utiliser : l'image de marque, la notoriété, la célébrité, la reconnaissance interne et externe, la mise en avant, la communication.

À éviter : le caractère commun, banal. La discrétion. L'anonymat.

Dans le monde civique

Arguments à utiliser : le bien collectif, l'intérêt général, la prise en compte de la dimension humaine, sociale. L'acceptabilité, l'adhésion des personnes concernées. La généralisation à tous. Ce qui est réglementaire et s'impose par les textes de lois.

À éviter : la spécificité, les arrangements, l'individualisation.

Dans le monde marchand

Arguments à utiliser : la différenciation par rapport aux concurrents, la valeur marchande, les apports de valeur ajoutée (CA, marge, profits), le rapport qualité/Prix, l'opportunité à saisir.

À éviter : les solutions onéreuses, floues, non quantifiées, non chiffrées.

Dans le monde industriel

Arguments à utiliser : l'efficacité, la technicité, la performance fonctionnelle, la productivité, la faisabilité, la possibilité de standardisation.

À éviter : ce qui est non reproductible, pas fiable.

Dans le monde connexionniste

Arguments à utiliser : la mise en réseau, en relation, la possibilité de participer. L'appel à des technologies de l'information et de la communication.

À éviter : ce qui traduit un certain immobilisme et une absence de flexibilité. La hiérarchie et les structures pyramidales.

CAS : Louis ou comment convaincre l' élu en parlant son langage

(Extrait de *La Théorie des conventions* d'après Boltanski et Thévenot)

	Opinion	Civique	Marchand	Industriel
Ce qui est supérieur important, ce qui compte	L'opinion des autres, la réputation.	La prééminence du collectif L'officiel.	La concurrence, la valeur marchande.	L'objet technique, la méthode scientifique, l'efficacité
Valeurs	Considération Audience	Liberté République	Intérêt Marché	Travail Système
Ce qui n'est pas contestable	Succès	Texte de loi	Argent bénéfice	Mesure
Ce qui est médiocre	Banal, inconnu	Divisé, isolé	Perdant	Inefficace

Louis est directeur du développement d'un groupe dans l'environnement. Sa mission est de renforcer l'image de marque de sa société auprès des collectivités. Lors d'un cocktail, il entre en relation avec Monsieur Jubert, maire-adjoint, pour lui parler des services que propose son entreprise.

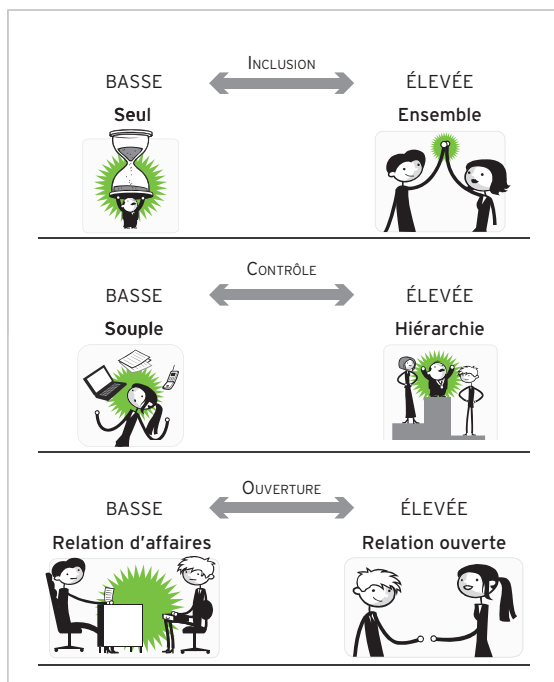
Il sait que son interlocuteur risque d'avoir une vision négative de l'univers auquel il appartient (monde marchand et industriel).

Il l'écoute et est très attentif aux sujets et aux mots que l'adjoint emploie et à la façon dont il en parle. Il évoque avec enthousiasme un futur programme de logements.

Louis traduit en termes concrets et adaptés le service innovant qu'il veut vendre en mettant en avant ce que ce service pourra apporter à la notoriété de la commune et ses élus. Il se réfère au monde de l'opinion et au monde civique et se donne ainsi plus de chances de le convaincre. ■

Les préférences de climat relationnel

CHAQUE ENTITÉ A SES PRÉFÉRENCES DE CLIMAT
SUR LES 3 DIMENSIONS DU COMPORTEMENT



En résumé

Exercer son leadership, c'est intervenir dans différents environnements qui ont chacun leur propre cadre de référence, leurs propres codes. Ils concernent en particulier la manière d'établir le contact, de structurer l'activité et la propension à dialoguer ouvertement. Pour le leader, s'intégrer, c'est donc accepter les codes relationnels de chaque nouveau contexte.

À cet effet, la grille des préférences de climat relationnel sur les 3 dimensions du comportement de Will Schutz donne au leader des repères pour comprendre ses propres préférences et s'adapter aux préférences de ses interlocuteurs pour exercer plus efficacement son leadership.

Insight

Leadership intervening in different environments, all of which have a specific frame of reference and codes. This includes how to establish contact, to structure the activity, and the propensity to maintain open dialogue. To the leader, integration depends on his or her acceptance of these relational codes for each new context.

To this end, the climate preferences table on the 3 dimensions of behavior defined by Will Schutz, gives the leader markers to better understand his or her preferences and to adapt to those of the people he is interacting with for more effective leadership.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Se doter d'un outil opérationnel pour adapter ses modes d'intervention dans des environnements multiples.

Contexte

Lorsque le leader cherche à exercer son influence dans des contextes de cultures différentes qui se manifestent dans la manière d'établir le contact, de structurer l'activité et la propension à dialoguer ouvertement.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Identifier ses propres préférences de climat relationnel.
- Identifier les préférences de ses interlocuteurs.
- Adapter ses modes de communication sur chacune des 3 dimensions.

Méthodologie et conseils

Les préférences de climat en matière d'inclusion

L'inclusion : elle se rapporte au nombre de contacts qu'une personne cherche à avoir indépendamment de la qualité de ces contacts.

« Seul » ou « Ensemble » : les interlocuteurs ont tendance à travailler seuls ou au contraire à décider ensemble.

Les recommandations pour le leader : la propension à organiser des réunions ou à mener des entretiens individuels donnent des indications sur les préférences. En fonction de celles-ci, le leader privilégiera l'un ou l'autre de ces outils.

Les préférences de climat en matière de contrôle

Le contrôle : la dimension du contrôle concerne le niveau d'impact que la personne cherche à avoir sur les autres.

« Souple » ou « Hiérarchisé » : l'organisation et les modes de fonctionnement sont plutôt informels ou au contraire hiérarchisés.

Les recommandations pour le leader : le degré de formalisation des pratiques, le respect des circuits d'information dans la ligne hiérarchique constituent des repères. En fonction des informations dont il dispose, le leader adaptera le niveau de formalisation de ses échanges.

Les préférences de climat en matière d'ouverture

L'ouverture : la dimension de l'ouverture concerne l'authenticité et la sincérité de la relation : elle renvoie à l'expression de ses pensées, ses opinions et de ses émotions.

« Relation d'affaires » ou « Relation ouverte » : les relations sont centrées sur l'activité ou au contraire ouvertes avec la possibilité d'exprimer ses ressentis, de parler de la relation.

Les recommandations pour le leader : le leader adaptera son niveau d'ouverture à celui qui est acceptable dans l'environnement concerné.

Se montrer flexible pour s'adapter aux préférences de climat de ses interlocuteurs.

Avantages

- La grille des préférences de climat relationnel constitue un outil simple pour adapter son mode de communication à des environnements multiples.
- Les préférences de climat relationnel peuvent être identifiées dans la forme de la communication orale et écrite et les outils de communication privilégiés.

Précautions à prendre

- Collecter des informations sur l'environnement dans lequel on va intervenir permet de se préparer à être flexible sur chacune des 3 dimensions.
- Être attentif à prendre en compte à la fois les préférences de climat collectives et les préférences individuelles.
- Établir un diagnostic avant chaque intervention dans un nouvel environnement.

Comment être plus efficace ?

Les 3 dimensions du comportement de la théorie F.I.R.O (*Fundamental Interpersonal Relations Orientation*) de Will Schutz :

La dimension de l'inclusion

L'inclusion se rapporte au nombre de contacts qu'une personne cherche à avoir indépendamment de la qualité de ces contacts. Elle répond au besoin d'établir et de maintenir des relations en termes d'échanges, d'interactions.

L'inclusion présente deux aspects :

- En tant qu'émetteur : le leader établit le contact, entre en communication.
- En tant que récepteur : ses interlocuteurs entrent en contact avec lui, ils l'associent à leurs activités.

Chaque personne a des préférences en matière d'inclusion : certains ont besoin de beaucoup de contacts, d'autres moins.

La dimension du contrôle

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 sur les autres.

Le contrôle présente deux aspects :

- En tant qu'émetteur : le leader oriente, guide, décide.
- En tant que récepteur : le leader accepte d'être influencé, prend en compte les avis et les suggestions.

Chacun a des préférences en matière de contrôle : certains apprécient de guider, de conduire les autres, de prendre des responsabilités. D'autres apprécient d'être guidés, orientés.

La dimension de l'ouverture

Alors que l'inclusion renvoie au nombre de contacts, 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 et de ses émotions.

Partager avec son équipe sa joie d'avoir atteint les objectifs (position haute), choisir de différer l'information concernant une réorganisation par manque d'éléments précis (position basse) relève de la dimension de l'ouverture.

L'ouverture concerne deux perspectives :

- En tant qu'émetteur : le leader s'ouvre sur ses sentiments, ses émotions, ses opinions.
- En tant que récepteur : le leader écoute l'autre qui s'ouvre, partage ses émotions ou opinions.

Nous différons quant à notre niveau d'ouverture ainsi qu'au niveau de notre réceptivité à l'égard de l'ouverture des autres personnes.

Sur chacune des trois dimensions également, la flexibilité du leader consiste à adapter son niveau d'inclusion de contrôle et d'ouverture aux interlocuteurs et à la situation.

Identifier ses préférences

Les questions suivantes aident à identifier ses préférences :

- Dans votre vie personnelle, est-ce que le leader se ressource davantage seul ou en petit comité (inclusion basse) ou au contraire en voyant un nombre important de personnes (inclusion haute) ?
- Préfère-t-il organiser les activités pour lui et son entourage (contrôle haut) ou au contraire se laisser guider et laisser d'autres prendre en charge les activités (contrôle bas) ?
- Parle-t-il facilement de lui-même (ouverture haute) ou est-il plutôt secret (ouverture basse) ?

La flexibilité du leader sur les trois dimensions du comportement est essentielle à sa réussite.

CAS : Didier, un responsable sécurité qui manque de flexibilité

Dimension	Préférences du responsable sécurité	Préférences de son nouveau contexte
Inclusion	basse	haute
Contrôle	haut	bas
Ouverture	basse	haute

Contexte

Didier était responsable sécurité dans un grand groupe industriel français et il était reconnu pour sa compétence : son sens de l'action, son style direct lui permettait de mener à bien ses missions. Il était en contact avec des directeurs de site et des managers et en qualité de responsable sécurité, il réussissait à faire passer ses messages et faire appliquer la politique définie. Tout allait bien jusqu'à ce que son entreprise soit rachetée par un groupe danois. Les fonctions de Didier sont alors élargies à l'ensemble des sites du nouveau groupe.

Problématique

L'intégration de Didier dans son nouveau groupe s'avère difficile. L'analyse montre que ses préférences sur les dimensions du comportement, qui étaient adaptées dans son ancien contexte, ne le sont plus dans le nouveau groupe :

➤ Sur l'inclusion : il traite en face à face alors qu'il conviendrait de réunir ses interlocuteurs.

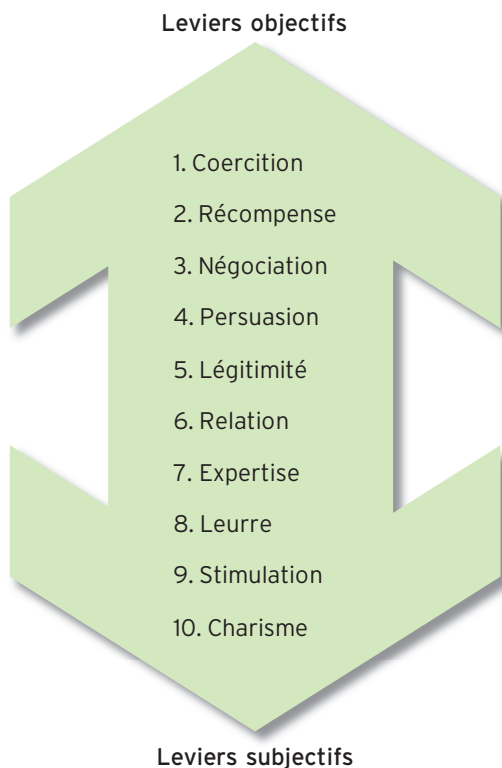
➤ Sur le contrôle : son style autoritaire est difficilement accepté dans une culture démocratique.

➤ Sur l'ouverture : il se cantonne à des relations strictement professionnelles et est perçu comme froid.

Pour être plus efficace, il décide d'être plus flexible sur chacune des trois dimensions. ■

Les 10 leviers de l'influence

CHOISIR LES LEVIERS D'INFLUENCE ADAPTÉS À LA SITUATION



En résumé

L'outil les **10 leviers de l'influence**, conçu par Mike Burke dans « Styles de pouvoir », classe sur un continuum les différents leviers utilisables pour influencer ses interlocuteurs en fonction du fait qu'ils sont plutôt objectifs (de l'ordre du rationnel), ou plutôt subjectifs c'est-à-dire de l'ordre du relationnel et de l'émotionnel.

Parmi ces leviers d'influence, le leader choisit ceux qui sont en son pouvoir et qui lui permettent d'obtenir une coopération et une adhésion durable de la part de ses interlocuteurs.

Insight

*The **10 levers of influence** tool, designed by Mike Burke in Styles de pouvoir, classifies on a continuum the different levers which can be used to influence one's stakeholders, according to whether they are rather objective (on the rational side), or rather subjective (people-oriented and emotional).*

Among these levers of influence, the leader chooses those that are in his power, and that will secure reliable cooperation and lasting support.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Choisir et utiliser des leviers d'influence permettant d'obtenir une coopération et une adhésion durable.

Contexte

Toutes les situations dans lesquelles le leader attend une contribution de la part de ses interlocuteurs en particulier dans une relation non hiérarchique : management transversal, animation de réseau.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Identifier les leviers d'influence en son pouvoir.
- Choisir d'utiliser le(s) levier(s) adapté(s) à la situation.

Méthodologie et conseils

- **La coercition** : elle est fondée sur le rapport de pouvoir et sur le fait que l'interlocuteur ne s'autorise pas le refus. Elle n'est utilisable que dans un rapport de subordination et l'effet s'estompe lorsque l'interlocuteur retrouve sa capacité de choix.
- **La récompense** : l'interlocuteur peut obtenir quelque chose qui a de la valeur pour lui. En fonction de son positionnement, le leader pourra être force de proposition ou agir directement (hiérarchique).
- **La négociation** : le leader entre dans une logique de contreparties avec ses interlocuteurs. Elles peuvent être tangibles et concrètes (informations, développement de compétences) ou d'ordre psychologiques (reconnaissance, valorisation).
- **La persuasion** : le leader présente les solutions qu'il propose comme une réponse aux enjeux et aux besoins de ses interlocuteurs. Elle n'est efficace que si ceux-ci sont réels.

➤ **La légitimité** : elle se fonde la reconnaissance des qualités intrinsèques du leader et le fait que l'asymétrie des rôles est intériorisée par les interlocuteurs (voir outil 4). Elle suppose que le leader ait fait ses preuves.

➤ **La relation** : elle se fonde sur le partage de valeurs et de principes d'action communs entre le leader et ses interlocuteurs. Elle suppose une adaptation à ses interlocuteurs de la part du leader (voir outils 29 à 31).

➤ **L'expertise** : elle est opérante si elle répond à un besoin de professionnalisation et de spécialisation des interlocuteurs.

➤ **Le leurre** : il consiste à faire valoir un intérêt pour lequel les interlocuteurs vont montrer de la résistance pour faire accepter l'objectif principal. L'aspect manipulateur de ce procédé risque d'avoir des conséquences plus néfastes que positives sur l'adhésion des interlocuteurs.

➤ **La stimulation** : elle fait appel aux besoins d'accomplissement, de réalisation de soi des acteurs en lien avec les compétences attendues par les interlocuteurs.

➤ **Le charisme** : la capacité du leader à donner du sens, ses talents de communicateur, son authenticité donnent envie à ses interlocuteurs de le suivre. ■

« **Leadership** : art de faire faire à quelqu'un quelque chose que vous voulez voir fait, parce qu'il a envie de le faire. »
Eisenhower

Avantages

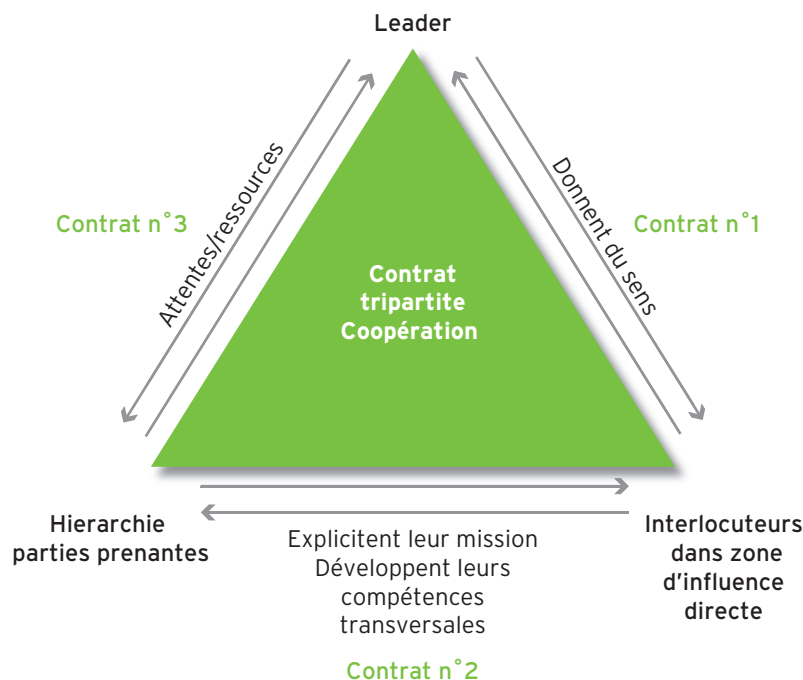
- L'outil fournit au leader une palette de moyens d'influence diversifiés à choisir en fonction de son positionnement, de sa légitimité reconnue et des besoins identifiés chez ses interlocuteurs.

Précautions à prendre

- Avoir conscience que l'influence est sous-tendue par le fait que l'autre accepte d'être influencé.
- Faire preuve d'authenticité pour obtenir une influence durable.

Le contrat triangulaire

CONTRACTUALISER LA RELATION POUR DÉVELOPPER
DES COOPÉRATIONS DURABLES



En résumé

L'outil **contrat triangulaire**, développé par l'analyste transactionnelle Fanita English, schématise le triple échange préalable à une coopération gagnante entre le leader, les interlocuteurs qu'il manage en transversal et leur hiérarchie.

Il favorise l'implication de tous les acteurs concernés. En effet, il permet de s'ajuster mutuellement en formalisant les rôles, les objectifs, les règles du jeu ainsi que les attentes, besoins et enjeux respectifs de chacun des interlocuteurs.

Insight

The Three-cornered Contract, developed by transactional analyst Fanita English, maps the three-way discussions that are the precondition to a winning cooperation between the leader, the transversal managers he supervises, and the people said managers report to.

The tool promotes the involvement of all parties. It encourages parties to mutually adjust to each other by formalizing the roles, objectives and rules of the game, as well as the expectations, needs and challenges of each.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectifs

Responsabiliser tous les interlocuteurs concernés par la mission du leader en précisant les engagements respectifs.

Garantir une coopération durable et efficace en contractualisant les relations de travail.

Contexte

L'outil est particulièrement utile quand le leader assume des responsabilités de management hors hiérarchie : chef de projet, manager transversal ou animateur de réseau.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Réunir les trois catégories d'interlocuteurs pour clarifier avec eux les modalités de la coopération.

Méthodologie et conseils

➤ Contrat n° 1 : entre le leader et ses interlocuteurs directs

En fonction du type de management pratiqué, il concerne le leader et ses équipiers-projet, les contributeurs de sa mission transversale ou les membres de son réseau.

Le leader commence par expliciter le sens et le pourquoi de son action : il précise les grandes orientations stratégiques qui découlent de sa vision. Il définit les objectifs et les contributions qu'il attend de la part de ses interlocuteurs ainsi que les modalités de soutien.

Ses interlocuteurs, quant à eux, précisent les contributions qu'ils vont apporter en fonction de leurs besoins, leurs contraintes et leurs priorités. Ils disent clairement à quoi ils s'engagent.

Si elle n'est pas présente, la hiérarchie risque de se faire des idées sur une collusion possible entre le leader et les collaborateurs qu'elle manage : « Est-ce que les priorités du leader ne vont pas à l'encontre des priorités que j'ai définies à mon équipe ? »

➤ Contrat n° 2 : entre les interlocuteurs managés et leur hiérarchie

Il concerne les interlocuteurs managés transversalement et leur hiérarchie.

Seront précisés ici :

- les objectifs et les contributions attendues dans la mission transversale ;
- la place de la mission transversale dans les priorités ;
- les moyens mis à disposition ;
- les règles d'information réciproque.

En cas de déficit de contractualisation, le leader pourra avoir des fantasmes de collusion entre ses interlocuteurs et leur hiérarchie : « Est-ce que la hiérarchie joue vraiment le jeu dans la mission transversale ? »

➤ Contrat n° 3 : entre le leader et la hiérarchie

Il définit le mode de fonctionnement entre le leader qui manage en transversal et la hiérarchie des interlocuteurs managés. Il concerne en particulier :

- les attentes et besoins réciproques du leader et de la hiérarchie ;
- les règles d'information réciproque ;
- les modalités d'évaluation de la contribution des interlocuteurs managés.

Si les collaborateurs ne sont pas présents, ils risquent de fantasmer une collusion entre le leader et la hiérarchie : « ils ne me disent pas tout ». ■

*« L'homme seul est imparfait. Il faut qu'il trouve un second pour être heureux. »
Blaise Pascal*

Avantages

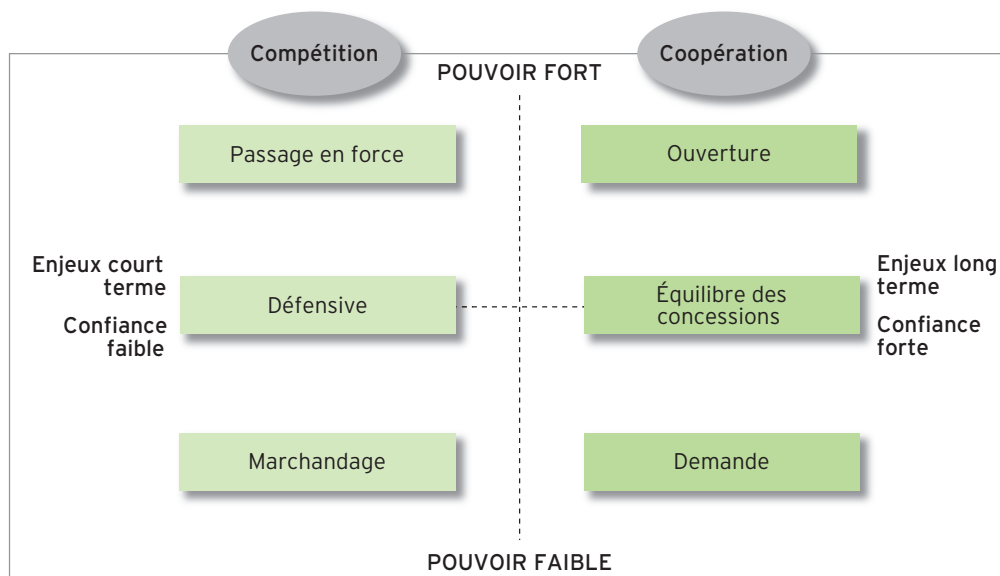
- Cet outil permet au leader, aux interlocuteurs qu'il manage en transversal et à leur hiérarchie de s'ajuster mutuellement pour coopérer de manière durable et efficace.

Précautions à prendre

- Prendre le temps pour expliciter les contrats. La relation prime sur le contenu.
- Veiller à actualiser les contrats dans le temps (changement d'orientations, nouvelles priorités).

Les 6 options stratégiques

ADAPTER SA STRATÉGIE DE NÉGOCIATION À LA SITUATION



En résumé

Selon Marc Cathelineau, les **6 options stratégiques** en négociation sont déterminées par deux variables :

- Le pouvoir relatif des deux parties en présence qui peut être évalué grâce à la question suivante : qui a le plus besoin de qui dans la situation ?
- Le degré de confiance dans la relation 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 ?

Pour aborder la négociation sur des bases gagnant-gagnant, le leader adoptera l'une des trois stratégies coopératives en fonction du rapport de pouvoir avec son interlocuteur.

Insight

According to Marc Cathelineau, two variables determine the **6 strategic options** in negotiations:

- The relative power of the two parties involved, which is assessed by asking: who most needs the other in this situation?
- The level of trust in the relationship and the frequency of interaction: is it of interest to establish/maintain a relationship of trust in the medium to long term? What is the frequency of interaction with the other parties? To begin negotiations on a win-win basis, the leader can adopt one of 3 cooperative strategies, depending on the balance of power that exists with his or her interlocutor.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Choisir une stratégie de négociation adaptée à la situation et qui favorise un accord satisfaisant pour les deux parties.

Contexte

Le leader est confronté à des situations de négociation explicites (négociations commerciales, sociales, avec des fournisseurs) mais également implicites car elles ne sont pas nommées en tant que telles. C'est le cas des relations internes qui s'inscrivent dans une coopération sur le moyen terme.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Identifier le rapport de pouvoir dans la situation. Choisir la stratégie coopérative adaptée.

Méthodologie et conseils

Les stratégies coopératives

Stratégie d'ouverture : Le leader a plus de pouvoir que son interlocuteur dans la situation. C'est le cas, par exemple, avec un interlocuteur qui 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 satisfaisante 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 les interlocuteurs est ici plus équilibrée. C'est le cas de la négociation dans des relations transversales. Le leader a besoin de l'expertise, de l'implication de son interlocuteur. Son interlocuteur a besoin du soutien du leader et qu'il lui donne les moyens de réussir sa mission. Réussir sa négociation suppose ici d'adopter une stratégie « win-win », basée sur un échange équitable des concessions entre les deux partenaires.

Stratégie de demande : le rapport de pouvoir est en défaveur du leader dans la situation : il est, par exemple, demandeur d'informations ou d'une prestation en interne. 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'aboutir plus sûrement à un accord gagnant-gagnant.

Les stratégies compétitives

Stratégie « passage en force » : le rapport de pouvoir est favorable au leader. La stratégie consiste à faire le minimum 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.

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. ■

Être toujours prêt à négocier mais ne jamais négocier sans être prêt.

Avantages

- Choisir une stratégie de négociation adaptée aux caractéristiques de la situation.
- L'outil est particulièrement utile pour amener son interlocuteur à négocier sur des bases gagnant-gagnant.

Précautions à prendre

- Évaluer le rapport de pouvoir dans la situation.
- Ne pas être rigide : adapter sa stratégie à celle mise en œuvre par son interlocuteur.

La méthode des intérêts

UNE MÉTHODOLOGIE POUR NÉGOCIER GAGNANT-GAGNANT

Les 7 étapes de la méthode des intérêts

1 Établir la relation, donner le ton et discuter de la méthode

2 Définir l'objectif à résoudre en commun

3 Rechercher les intérêts

4 Inventer des options

5 Définir sa Mesore

6 Évaluer les options

7 S'engager et conclure

En résumé

Dans les formes d'organisations actuelles, le leader est de plus en plus confronté à des situations dans lesquelles il n'a pas d'autorité statutaire sur les interlocuteurs qu'il cherche à influencer. Il a besoin de négocier pour obtenir une implication et une coopération durable de la part de ses interlocuteurs. Elle nécessite de trouver des accords satisfaisants pour les 2 parties : chacun doit se sentir gagnant dans les décisions et les solutions validées. **La méthode des intérêts**, conçue par William Ury et Roger Fischer dans « *Getting to yes* », fournit un cadre méthodologique pour préparer et conduire des relations négociées dans une optique gagnant-gagnant.

Insight

*In today's organizations, the leader is more and more frequently in situations in which he or she has no statutory authority over the interlocutors he or she seeks to influence. The leader needs to negotiate to obtain their involvement and lasting cooperation. This implies reaching agreements that are beneficial to both parties: each party needs to feel it is winning from the validated decisions and solutions. The **method of negotiation on the merits**, developed in the book "Getting to Yes" by Roger Fisher and William Ury, provides methodology to prepare and conduct negotiated relations in a win-win perspective.*



<http://goo.gl/SCsOx>

Mise en situation
d'une négociation

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Préparer et conduire des négociations dans une optique gagnant-gagnant.

Contexte

Les situations d'interdépendance dans lesquelles le leader a besoin de négocier car il n'a pas d'autorité statutaire.

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 sur ses intentions et établir un climat de coopération.

Discuter de la méthode : proposer une méthode à utiliser qui portera sur les étapes de la négociation, les règles du jeu, la gestion du temps...

L'accord sur la méthode est le premier accord à obtenir : si la question n'est pas abordée, chacun cherche à imposer sa méthode à l'autre.

2. Énoncer le problème à résoudre en commun

Proposer une formulation du problème commun à résoudre exprimé en termes d'objectif. Cette formulation doit intégrer les intérêts des 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 désirs, les besoins, les motivations de chacun.

Questionner l'interlocuteur pour l'amener à sortir de ses positions qui sont des solutions et se centrer sur ses intérêts. En effet, les positions sont souvent inconciliables alors que les intérêts le sont.

4. Inventer des options

Rechercher le maximum d'options qui permettent de satisfaire au mieux les intérêts des deux parties.

Bien distinguer le processus d'invention d'options de l'évaluation de ces options.

5. Établir 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.

La Mesore protège le leader contre l'acceptation d'un accord défavorable ou le rejet d'accords qui seraient satisfaisants.

6. Évaluer les options

Évaluer les options par rapport aux intérêts des deux parties, à leur Mesore et à des critères objectifs quand ils existent.

7. S'engager et conclure

➤ Rechercher un accord clair et précis.

➤ Reformuler les engagements respectifs des deux parties.

➤ Communiquer les termes de l'accord en mettant en valeur les qualités de la relation avec l'autre partie.

« Les opinions sont comme des clous ; plus on tape dessus, plus on les enfonce. »
Alexandre
Dumas fils

Avantages

- 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 des comportements cohérents avec son intention gagnant-gagnant.

La méthode des intérêts

Comment être plus efficace ?

Identifier les situations de relation négociée

Le leader vérifie d'abord que la situation répond aux critères d'une relation négociée. En effet, certaines négociations sont explicites : elles sont nommées en tant que telles qu'il s'agisse de négociation commerciale, sociale, avec un prestataire ou un fournisseur. D'autres sont implicites car on n'utilisera 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 et en même temps ne pas en avoir conscience.
- Il existe *un équilibre relatif des pouvoirs* : si le rapport de pouvoir est trop déséquilibré et que l'un des deux est en capacité d'imposer ses solutions sans conséquences pour lui, on parlera 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 professionnelles répondent à ces critères : relations transversales, avec la hiérarchie, entretien d'évaluation mené sur un mode participatif.

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 leader soit en position +/+ (voir outil 50) 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 leader 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 leader 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

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 indépendamment de la compétence du prestataire.

Dénouement

Dans un premier temps, le prestataire pose le problème de la manière suivante : « Je

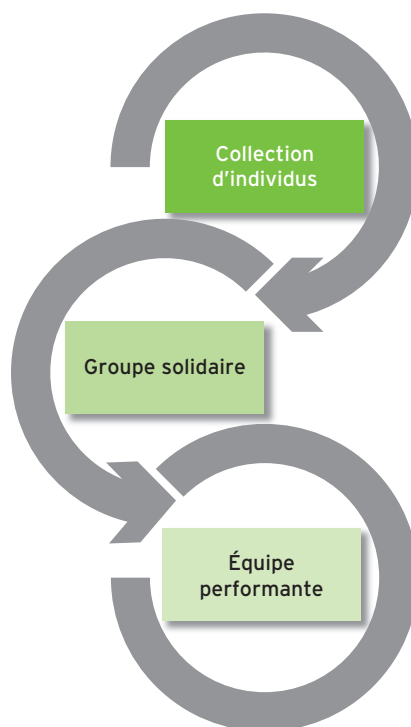
souhaite être mieux rémunéré sans travailler plus » (position). Progressivement, le manager parvient à obtenir de sa part un premier accord sur une définition du problème commun : « comment continuer à coopérer ensemble en augmentant les revenus du prestataire et en assurant la qualité de la prestation 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. ■

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

Les 3 stades de développement d'une équipe

CONDUIRE UNE ÉQUIPE À MATURITÉ DANS LA PERFORMANCE



En résumé

Le sens ne se décrète pas. Le leader accompagne le développement de ses équipes vers la performance en leur faisant vivre concrètement le sens : ainsi l'ensemble dépasse le potentiel de la somme des membres de l'équipe.

Les 3 stades de développement d'une équipe, formalisés par Vincent Lenhardt, définit les grandes étapes du développement d'une équipe au plan de l'identité, de l'énergie investie et du degré de coopération.

Le leader régule ce développement en traitant chacun des besoins individuels car « l'enjeu de la régulation, c'est la coopération » (Claude Steiner). Si personne ne veut coopérer, la régulation ne sert à rien.

Insight

Meaning cannot be decreed. The leader drives the development of his teams toward performance by making them live out the meaning: thus the whole exceeds the sum of the team members.

3 stages of team-building, formalized by Vincent Lenhardt, is a tool that defines the main stages to team building in terms of identity, invested energy and level of cooperation. The leader regulates/controls the process by dealing with each of the individual needs because "the issue of regulation is cooperation" (Claude Steiner). If the parties refuse to cooperate, Regulation is useless.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Diagnostiquer la maturité d'une équipe pour la faire passer d'une logique de **moyens** (input) pour atteindre un objectif à une logique de **résultat** (output) portant sur une aspiration, une ambition à atteindre quelle que soit l'énergie engagée.

Contexte

Toute situation dans laquelle la forte interdépendance entre les membres de l'équipe est indispensable à la performance collective.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Identifier le stade de développement de son équipe.
- Développer la maturité de l'équipe en adaptant les modes de régulation (contenu, processus).

Méthodologie et conseils

La relation entre le leader et son équipe est systémique et circulaire : un type de leader fait émerger et renforce un certain stade de développement d'équipe.

– La collection d'individus :

- Un leader au-dessus de l'équipe et un management individuel.
- Autonomie faible.
- Décisions prises par le leader (quoi faire ?).
- Système d'information top-down.
- Énergie centrée sur la réussite et les expertises individuelles.
- Faible performance collective.

Mode de régulation :

- Définir le sentiment d'appartenance.
- Clarifier les règles du jeu.
- Définir les objets d'échange.
- Développer les compétences.

– Le groupe solidaire :

- Leader facilitateur, organisateur et négociateur (comment, processus).

- Autonomie plus forte.
- Information circulaire, bonne coordination construite sur la coopération.
- Énergie collaborative : chacun travaille avec chacun, écoute mutuelle.

Mode de régulation :

- Définir un objectif commun, voire une vision.
- Clarifier les rôles, le territoire de chacun.
- Se donner des méthodes communes.
- Améliorer le processus de décision.
- Développer l'écoute réciproque.

– L'équipe performante

- « Plus de chef », chacun prend tous les rôles, on se rapproche du modèle « entre pairs ».
- Autorégulation et capacité de décision.
- Cohérence interne et externe avec intégration des enjeux de l'entreprise
- Logique d'appartenance multiple et reconfiguration permanente des équipes.
- Énergie centrée sur la vision (sens).
- Haut niveau de performance collective.

Mode de régulation :

- Développer les interfaces internes et externes entre les métiers et les missions des membres de l'équipe avec l'environnement.
- Donner du sens. ■

« *Faites l'équipe, elle fera le reste.* »
Olivier Devillard

Avantages

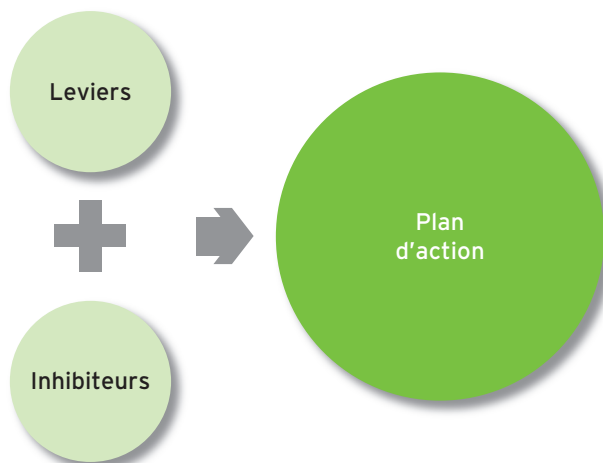
- Permet d'analyser les causes d'un dysfonctionnement d'équipe et d'envisager les actions de régulation.

Précautions à prendre

- Trois principes importants à respecter : « Tolérance à l'erreur », « Qui peut le plus, peut le moins », « Chaque étape est normale et on peut revenir à une étape antérieure plus en conscience ».

Leviers et freins du pilotage d'équipe

CONNAÎTRE LES LEVIERS PERTINENTS
POUR LEVER LES INHIBITEURS D'ÉQUIPE



En résumé

Une équipe est composée de personnes et d'un leader. En tant que telle, toute équipe a un projet collectif, un objectif commun ou a reçu un mandat institutionnel pour réaliser une mission.

L'outil **leviers et freins du pilotage d'équipe** aide le leader à lever les obstacles (les inhibiteurs) pour mettre l'équipe en apprentissage de nouveaux comportements collectifs et la conduire vers l'atteinte du niveau de performance attendu.

Ce haut niveau signifie que cette équipe vit et a vécu un processus de croissance, qu'elle entre dans un haut degré d'autonomie.

Le taux de réalisation de la mission peut aller de 0 % à 100 %. Mesurer la performance est un moyen de savoir où l'on en est.

Insight

A team is made up of people and one leader. As such, every team has a collective project, a common purpose or was given an institutional mandate to carry out a mission.

*With **Levers and brakes to team management**, a leader removes barriers (inhibitors) so that his team can develop new collective behavior and move forward to the expected level of performance.*

Reaching this high-level means that the team has experienced a growth process, and has reached a greater degree of autonomy.

The rate of completion of a mission ranges from 0 to 100%: measuring performance is a way to monitor progress and see where the team stands.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Repérer les freins et les leviers opérationnels pour faire progresser son équipe.

Contexte

Dans le contexte actuel, les équipes et leur leader cherchent à maximiser à la fois le niveau de performance, le niveau d'autonomie et le niveau de coopération.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Comprendre les paramètres constitutifs ou leviers de l'équipe.
2. Cibler les inhibiteurs de performance.
3. Bâtir un plan d'intervention qui actionne les leviers définis au point 1.

Méthodologie et conseils

Les 12 leviers d'une équipe cohérente

- Un leader puissant : reconnu par tous.
- Une cohésion réelle : une cohérence de fonctionnement, de la coopération entre acteurs.
- Des frontières identifiées : l'équipe est délimitée.
- Une mission collective, des rôles définis et des objectifs individuels.
- Une vision claire et mobilisatrice.
- Des règles connues et acceptées.
- Des modes de prise de décision clairement définis.
- Une clarification des circuits d'information.
- Une instance de régulation des désaccords.
- Des valeurs partagées implicites ou explicites.
- Une économie des signes de reconnaissance basée sur l'abondance (voir outil 51).
- La gestion de la construction et de la dissolution de l'équipe.

Les 5 inhibiteurs de performance dans une équipe

- Le manque d'accord sur les objectifs :
- le refus du leadership ;

- des objectifs imprécis ou pas acceptés ;
- manque d'implication sur l'objectif.
 - Le manque d'engagement sur les moyens :
- un temps alloué insuffisant ;
- des conditions physiques et matérielles inadaptées ;
- des résultats insuffisamment communiqués.
 - Le manque de formalisation du processus de décision :
- une ambiguïté sur les modalités de prise de décision ;
- la déficience ou l'absence d'une instance de régulation en cas de désaccord.
 - L'inefficacité des communications :
- une écoute médiocre ou sélective ;
- des communications interrompues ;
- un manque de continuité ;
- des plans d'action flous.
 - Les capacités individuelles et responsabilités à l'intérieur de chaque groupe :
- un jeu « actif-passif » : plus le leader est actif, plus l'équipe est passive ;
- la répétition d'un scénario d'échec dans le fonctionnement avec le leader.

Plan d'action : conscient des freins, il définit les actions en lien avec chaque levier.

Exemple : clarifier les règles de fonctionnement, donner davantage de signes de reconnaissance, refondre le système d'évaluation. ■

« *Politique de la vie, le réel est toujours dans l'opposition.* »
Paul Valéry

Avantages

- Permet au leader de repérer les leviers et les freins et d'adapter son style de leadership.

Précautions à prendre

- Poser quelques règles du jeu (implication) ou des indicateurs d'engagement (ponctualité, présence, co-responsabilité).
- S'autoriser à réguler, confronter et engager immédiatement les actions correctrices.

4 CHANGER LE CADRE DE RÉFÉRENCE

« Changez votre façon de regarder le monde et vous changerez le monde. »

Kant

En proposant une vision en rupture avec l'existant, le leader introduit un changement et remet en cause les modes de fonctionnements actuels et les représentations que se font ses interlocuteurs de la situation. Pour réussir, il doit à la fois avoir une compréhension fine des situations et des comportements et accompagner le changement.

Porter un autre regard sur les situations

Pour comprendre et agir dans un environnement complexe, le leader ne peut se contenter d'un mode de raisonnement analytique qui, s'il permet de résoudre les problèmes techniques, est inopérant face aux problèmes humains. Le leadership efficace nécessite une compréhension des situations aux niveaux des individus, de leurs relations et du système dans lequel ils interagissent. Le leader se donne ainsi les moyens d'identifier les niveaux auxquels il peut agir directement ou indirectement.

Par ailleurs, il est régulièrement confronté à des difficultés et des obstacles qui introduisent, chez ses interlocuteurs, le doute quant à la réussite de la vision partagée. S'il ne peut pas changer les situations, le leader peut les éclairer d'une manière nouvelle grâce aux techniques de recadrage. Cela consiste à changer la représentation négative qu'une personne ou un groupe se fait d'une situation, d'un fait, d'un événement ou d'un comportement pour lui donner un sens positif. En remettant en cause les croyances (paradigmes), le leader ouvre la voie du changement.

Accompagner le changement

Pour accompagner le changement qu'il impulse, le leader doit être capable d'anticiper les comportements probables des groupes et des personnes face au changement. En effet, leur volonté de coopérer est variable : certains sont favorables au changement, d'autres sont en position d'attente, d'autres encore sont hostiles. À cette caractéristique s'ajoute le fait que la capacité des interlocuteurs à faire progresser ou au contraire à freiner le changement est également variable. Fort de ce diagnostic, le leader peut choisir une stratégie

relationnelle adaptée à chaque catégorie d'acteurs pour mieux les fédérer et créer une dynamique de changement. Cette démarche est particulièrement utile dans des processus de changement qui impliquent un nombre important de personnes.

Le leader doit également être en capacité d'accompagner la dimension émotionnelle collective du changement. En effet, les résistances des interlocuteurs s'expriment différemment dans le temps et chacun intègre le changement à son propre rythme. Le leader a donc intérêt à identifier où se situent les membres de l'équipe dans l'intégration du changement pour définir et mettre en œuvre les modalités d'accompagnement les plus adaptées à chacun. Cette démarche est particulièrement utile dans des processus de changement de longue durée.

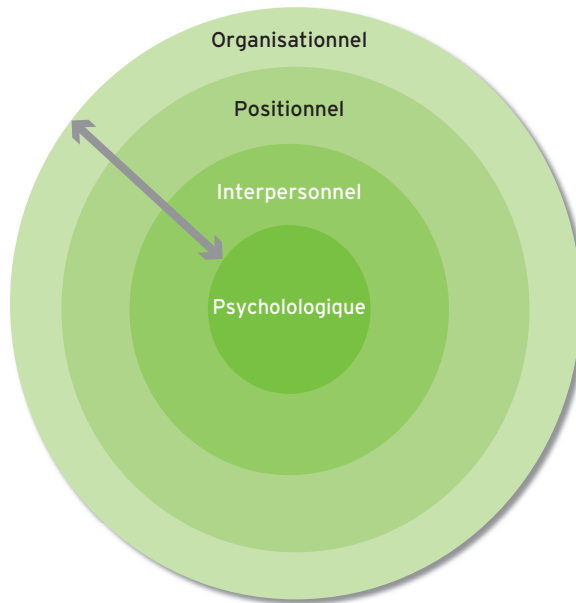


LES OUTILS

38	Les 4 niveaux de lecture de la réalité	126
39	Le recadrage	128
40	La cartographie des acteurs	130
41	Créer une dynamique de changement.....	132
42	L'escalier du changement	134

Les 4 niveaux de lecture de la réalité

SE DONNER LES MOYENS D'APPRÉHENDER
DES SITUATIONS COMPLEXES



En résumé

Pour comprendre et agir dans un environnement complexe, le leader ne peut se contenter d'un mode de raisonnement analytique qui, s'il permet de résoudre les problèmes techniques, est inopérant face aux problèmes humains. Le leadership efficace nécessite **4 niveaux de lecture de la réalité** :

- le niveau psychologique : ce qui se passe au niveau de la personne ;
- le niveau interpersonnel : ce qui se joue dans les relations entre les personnes ;
- le niveau positionnel : il se réfère aux diverses positions sociales des individus et aux relations hiérarchiques dans le système où ils évoluent ;
- le niveau organisationnel qui concerne le système et les modes d'organisation.

Insight

*To understand and act in a complex environment, the leader can not merely adopt analytical thinking, a useful method to solve technical issues, but ineffective for human concerns. Effective leadership requires **4 reading levels of reality**:*

- *the psychological level: what happens at a person's level.*
- *The interpersonal level: what is at stake in the relations between people.*
- *The positional level refers to the various social positions of the individuals and the hierarchical relations of the system in which they operate.*
- *The organizational level concerns the system and methods of organization.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Appréhender les différents niveaux de lecture d'une situation.

Identifier les niveaux les plus pertinents pour comprendre la situation.

Agir aux niveaux qui sont dans la zone de pouvoir du leader.

Contexte

Toutes les situations qui comportent une dimension humaine : problèmes managériaux, gestion de conflits.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Analyser la situation avec les différents niveaux de lecture.
- S'interroger sur les niveaux les plus pertinents pour comprendre la situation.
- Identifier niveaux sur lesquels le leader dispose d'une marge de manœuvre pour agir.

Méthodologie et conseils

Le niveau psychologique : c'est dans le psychisme de l'individu que réside l'explication de la situation. Ici, le leader peut formuler des hypothèses qu'il prendra soin de valider avec l'interlocuteur lui-même.

Le niveau interpersonnel : c'est le niveau des interactions entre les interlocuteurs. Une relation est un système auto-renforçant : les comportements de l'un viennent renforcer les comportements de l'autre. Par exemple, le leader est directif et son interlocuteur ne prend pas d'initiative. Plutôt que de vouloir changer l'autre, le leader s'interrogera ce qu'il peut changer dans ses comportements pour obtenir un autre comportement-réponse de la part de son interlocuteur.

Le niveau positionnel : les explications se trouvent dans les diverses positions sociales des individus et dans les relations hiérarchiques

du système dans lequel ils évoluent. Ce niveau concerne les rôles, les statuts ou les pouvoirs.

Le niveau organisationnel : il concerne les structures et le fonctionnement de l'organisation. Cette approche nécessite que le leader examine :

- *les structures formelles* : l'organigramme officiel, l'organisation hiérarchique, les divisions en différents services ;
- *les structures informelles* : le fonctionnement réel de l'organisation et en particulier les circuits du pouvoir effectif ;
- *la distribution des responsabilités et des ressources* : le partage des mêmes ressources par deux entités, le recouvrement des responsabilités, les attributions imprécises de responsabilités ou encore les rivalités entre fonctionnels et opérationnels ;
- *l'organisation du travail et la répartition des tâches* : le degré d'autonomie de chacun pour gérer son activité, les relations nécessaires à l'activité, la façon dont les informations circulent, le rythme auquel elles arrivent, leur précision et leur fiabilité ;
- *le système de récompense* de l'organisation : il peut, en effet, induire des comportements individuels et collectifs conflictuels.

La compréhension d'une situation ne se situe pas à un niveau mais à aux différents niveaux. ■

*« Un système : une construction mentale élaborée pour faciliter la compréhension d'un réel complexe. »
D'après Jean-Louis Le Moigne*

Avantages

- Permet de prendre en compte les différents niveaux d'une situation complexe.
- Permet d'identifier les niveaux auxquels le leader peut agir directement ou indirectement.

Précautions à prendre

- Chercher à comprendre plutôt que juger.
- Agir directement aux niveaux qui sont dans la zone d'influence du leader et être force proposition aux autres niveaux.

Le recadrage

GÉRER LES CONTRADICTEURS AVEC LES TECHNIQUES DE RECADRAGE



En résumé

Toute influence génère des contradicteurs. Plutôt que de leur répondre de manière agressive ou de les remettre en cause personnellement, il est possible de recourir aux techniques de **recadrage**. Cet outil linguistique, élaboré par l'École de Palo Alto (notamment Paul Watzlawick et Gregory Bateson), permet de développer, tout en souplesse, son sens de la répartie, dans le respect de l'autre et de ses convictions. Bien utilisé, il permet de changer la représentation que l'interlocuteur se fait d'une situation, d'un événement ou d'un comportement.

Insight

Any influence generates opposition. Instead of responding aggressively, challenging them on a personal level, the leader can use "Reframing" techniques to solve the conflict. This linguistic tool, developed by the School of Palo Alto School (with Paul Watzlawick and Gregory Bateson), develops one's ability to respond quickly and precisely to the point while maintaining a light tone, in and remaining respectful of others and of their beliefs. Correctly used, the tool will enable one to change the other person's view of a situation, an event or behavior.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Développer son sens de la repartie et sa flexibilité comportementale.

Contexte

Le recadrage s'utilise en réunion, en entretien ou en débat public pour faire face aux contradicteurs et/ou dépasser des situations de blocage.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Écouter et questionner pour comprendre et s'imprégner du cadre de référence de son interlocuteur.
- Identifier la critique, la contradiction, l'objection.
- « Digérer » en silence quelques instants les éléments reçus, le temps d'identifier le cas échéant, l'intention cachée du message.
- Recadrer le sens ou le contexte de ce qui vient d'être dit, en phase avec le bénéfice que l'interlocuteur peut en tirer.

Méthodologie et conseils

Voici les principaux types de recadrage.

Le recadrage de sens ou de contenu

L'idée maîtresse est de proposer un autre sens que celui qui apparaît comme négatif. Ce nouveau sens doit être compréhensible pour l'interlocuteur, en relation avec sa façon de percevoir les choses, et aussi en cohérence avec le message que le leader souhaite faire passer. Par exemple, si la personne dit : « Vous ne nous avez pas encore répondu pour le dossier X, cela veut dire que le projet est enterré » ; le recadrage peut consister à répondre : « Je ne vous ai pas répondu à ce jour sur le dossier X car il s'agit d'un dossier très technique. Nous devons mener une étude de faisabilité approfondie ».

Le recadrage de contexte

Dans un contexte donné, la critique, l'opposition à laquelle le leader est confronté peut être valable ; dans un autre contexte, cela peut être fortement relativisé.

Le recadrage de contexte consiste donc à relativiser l'argumentation de son interlocuteur en rappelant, par exemple, le passé.

Si la personne assène « Je vous affirme que ces propositions sont inacceptables ! », une réponse peut être : « Je suis étonné de votre remarque : il y a quelques mois, lors de notre réunion de janvier, ces propositions vous convenaient tout à fait ».

La recherche d'un cadre commun

Il permet de concilier les intérêts individuels divergents en élargissant le contexte. En remontant à un niveau plus élevé, comme par exemple la préservation de l'emploi, le service du client, la pérennité de l'entreprise, un terrain d'accord devient possible.

À l'affirmation : « les commerciaux ne comprennent rien à la production », il est possible de répondre : « et pourtant nous visons tous la performance de l'entreprise et la satisfaction de nos clients ». ■

« *Quand tu te bats, tu as déjà perdu.* »
Lao Tseu

Avantages

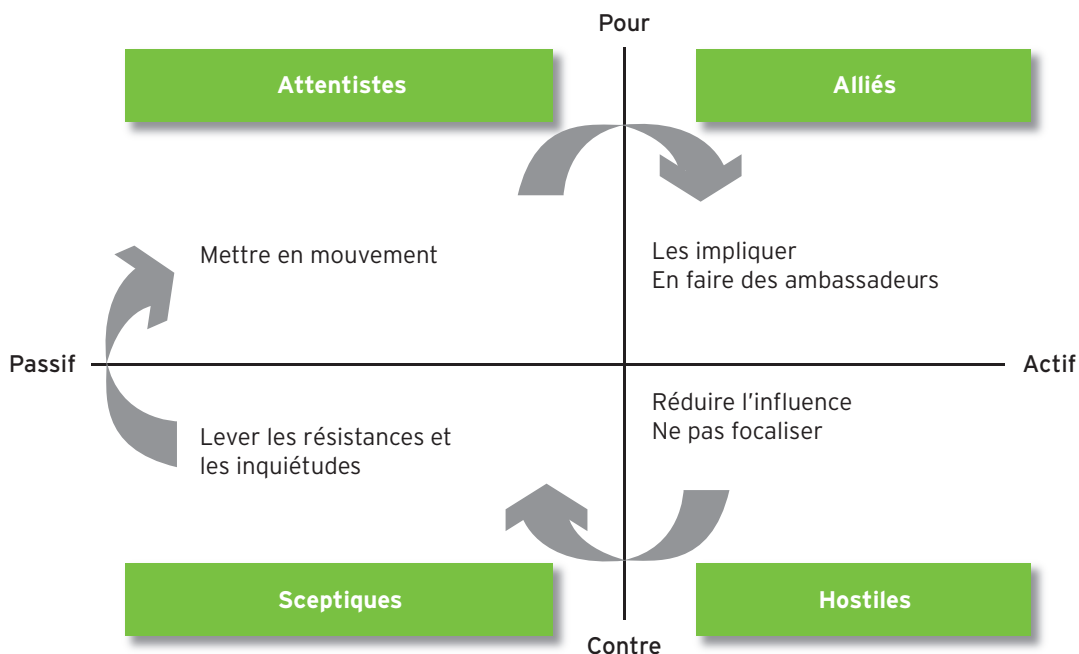
- Le recadrage permet d'aider son interlocuteur à « voir le verre à moitié plein plutôt qu'à moitié vide ».

Précautions à prendre

- Adopter une attitude d'ouverture et de coopération et être attentif au comportement de son interlocuteur pour voir si le recadrage a été opérant (voir outil 28). Si la personne recadrée acquiesce en souriant, le recadrage a bien fonctionné.
- Le recadrage est une affirmation. Il n'est ni un conseil, ni une approbation, ni un questionnaire.

La cartographie des acteurs

COMPRENDRE ET AGIR SUR LA RELATION DES INTERLOCUTEURS FACE AU LEADER



En résumé

Grâce à la **cartographie des acteurs**, inspirée par l'analyse stratégique, la socio-dynamique et la psychologie systémique, le leader dispose d'un outil de visualisation dynamique de la relation des acteurs à son leadership en fonction de leur volonté de coopérer ou non.

Cet outil relationnel lui permet de repérer et de prévoir les réactions, jeux et postures de ceux :

- qui déploient de l'énergie contre le leader (antagonisme) ;
- qui déploient de l'énergie pour le leader (synergie).

Fort de ce diagnostic, le leader peut choisir une stratégie relationnelle adaptée à chacune des catégories d'acteurs pour mieux rassembler, créer une dynamique de changement ou aller dans le sens de son projet.

Insight

With the **Mapping of the players** tool, drawn from strategic analysis, social dynamics and systemic psychology, the leader can visualize the players' relationships to leadership in terms of their willingness to cooperate or not.

This relational tool enables one to identify and anticipate the reactions, games and position of:

- Those who exert energy to fight against the leader (synergy).
- Those who exert energy in the fight for the leader (antagonism).

The leader can adopt a relational strategy, adapted to each category of actors, which will best serve to unite forces, to promote change or move in the direction of his or her project.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Se doter d'un outil opérationnel pour renforcer son leadership.

Contexte

Une fois le diagnostic préalable du positionnement des acteurs fait, cet outil permet d'adapter l'intervention du leader auprès de chaque groupe d'interlocuteurs.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Repérer le degré de coopération des interlocuteurs qui peuvent, soit :

- développer de l'énergie pour coopérer et fabriquer de la synergie ;
- être dans des jeux personnels et développer de l'antagonisme contre le leader.

Choisir une stratégie adaptée et actionner les leviers relationnels pertinents pour chaque groupe identifié.

Méthodologie et conseils

Le positionnement des interlocuteurs

- **Les alliés** : ils sont en synergie avec le leader parce qu'ils perçoivent un gain à coopérer au regard de leurs enjeux.
- **Les hostiles ou les opposants** : en antagonisme, ils n'ont pas intérêt à coopérer car ils perçoivent que le leadership va générer des risques ou des pertes pour eux. Ils veulent parfois la même chose que le leader.
- **Les sceptiques** : ils sont inquiétés par le changement et déploient de l'énergie contre le leader.
- **Les attentistes** : passifs ou hésitants, ils ne perçoivent pas clairement s'ils vont y perdre ou y gagner. Ils peuvent même être en situation de dilemme.

Les leviers relationnels pour rassembler

Les **alliés** : les impliquer et en faire des ambassadeurs. Le leader fédérateur renforce l'alliance avec le noyau dur des engagés : il donne plus de pouvoir à ces précieux alliés pour les stimuler à construire. Il valorise les acteurs qui œuvrent dans le sens de la synergie.

Les **hostiles** : réduire l'influence, ne pas focaliser sur ces opposants ou dépenser trop d'énergie et de temps à vouloir les convaincre. Le leader reste ferme sur le non négociable/négociable voire sur ce qui est acceptable/inacceptable en termes de comportements.

Les **sceptiques** : lever leurs résistances ou leurs inquiétudes en les rassurant sur leurs enjeux. Le leader communique, soutient et accompagne pour les rallier. Il rassure sur les avantages à coopérer avec lui ou sur les avantages du changement sans chercher un accord à tout prix.

Les **attentistes** : mettre en mouvement ceux qui sont en antagonisme. Le leader fait de leur inertie une force en favorisant l'ouverture et le partage sur les sujets à enjeux pour eux. ■

« Un homme n'est donc pas ce qu'il a fait, mais ce qu'il est capable de faire. »
Julien Green

Avantages

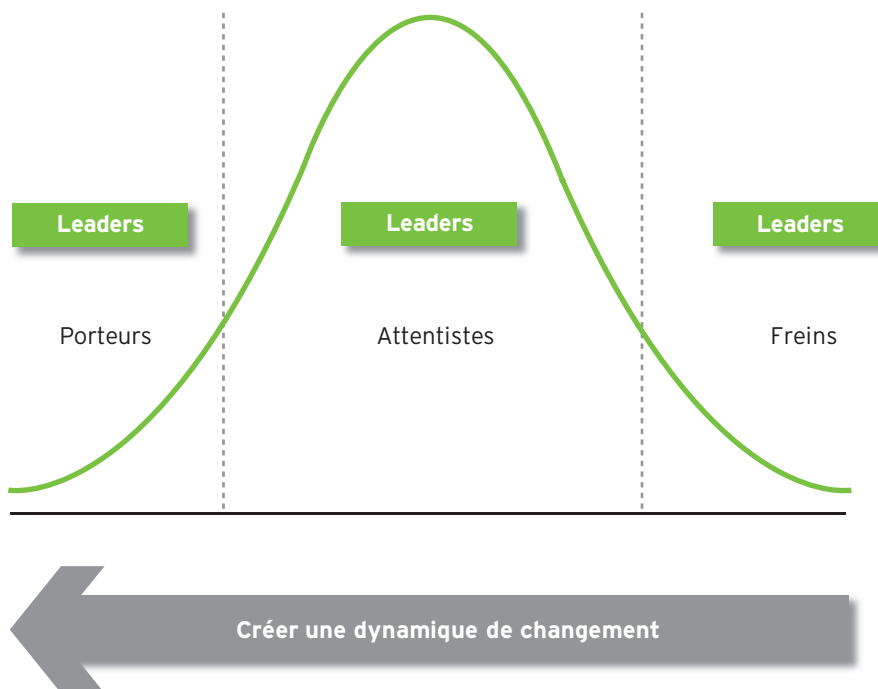
- Simple, cet outil permet au leader d'adapter sa stratégie dans la relation avec chaque interlocuteur.

Précautions à prendre

- Évaluer le positionnement des interlocuteurs en fonction des situations.
- Ne pas faire basculer les sceptiques en hostiles.
- Porter suffisamment d'attention aux sceptiques. Ne pas laisser trop de pouvoir aux alliés qui perdent leur qualité d'alignement.

Créer une dynamique de changement

MOBILISER LES ÉNERGIES VERS LA RÉUSSITE DU CHANGEMENT



En résumé

L'outil **créer une dynamique de changement**, inspiré des concepts de l'analyse stratégique de Michel Crozier, permet au leader de faire des hypothèses sur les comportements probables des personnes et des groupes face à un changement. Il peut ainsi repérer :

- les porteurs (favorables au changement), les attentistes (en position d'attente) et les freins (opposés au changement) ;
- les leaders porteurs (capables d'accélérer le changement) et les leaders freins (capables de le freiner voire le bloquer).

Ainsi, le leader peut choisir une stratégie adaptée à chacune de ces catégories pour créer une dynamique de changement.

Insight

The **Create Dynamics of Change** tool, inspired by Michel Crozier's concepts in strategic analysis, allows the leader to make assumptions about the likely behavior of individuals and groups when faced with change. The tool identifies categories to describe the range of responses people have toward change:

- Carriers (those who make it happen), Sitters (those who let it happen) and Blockers (those who get in the way).
- Boost Leaders (leaders who accelerate change) and Brake Leaders (leaders who slow or even block change).

Thus, the leader may choose the appropriate strategy to create a momentum for change.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Se doter d'un outil opérationnel pour accélérer un processus de changement.

Contexte

Toute situation de changement impactant un nombre important de personnes.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Faire un diagnostic des enjeux et des pouvoirs des personnes et groupes impactés par le changement.
- Définir une stratégie d'accompagnement pour chaque groupe identifié.

Méthodologie et conseils

Les concepts de l'analyse stratégique utilisés

Deux concepts clés de l'analyse stratégique permettent de faire des hypothèses sur le comportement probable des personnes et des groupes impactés par un changement :

Les enjeux : ils correspondent à ce qu'une personne ou un groupe cherche à gagner ou évite de perdre et qui va déterminer ses comportements dans le changement.

Le pouvoir : une personne ou un groupe a du pouvoir sur un autre si ce dernier en a besoin pour atteindre ses objectifs : « j'ai besoin de lui » est synonyme de « il a du pouvoir sur moi ». Les leaders sont des acteurs qui ont du pouvoir.

Le positionnement des personnes et des groupes impactés par un changement

En fonction de leurs enjeux, les personnes adopteront trois positionnements distincts.

Les porteurs : ce sont celles qui sont favorables au changement parce que, au regard de leurs enjeux, ils perçoivent un gain à changer.

Les attentistes : ce sont les personnes qui, toujours au regard de leurs enjeux, ne perçoivent pas clairement si elles vont y perdre ou y gagner.

Les freins : ce sont celles qui perçoivent (à tort ou à raison) que le changement va générer des pertes pour elles.

Dans chacune des trois catégories, il est important d'identifier les leaders qui ont la capacité d'accélérer ou de ralentir le processus de changement.

La stratégie pour créer une dynamique de changement

Prendre appui sur les porteurs leaders. Il peut être souhaitable de donner plus de pouvoir à certains porteurs pour créer une dynamique de changement.

Rallier les attentistes, en particulier les leaders, en les rassurant sur leurs enjeux. Il s'agit d'un point crucial pour la réussite du changement : ou le leader réussit à rallier une majorité d'attentistes ou ils rejoindront le camp des freins.

Ne pas dépenser trop d'énergie et de temps à vouloir convaincre les freins et ne pas amplifier leur résistance. ■

*« L'innovation systématique requiert la volonté de considérer le changement comme une opportunité. »
Peter Drucker*

Avantages

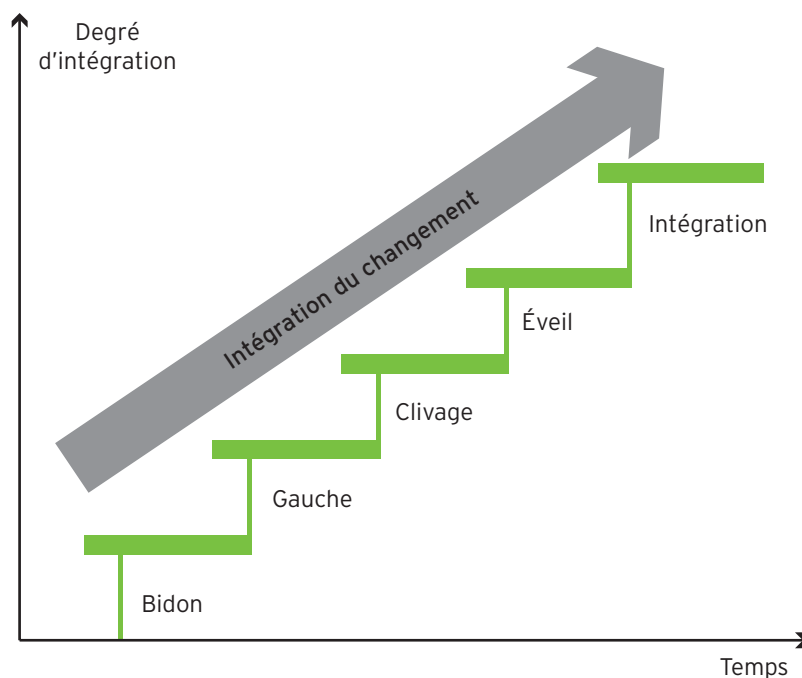
- Permet d'anticiper les comportements probables des groupes et des personnes pendant la phase de changement.
- Particulièrement utile dans des processus de changement qui impliquent des groupes importants de personnes.

Précautions à prendre

- Se mettre à la place des personnes et des groupes pour en comprendre la logique probable : si j'agissais de cette manière, quels pourraient être mes enjeux ? En quoi mon pouvoir dans cette situation pourrait expliquer mes comportements ?
- Valider les hypothèses en étant à l'écoute des informations terrain et en observant les comportements.
- Réévaluer le positionnement des groupes et des personnes pour chaque changement.

L'escalier du changement

ACCOMPAGNER L'INTÉGRATION DU CHANGEMENT



En résumé

La dimension émotionnelle collective est particulièrement présente dans les phases de changement. **L'escalier du changement** illustre la manière dont s'expriment les résistances au changement dans le temps. Le passage par ces différentes étapes - les marches de l'escalier - est nécessaire à l'intégration du changement. Le leader favorise l'intégration du changement par son équipe dans les différentes étapes du processus de changement : il identifie où se situent les membres de l'équipe dans l'escalier et il définit et met en œuvre les modalités d'accompagnement les plus adaptées pour les aider à gravir une marche supplémentaire.

Insight

*The collective emotional dimension is particularly strong during the phases of change. The **Stairway to change** tool illustrates how resistance to change is expressed over time. Passing through these phases - the steps of the staircase - is part of the process of integrating change.*

The leader facilitates the integration of change by his team in each of the various stages of change. The leader identifies where the team members stand on the staircase and then he defines and implements the appropriate supporting measures to boost them to the next steps.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Se doter d'un outil opérationnel pour favoriser et accélérer l'intégration d'un changement.

Contexte

L'escalier du changement est un outil particulièrement utile dans l'accompagnement d'un changement, en particulier de longue durée.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Identifier où se situent dans l'escalier les personnes et les groupes impactés par le changement.
- Adapter son mode d'accompagnement à chaque étape.

Méthodologie et conseils

1^{re} marche : la phase « Bidon »

Manifestations : les personnes remettent en cause le principe même du changement : « cela ne changera rien », « cela ne marchera pas ».

Mode d'accompagnement : le leader favorise l'expression des résistances et sensibilise en donnant de l'information.

2^e marche : la phase « Gauche »

Manifestations : la maladresse est liée au processus d'apprentissage. Ce qui est remis en cause ici, c'est l'applicabilité du changement au contexte : « ça marche ailleurs, mais pas chez nous, c'est tellement spécifique ».

Mode d'accompagnement : le leader démontre par l'exemple que le changement peut réussir dans le contexte. Il investit dans le développement des compétences des personnes concernées.

3^e marche : la phase « Clivage »

Manifestations : les personnes intègrent le changement à des vitesses différentes. Les plus avancées sont partagées entre le soulagement - « j'y arrive » - et la culpabilité vis-à-vis des

collègues plus en retrait. Ce qui se joue ici a trait à la perte de solidarité dans l'équipe.

Mode d'accompagnement : le leader intervient de manière indirecte en utilisant la complémentarité des compétences : faire former (tutorat, parrainage) après avoir identifié des appuis crédibles dans l'équipe.

4^e marche : la phase d'« Éveil »

Manifestations : Les personnes experimentent des reproches à l'encontre des initiateurs du changement : « pourquoi n'y ont-ils pas pensé avant, pourquoi ne l'ont-ils pas fait avant ? »

Mode d'accompagnement : le leader encourage, stimule les personnes et valorise les réussites pour les aider à gravir la dernière marche.

5^e marche : la phase d'« Intégration »

Manifestations : en évoquant le passé, les personnes semblent prises d'amnésie : « comment faisions-nous avant ? », « comment avons-nous pu travailler comme cela ! »

Mode d'accompagnement : le leader félicite, valorise les personnes en montrant le chemin parcouru et fête l'intégration du changement. ■

Le leader accompagne pas à pas les personnes dans l'escalier qui mène à l'intégration du changement.

Avantages

- L'escalier du changement permet au leader d'évaluer le degré d'intégration du changement par les personnes et d'adapter finement ses modes d'intervention.
- Il est particulièrement utile dans des processus de changement de longue durée.

Précautions à prendre

- Consacrer du temps à favoriser l'expression pour repérer les signaux de résistance et les signes d'intégration.
- Avoir conscience qu'il ne s'agit pas d'un processus linéaire et être attentif aux retours en arrière (les chutes dans l'escalier).
- Évaluer le positionnement des personnes et des groupes pour chaque changement.

5 METTRE EN POUVOIR

« Le meilleur leader est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses, et qui sait aussi refréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font. »

Theodore Roosevelt

Le leader crée les conditions pour que ses interlocuteurs puissent exprimer leurs potentiels. Il adopte une posture qui favorise le développement de leur maturité à la fois professionnelle, relationnelle et émotionnelle. La manière dont il traite les conflits lui donne également l'occasion de renforcer son leadership par une attitude d'ouverture et d'authenticité.

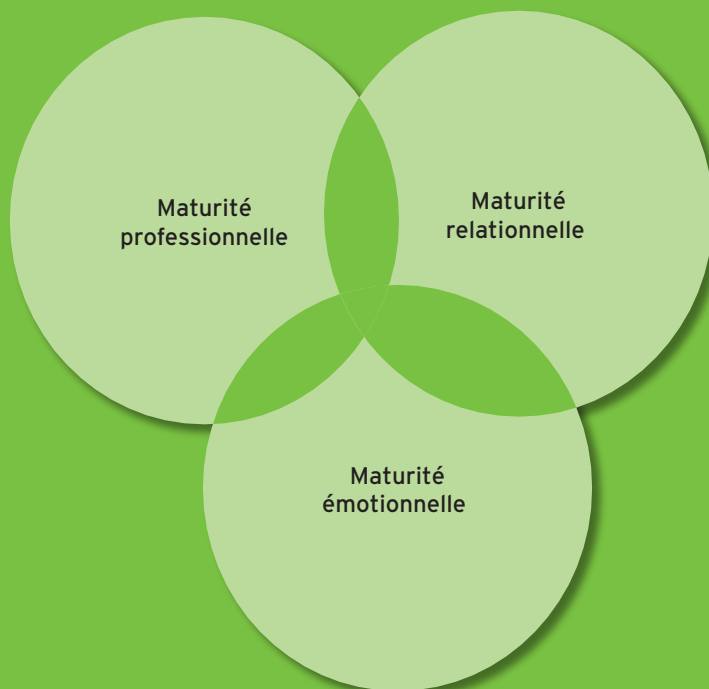
Développer les potentiels

Le leader prend en compte les trois dimensions du développement des potentiels de ses interlocuteurs.

Leur maturité professionnelle : elle fait référence au niveau de compétence et de motivation d'une personne par rapport à une activité ou un problème. Face à une demande d'aide, le leader identifie le niveau de maturité de son interlocuteur à travers ses comportements verbaux (ce qu'il dit), paraverbaux (la manière dont il le dit) et non verbaux (les expressions du visage, la gestuelle, la posture) puis il choisit une modalité d'intervention en ayant comme objectifs à la fois de s'adapter et de développer l'autonomie de la personne. À cet effet, il vérifie qu'il est bien dans une posture d'aide et non pas d'assistance.

La maturité relationnelle : elle concerne la manière dont une personne se positionne face à la figure d'autorité que représente le leader. Celui-ci est attentif à décoder le mode d'interactions de son interlocuteur : cherche-t-il à se faire prendre en charge ? Adopte-t-il des comportements d'opposition systématique, d'indépendance ou d'échange constructif ? En fonction de son diagnostic, le leader adapte son mode de communication pour aider son interlocuteur à progresser vers une attitude de coopération.

La maturité émotionnelle : elle traduit la capacité relative de l'interlocuteur à identifier ses émotions, à leur donner un sens, à les exprimer avec justesse et à formuler une demande claire. Après avoir élucidé la dimension émotionnelle de la situation, le leader intervient pour aider l'interlocuteur à clarifier sa demande. Il développe ainsi de l'ouverture et de l'authenticité dans les relations.



Pour accompagner le développement des potentiels sur ces trois dimensions, le leader pratique le niveau d'écoute qui lui permet d'identifier le niveau de maturité de son interlocuteur et qui correspond à sa demande.

Gérer les conflits

Ce qui distingue un conflit d'un désaccord, c'est la charge émotionnelle que les protagonistes investissent dans la situation. Tant que cette dimension émotionnelle n'est pas résolue, il n'est pas possible de traiter le désaccord de manière rationnelle. Aussi, le leader a-t-il intérêt à prendre conscience du mécanisme émotionnel par lequel il entretient le conflit pour ensuite adopter une attitude d'ouverture propice à la résolution de la situation conflictuelle.

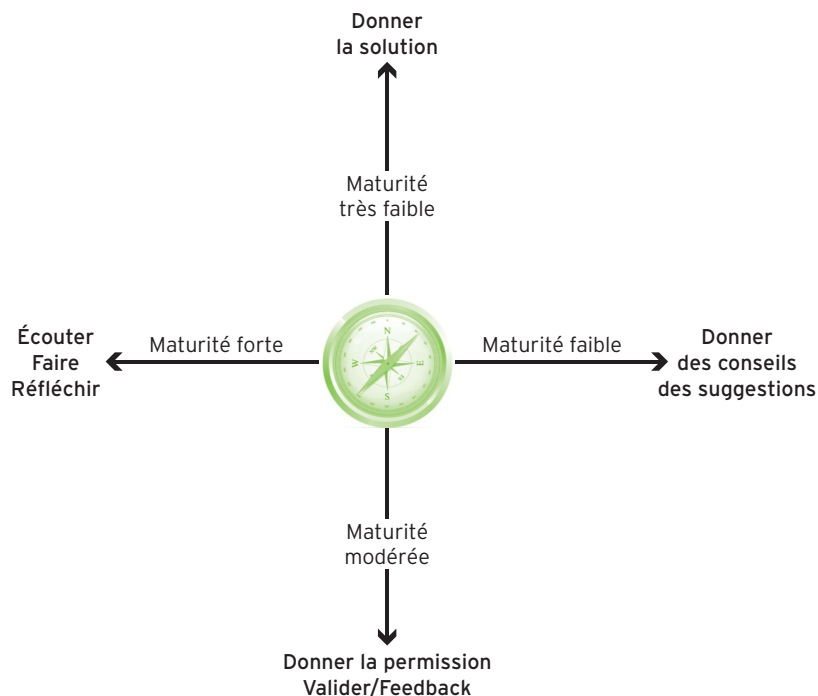
Par ailleurs, la dynamique d'un conflit échappe en partie à la conscience des protagonistes. En décodant la manière dont les interactions enclenchent et font progresser les conflits, le leader se donne les moyens de les éviter ou d'en sortir plus efficacement.

LES OUTILS

43	La boussole de l'aide	138
44	La bouée « anti-sauvetage »	140
45	Développer la maturité relationnelle	142
46	Les 7 degrés de la maturité émotionnelle	144
47	Les 5 niveaux d'écoute	146
48	Les niveaux d'ouverture	148
49	Les jeux conflictuels	152

La boussole de l'aide

ORIENTER LA BOUSSE POUR DÉVELOPPER L'AUTONOMIE



En résumé

Face à une demande d'aide de la part d'un interlocuteur, le leader vérifie qu'il est dans une posture d'aide et non pas d'assistance (voir outil 44) puis il utilise la **boussole de l'aide** pour choisir la modalité d'intervention adaptée en fonction de la maturité professionnelle de la personne, c'est-à-dire son niveau d'autonomie par rapport au problème. En fonction des cas, il choisira de :

- donner la solution ;
- donner des conseils ou faire des suggestions ;
- donner des permissions ou du feedback ;
- questionner, écouter et faire réfléchir.

La boussole est particulièrement utile pour développer la maturité professionnelle de ses interlocuteurs.

Insight

*When asked for help, the leader checks that he or she is offering help rather than assistance (see tool 44) and then uses the **Helping compass** to select the behavior most adapted to the person's professional maturity, i.e. his or her level of autonomy regarding the problem. Depending on the case, he will choose to:*

- *provide the solution.*
- *Provide advice or suggestions.*
- *Provide permission or feedback.*
- *Ask questions, listen and encourage reflection.*

The compass is particularly useful to develop professional maturity.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Choisir le type d'aide à apporter à une personne en fonction de sa maturité professionnelle par rapport à un problème.

Contexte

Le leader utilise la boussole pour répondre de manière appropriée à une demande d'aide et favoriser le développement de la maturité professionnelle de son interlocuteur.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Faire clarifier la situation et la demande de la personne.
- Diagnostiquer le niveau d'autonomie de la personne par rapport au problème.
- Apporter l'aide appropriée.

Méthodologie et conseils

Évaluer la maturité professionnelle de son interlocuteur sur les 2 axes :

- **Compétence** : le leader posera des questions telles que : « comment allez-vous procéder ? », « quelles solutions envisagez-vous ? »
- **Motivation** : il mobilisera ses capacités d'écoute pour analyser la formulation de la réponse au niveau verbal, paraverbal et non verbal.

Les 4 niveaux de maturité professionnelle par rapport à un problème appellent des modes d'intervention différents de la part du leader :

Maturité très faible

Manifestations : la personne n'a pas les compétences pour résoudre le problème. La situation génère chez elle des craintes et elle a besoin d'être sécurisée.

Modalité d'aide : le leader apporte la solution au problème posé.

Maturité faible

Manifestations : la personne possède en partie les compétences mais elle doute de ses capa-

cités ou bien elle est motivée mais manque de repères pour résoudre le problème.

Modalité d'aide : le leader donne des conseils, fait des suggestions et laisse la personne choisir les options qui paraissent les plus adaptées.

Maturité modérée

Manifestations : la personne a la compétence et a envisagé des solutions pour résoudre le problème mais elle manque encore d'assurance pour choisir la solution adaptée.

Modalités d'aide : le leader donne du feedback, valide la pertinence des solutions envisagées. De ce fait il donne à la personne la permission d'agir.

Maturité forte

Manifestations : la personne possède les compétences pour résoudre le problème ou elle a identifié celles qui lui manquent et sait comment les acquérir. Elle a confiance dans sa capacité à réussir.

Modalité d'aide : le leader questionne, écoute pour aider la personne à réfléchir et trouver la solution par elle-même. ■

« Un bon maître a ce souci constant : enseigner à se passer de lui. »
André Gide

Avantages

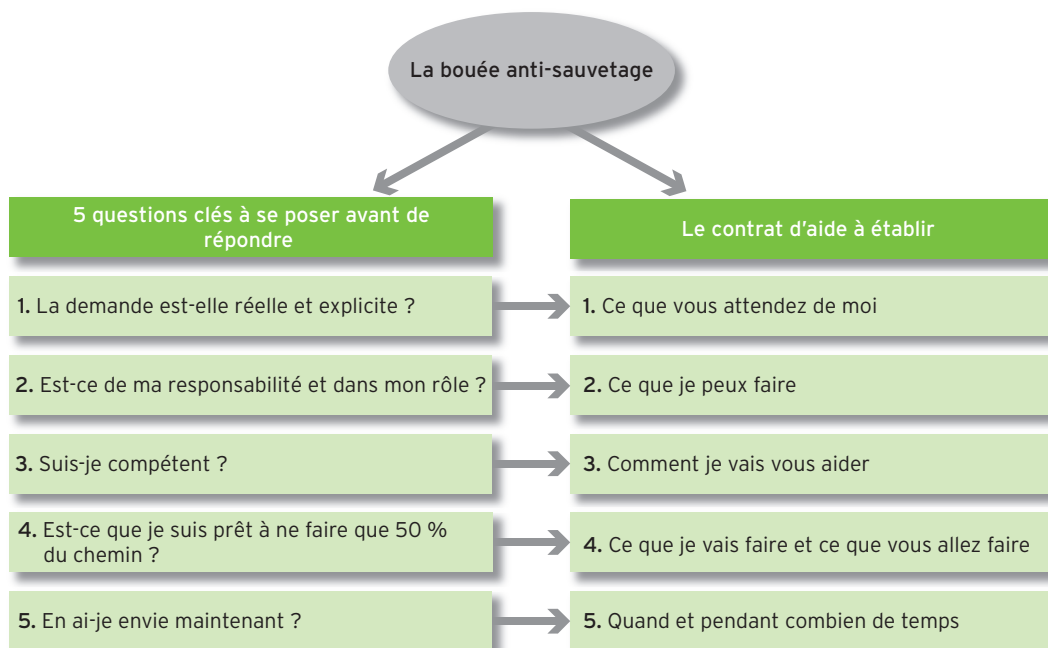
- La boussole de l'aide permet au leader d'apporter l'aide appropriée à chaque interlocuteur en fonction de son niveau de maturité professionnelle et de ses besoins.
- Elle permet d'adopter une attitude aidante pour permettre à chacun à progresser à son rythme.

Précautions à prendre

- Le niveau de maturité professionnelle d'une personne varie en fonction du problème posé : il est donc à réévaluer dans chaque situation pour orienter correctement la boussole.
- Face à des problèmes analogues, penser à orienter progressivement la boussole dans le sens des aiguilles d'une montre pour aider les personnes à développer leur autonomie.

La bouée « anti-sauvetage »

AIDER LES PERSONNES PLUTÔT QUE LES ASSISTER



En résumé

Confronté à une demande, le leader a intérêt à aider son interlocuteur pour favoriser sa maturité relationnelle (voir outil 45) plutôt que de l'assister et de le maintenir ainsi dans la dépendance.

La bouée « anti-sauvetage » permet d'éviter d'adopter des comportements de « sauveur » (voir outil 49) qui consisteraient à assister la personne, c'est-à-dire à intervenir au-delà de ce qui est demandé.

L'outil donne les moyens au leader d'adopter la posture adéquate grâce à :

- 5 questions clés à se poser avant de répondre à la demande ;
- le contrat à établir pour répondre à la demande.

Insight

Faced with a request, it is in the leader's best interest to help his interlocutor and guide him to relational maturity (see tool 45), rather than assist this person and hold him or her in a state of dependency.

The "Anti-rescue" buoy avoids having the leader play the role of the "rescuer" (see tool 49), which would consist of assisting or intervening beyond what is requested.

The tool enables the leader to hold the appropriate position following:

- asking the 5 key-questions before responding to the request,
- establishing the contract to meet the request.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Aider en favorisant le développement de la maturité relationnelle de son interlocuteur.

Contexte

Cet outil est particulièrement utile pour traiter une demande d'aide.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Face à une demande, se poser les 5 questions clés avant de répondre.

Établir le contrat qui définit les engagements réciproques des deux interlocuteurs.

Méthodologie et conseils

Pour éviter d'assister son interlocuteur et de le maintenir dans la dépendance, le leader répond aux 5 questions clés :

Question 1 : « quelle est la demande ? » Il est souhaitable de vérifier que l'interlocuteur a une demande et de lui faire expliciter clairement cette demande pour éviter de l'assister. La réponse à cette première question permet d'anticiper la question 2.

Question 2 : « est-ce de ma responsabilité ? » Si le leader intervient alors que la demande ne relève pas de sa responsabilité et de son rôle, il se substitue à quelqu'un d'autre. Aider consiste, dans ce cas, à clarifier ce qui relève de son rôle et orienter l'interlocuteur vers la personne responsable.

Question 3 : « ai-je la compétence ? » Pour le leader, aider efficacement l'autre peut consister à intervenir directement s'il en a la compétence ou orienter l'interlocuteur vers des ressources compétentes.

Question 4 : « suis-je prêt à ne faire que 50 % du chemin ? » Aider l'autre ne veut pas dire faire à sa place. Le leader contractualise les engagements respectifs pour résoudre le problème.

Question 5 : « en ai-je envie maintenant ? »

L'aide efficace nécessite de la disponibilité et de l'écoute. Le leader vérifie que c'est le moment opportun et décide de traiter ici et maintenant ou négocie avec son interlocuteur le report du traitement de la demande.

Le contrat d'aide

Il précise :

- *La demande* : reformuler sa compréhension : « si j'ai bien compris, vous attendez de moi... ».
- *Ce qui relève du leader* : « voilà ce que je suis en mesure de faire pour vous aider... ».
- *Les modalités d'aide* : « voici comment je vais vous aider... ».
- *Les engagements respectifs de chacun* : « voici ce que je vais faire et ce que vous allez faire... ».
- *Le moment choisi conjointement pour traiter la demande* : « quand et combien de temps nous allons prendre pour répondre à votre demande ».

Le contrat d'aide nécessite un accord de la part de l'interlocuteur à chaque étape. ■

« Traitez les gens comme s'ils étaient ce qu'ils doivent être et aidez-les à devenir ce qu'ils sont capables d'être. » Goethe

Avantages

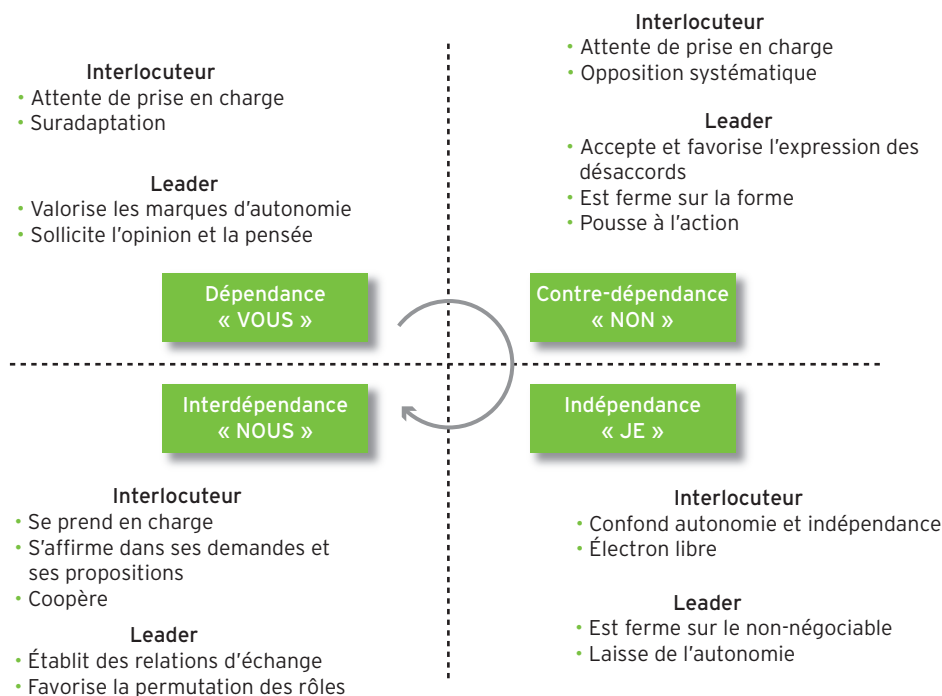
- Établir un contrat contribue à instaurer une relation gagnant-gagnant avec ses interlocuteurs.
- Un moyen opérationnel pour développer leur maturité relationnelle.
- Aider plutôt qu'assister permet de mieux gérer son temps.

Précautions à prendre

- Connaître ses propres tendances à entrer dans des comportements de Sauveur.
- Pratiquer un « sevrage » progressif pour ne pas déstabiliser ses interlocuteurs.
- Choisir sciemment de faire plus de 50 % du chemin quand cela semble nécessaire et réduire progressivement son investissement.

Développer la maturité relationnelle

ACCOMPAGNER VERS L'INTERDÉPENDANCE



En résumé

La **grille des degrés de maturité relationnelle**, élaborée par l'analyse transactionnelle, permet au leader de comprendre la manière dont un interlocuteur se positionne dans la relation face à la figure d'autorité qu'il représente et d'adapter son mode de communication.

Le degré de maturité relationnelle est indépendant du degré d'autonomie professionnelle (voir outil 43). Le leader doit gérer conjointement les deux dimensions.

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

*The **levels of relational maturity chart**, developed by transactional analysis, allows the leader to understand where an interlocutor positions him- or herself in relation to the figure of authority represented by the leader and to adapt his way of communicating consequently. The level of relational maturity is independent of the level of professional autonomy (see tool 43). The leader must manage the two dimensions together.*

In analogy with the stages of child development, the chart offers 4 stages of maturity, presented in an unchanging chronological order, which appear in observable repetitive patterns of behavior.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Favoriser des comportements de coopération chez ses interlocuteurs.

Contexte

La mise en pouvoir suppose une capacité à coopérer et un degré de maturité relationnelle suffisant de la part des interlocuteurs. L'outil donne des clés pour le diagnostic et l'accompagnement des personnes.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Diagnostiquer le degré de maturité relationnelle de chacun de ses interlocuteurs.
- Adapter ses modes d'intervention pour accompagner vers une maturité plus importante.

Méthodologie et conseils

Le leader identifie le degré de maturité relationnelle et adapte son mode d'accompagnement.

Le stade de la dépendance

Manifestations : la personne est constamment en attente d'une approbation, d'une validation de la part du leader. Elle ne prend pas d'initiative et sollicite le leader avant de démarrer une nouvelle activité. Elle attend que celui-ci le prenne en charge. C'est le stade du « **Vous** ».

Mode d'accompagnement : le leader valorise les marques d'autonomie, sollicite les suggestions et les avis de la personne et l'invite à penser par elle-même.

Le stade de la contre-dépendance

Manifestations : la personne se positionne en opposition systématique face à la figure d'autorité mais sans se prendre en charge et sans être force de proposition. C'est le stade du « **Non** ».

Mode d'accompagnement : le leader 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 la personne se prenne en charge.

Le stade de l'indépendance

Manifestations : la personne confond autonomie et indépendance. Elle ne dépend de personne, n'a besoin de personne. Elle se montre peu encline à travailler en équipe et à faire les reportings attendus. C'est le stade du « **Je** ».

Mode d'accompagnement : le leader laisse de l'autonomie en évaluant les risques et est ferme sur le non-négociable.

Le stade de l'interdépendance

Manifestations : la personne se prend en charge et est affirmée dans l'expression de ses besoins et des propositions. Elle s'inscrit dans une relation de coopération et d'échange avec le leader. C'est le stade du « **Nous** ».

Mode d'accompagnement : le leader favorise les échanges et la permutation des rôles : demander et recevoir des conseils et de l'aide, déléguer des responsabilités. ■

Le leader accompagne le développement de la maturité relationnelle pour favoriser des comportements de coopération.

Avantages

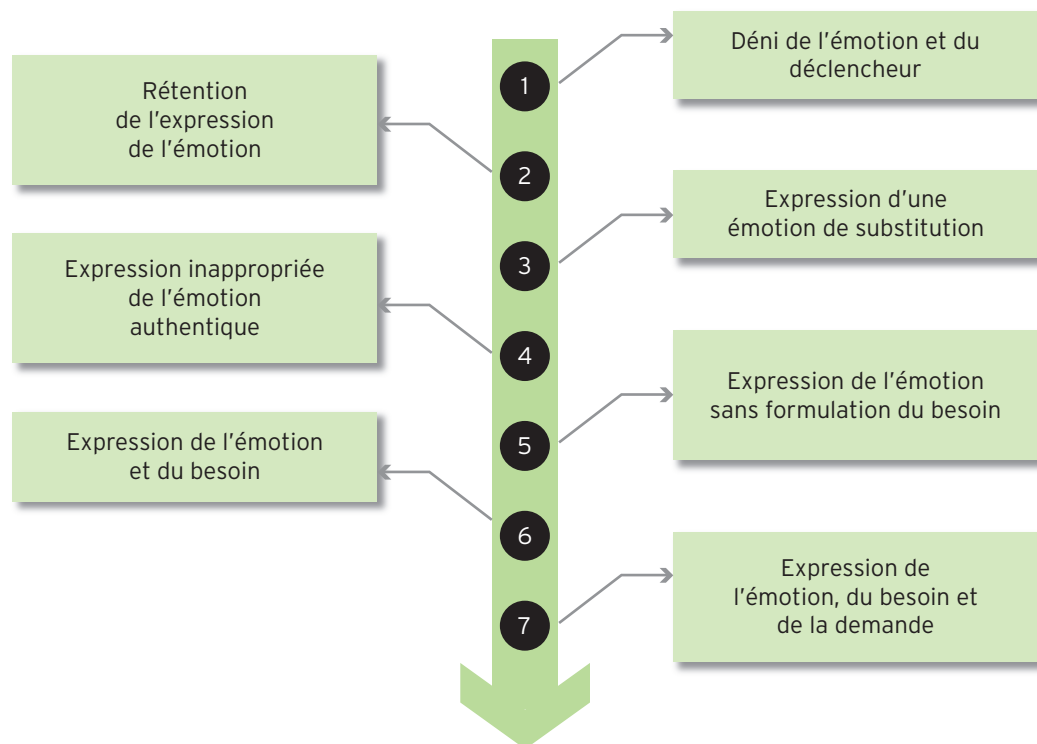
- Cet outil permet au leader de comprendre les modes d'interaction des personnes et d'adapter ses interventions pour progresser vers la coopération.
- Il est utilisable par toute personne en position de leadership : hiérarchique, manager transverse.

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 domaines de la vie professionnelle ou personnelle.
- Considérer que le degré de maturité n'est qu'une caractéristique parmi d'autres.

Les 7 degrés de la maturité émotionnelle

DÉVELOPPER L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE DE SES INTERLOCUTEURS



En résumé

Les **7 degrés de maturité émotionnelle** traduisent le niveau d'intelligence émotionnelle (voir outil 6) d'un interlocuteur. Elle suppose de sa part :

- une capacité à identifier ses émotions : en avoir conscience et pouvoir les nommer ;
- une capacité à donner du sens à ses émotions : mettre en relation le déclencheur et l'émotion et identifier le besoin à satisfaire ;
- une capacité à exprimer avec justesse ses émotions.

Le leader identifie le niveau exprimé et intervient pour aider l'interlocuteur à clarifier sa demande.

Insight

*The **7 levels of emotional maturity** reflect one's level of emotional intelligence (see Tool 6). It requires having:*

- *The ability to identify one's emotions: to be aware of them and to name them.*
- *The ability to make sense of one's emotions: to connect the trigger of each emotion and to identify the need to be satisfied.*
- *The ability to accurately express one's emotions.*

The leader identifies the expressed level of emotional maturity and helps to clarify the request that is made.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Aider un interlocuteur à formuler une demande claire.

Contexte

Face à une demande qui n'est pas formulée clairement et qui est masquée par l'expression d'une émotion.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Diagnostiquer le degré de maturité émotionnelle de son interlocuteur.
- Adapter son mode d'intervention pour accompagner vers une maturité plus importante.

Méthodologie et conseils

Degré 1 : déni de l'émotion et du déclencheur

Manifestations : la personne n'a pas conscience des caractéristiques de la situation et de l'émotion qu'elle suscite chez elle.

Mode d'intervention : le leader fait décrire la situation et questionne sur l'émotion qu'elle pourrait provoquer.

Degré 2 : rétention de l'expression de l'émotion

Manifestations : la personne a conscience du déclencheur et de l'émotion qu'elle provoque chez elle mais elle a des difficultés à nommer cette émotion.

Mode d'intervention : le leader fait une reformulation élucidation dans laquelle il renvoie ce qu'il perçoit de l'émotion de son interlocuteur.

Degré 3 : expression d'une émotion de substitution

Manifestations : la personne a conscience du déclencheur et est en contact avec un ressenti de substitution qui l'empêche d'être en contact avec son besoin et donc de faire une demande.

Mode d'intervention : Le leader aide à faire le lien entre le déclencheur et l'émotion authentique.

Degré 4 : expression inappropriée de l'émotion authentique

Manifestations : la personne a conscience du déclencheur et de l'émotion qu'elle exprime de manière disproportionnée par rapport à la situation.

Mode d'intervention : Le leader écoute et questionne sur le besoin.

Degré 5 : expression de l'émotion sans formulation du besoin

Manifestations : la personne exprime son émotion sans exprimer le besoin correspondant.

Mode d'intervention : Le leader questionne son interlocuteur sur son besoin.

Degré 6 : expression de l'émotion et du besoin

Manifestations : la personne exprime son émotion et son besoin mais sans formuler de demande claire.

Mode d'intervention : Le leader questionne sur la demande.

Degré 7 : expression de l'émotion, du besoin et formulation de la demande

Manifestations : la personne se prend en charge et est affirmée dans l'expression de son émotion, son besoin et sa demande.

Mode d'intervention : Le leader répond à la demande. ■

« Si vous voulez être libre de vos émotions, il faut avoir la connaissance réelle, immédiate de vos émotions. »
Arnaud Desjardins

Avantages

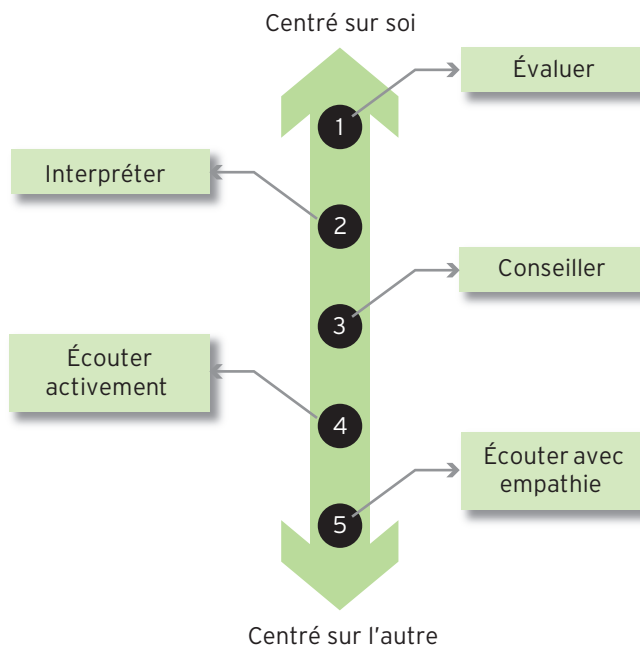
- Permet de répondre à des demandes après avoir élucidé la dimension émotionnelle de la situation.
- Il développe de l'ouverture et de l'authenticité dans les relations.

Précautions à prendre

- Pratiquer une écoute empathique pour déceler le ressenti qui n'est pas exprimé clairement.
- Procéder par reformulations et hypothèses. Seule la personne sait ce qui se passe pour elle.
- Montrer de la bienveillance et de l'empathie vis-à-vis du ressenti de la personne.

Les 5 niveaux d'écoute

ADAPTER SON NIVEAU D'ÉCOUTE À L'INTERLOCUTEUR ET LA SITUATION



En résumé

Les **5 niveaux d'écoute**, outil inspiré par les travaux de Elias Porter, fournissent au leader des repères qui l'aide à choisir son attitude d'écoute entre :

- Évaluer
- Interpréter
- Conseiller
- Écouter activement
- Écouter avec empathie

En fonction du niveau choisi, le leader est plutôt sur lui ou sur l'autre.

Un niveau d'écoute est efficace quand il correspond à la demande de l'interlocuteur (voir outil 44) et à son degré d'autonomie par rapport à la situation ou au problème (voir outil 43).

Insight

*The **5 listening levels**, based on Elias Porter's work, provide benchmarks to help the leader choose from the following listening attitudes:*

- Evaluation
- Interpretation
- Advise
- Active listening
- Listening with empathy

Depending on the selected level, the leader is centered on himself or the person he is listening to.

The listening level of the leader is effective when it responds to the request (see tool 44) and to the level of autonomy of the person making the request with regard to the situation or problem (see tool 43).

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Choisir le niveau d'écoute adapté à la situation et à son interlocuteur.

Contexte

Toute situation d'entretien en face à face : entretiens d'embauche, de fixation d'objectifs, de délégation, d'évaluation, de négociation.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Clarifier le besoin et la demande de son interlocuteur (voir outil 44).

Choisir le niveau d'écoute adapté à la situation.

Méthodologie et conseils

Évaluer : porter un jugement sur ce que dit son interlocuteur.

À *utiliser* : face à une demande d'avis, de feedback ou de validation d'une solution envisagée par l'interlocuteur.

À *éviter* : S'il ne correspond pas à la demande de l'interlocuteur. Il provoque alors de l'inhibition, de la culpabilité ou de la révolte.

Interpréter : proposer à son interlocuteur une signification de ce qu'il dit afin de lui montrer des aspects qui lui échappent ou le sens caché de ce qu'il dit.

À *utiliser* : elle correspond à la demande. Elle clarifie le problème ou facilite l'expression de l'autre si elle est acceptée.

À *éviter* : si elle correspond à la demande, elle maintient l'interlocuteur dans la dépendance. Dans le cas contraire, elle provoque irritation, agressivité ou blocage.

Conseiller : suggérer, donner des conseils ou indiquer à son interlocuteur ce qu'il devrait faire.

À *utiliser* : elle correspond à la demande de l'interlocuteur qui n'a pas la compétence pour trouver seul la solution. Elle permet de le rassurer s'il a confiance dans l'expertise du leader.

À *éviter* : quand elle ne correspond pas à la demande ou que la demande de conseil est pour l'interlocuteur un moyen de maintenir sa dépendance en se faisant prendre en charge par le leader.

Écouter activement : se centrer sur son interlocuteur, poser des questions ouvertes pour reformuler ensuite fidèlement les opinions, les faits relatés par son interlocuteur.

À *utiliser* : face à un interlocuteur qui a une maturité professionnelle forte par rapport à la situation : il est en capacité de trouver la solution par lui-même.

À *éviter* : face à un interlocuteur qui attend un avis, un conseil. Elle génère alors de l'insécurité chez lui face au refus d'engagement du leader.

Écouter avec empathie : s'intéresser sincèrement à son interlocuteur et écouter les opinions, les faits mais également le ressenti pour ensuite reformuler à ces trois niveaux.

À *utiliser* : lorsque le leader perçoit une charge émotionnelle dans les propos de son interlocuteur. Cette attitude est particulièrement utile pour développer la maturité émotionnelle (voir outil 46).

À *éviter* : écouter avec empathie sans faire clarifier le besoin et la demande de l'autre. ■

« Il faut écouter ceux qui parlent, si on veut en être écoutés. »
François de La Rochefoucauld

Avantages

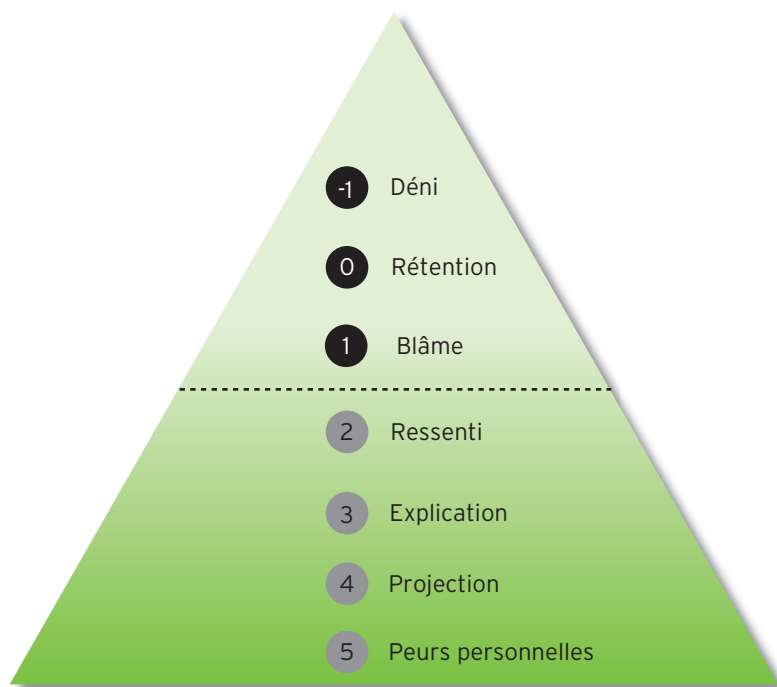
- Choisir le niveau d'écoute adapté permet de répondre à la demande de l'interlocuteur et favorise le développement de sa maturité.

Précautions à prendre

- Être disponible pour se centrer alternativement sur soi et sur l'autre.
- Faire clarifier la demande de la part de son interlocuteur.
- Être attentif aux signaux verbaux, paraverbaux et non verbaux.

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 respon-

sable 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.

Les niveaux d'ouverture

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 (voir outil 6) 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 (voir outil 5) 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

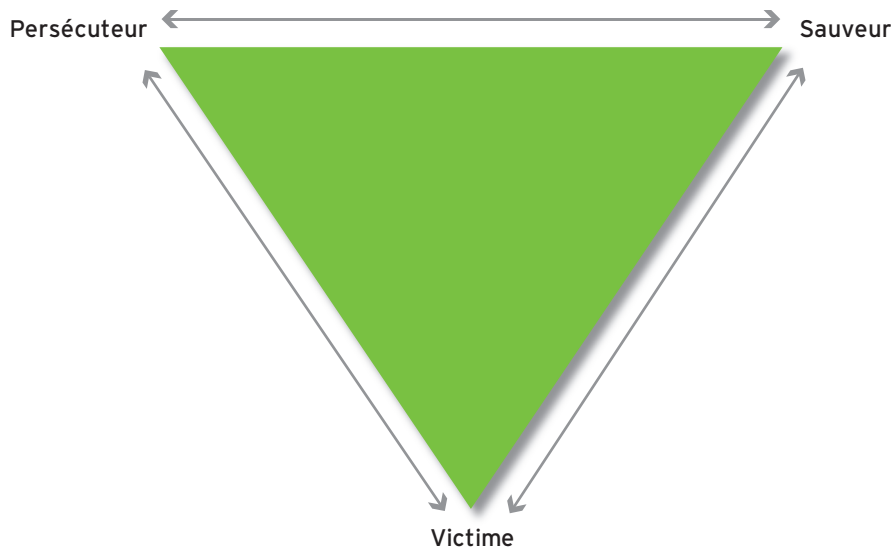
À l'aide des niveaux d'ouverture, ils prennent conscience qu'ils sont tous les deux très en colère (niveau 2). Le collaborateur verba-

lise 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 »

Les jeux conflictuels

COMPRENDRE LA DYNAMIQUE D'UN CONFLIT



En résumé

Les jeux conflictuels permettent au leader de comprendre la dynamique des conflits. Éric Berne, fondateur de l'analyse transactionnelle, a identifié ce mode de structuration du temps fortement impliquant (voir outil 12), et imaginé une formule qui décrit les étapes d'un conflit. Steve Karpman a ensuite formalisé la dynamique des jeux dans le concept de triangle dramatique : chaque personne a ses jeux favoris et les répète dans le temps. Elle a un rôle de prédilection par lequel elle entre traditionnellement dans le triangle (Persécuteur, Sauveur, Victime). Les rôles permutent brusquement et le conflit devient ouvert.

Insight

*The **Games of Conflict resolution** tool allows leaders to understand the dynamics of conflict. Eric Berne, founder of transactional analysis, has identified this very inclusive way of structuring time (see tool 12), and devised a theory that outlines the stages of a conflict. Then Steve Karpman developed a model for the dynamics of games, the Drama Triangle, where each person has his or her favorite games and replays them over time. People within games usually have a favorite role, they take up one of three positions: Persecutor, Rescuer or Victim. When roles shift suddenly, they find themselves in open conflict.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Comprendre la dynamique des jeux conflictuels. Identifier ses jeux préférentiels et ceux de ses interlocuteurs pour éviter d'y entrer ou pour en sortir.

Contexte

Les conflits interpersonnels résultent d'une succession de sous-entendus, de sentiments non exprimés qui échappent souvent à la conscience des protagonistes. En prendre conscience et les déjouer permet de maintenir ou de rétablir une coopération efficace avec ses interlocuteurs.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Identifier les rôles tenus dans le triangle.
- Se donner les moyens d'éviter d'entrer en conflit ou d'en sortir.

Méthodologie et conseils

Les rôles dans le triangle dramatique

Steve Karpman a décrit le processus des jeux conflictuels dans un triangle (appelé triangle dramatique) dans lequel les personnes tiennent trois rôles.

Le rôle de Persécuteur : la personne entre dans ce rôle quand elle commence à se survaloriser et à dévaloriser son interlocuteur (position de vie +/-, voir outil 50) en adoptant une attitude de domination qui se manifeste par le fait de :

- mépriser son interlocuteur ;
- pratiquer l'ironie ;
- cherche à l'humilier l'autre en pointant ses défauts ;
- créer une rivalité entre deux personnes et se positionner en observateur.

En agissant ainsi, le persécuteur invite son interlocuteur à endosser un rôle de Victime.

Le rôle de Sauveur : la personne entre dans un rôle de Sauveur en dévalorisant son interlocuteur (position de vie +/-) mais de manière différente :

- Elle apporte un secours et une assistance qui ne lui ont pas été demandés (voir outil 44). En cas de refus, elle ne se sent pas appréciée à sa juste valeur puisque son aide n'est pas reconnue.
- Elle surprotège son interlocuteur en le prenant en charge, en lui évitant de prendre des risques.

En agissant ainsi, le Sauveur cherche à trouver une Victime qui accepte de se faire prendre en charge.

Le rôle de Victime : la personne se dévalorise (position de vie -/+) en adoptant des comportements tels que :

- se plaindre sans cesse ;
- justifier ses erreurs et ses échecs par son manque de compétence, son absence de formation ou de diplôme ;
- se déresponsabiliser et rendre le contexte, ses interlocuteurs responsables de sa situation.

En agissant ainsi, la Victime cherche inconsciemment un sauveur et attire un persécuteur.

Chacun affectionne particulièrement l'un des trois rôles et les rôles sont complémentaires : une Victime va attirer un Persécuteur ou un Sauveur, un Persécuteur et un Sauveur vont chercher une Victime.

Le triangle dramatique a été conceptualisé en 1968 par le Dr Steve Karpman, psychologue américain et analyste transactionnel.

Avantages

- Comprendre la dynamique du jeu conflictuel qui mène au conflit ouvert.
- Être en capacité d'éviter ou de sortir du conflit.

Précautions à prendre

- Identifier ses jeux favoris pour être en capacité de les éviter.
- Conserver une représentation positive de soi-même et de son interlocuteur.

Les jeux conflictuels

Comment être plus efficace ?

La formule Berne

Éric Berne a décrit la dynamique d'un jeu psychologique avec la formule :

$A + PF = R \rightarrow CT \rightarrow MC \rightarrow BF$

Elle se décompose de la manière suivante :

A pour Amorce du jeu : il y a message caché derrière le message apparent. Par exemple derrière l'affirmation de Victime « je n'y arrive pas » se cache « j'ai besoin d'être aidé » ; le sous-entendu cherche à toucher un point faible chez l'interlocuteur.

PF pour Point Faible : l'interlocuteur « mord à l'hameçon » si le sous-entendu touche ce qu'elle perçoit comme un point faible chez elle comme par exemple « je ne suis pas assez disponible aux autres, pas assez compétent... ».

R comme Réponse : l'interlocuteur rentre dans un des trois rôles du triangle : il se met en position de Victime face à un Persécuteur ou un Sauveur, en position de Persécuteur ou de Sauveur face à une Victime.

CT pour Coup de Théâtre : les interlocuteurs permutent leurs rôles dans le triangle dramatique : par exemple, la Victime passe dans un rôle de Persécuteur et reproche au Sauveur l'inefficacité de son aide. Celui-ci passe dans un rôle de Victime.

MC pour Moment de Confusion : De vieux ressentiments et des non-dits sortent...

BF pour Bénéfice Final : les deux joueurs empochent leurs « bénéfices », en particulier sous la forme d'un sentiment négatif (frustration, rancœur).

Outre ce sentiment, deux autres éléments permettent d'identifier la présence d'un jeu : la sensation de revivre une scène déjà vécue et d'en connaître à l'avance l'issue et un ancrage émotionnel de la représentation négative de soi-même et/ou de l'autre.

Comment éviter d'entrer dans un jeu

Au niveau de l'intention :

- Souhaiter maintenir la qualité de la relation.
- Respecter la personne pour ce qu'elle est et distinguer ce qu'elle fait de ce qu'elle est.
- Focaliser sur la recherche d'une solution au problème et non sur les causes.

Au niveau des comportements :

- Formuler des demandes et des réponses claires.
- Prendre conscience du point faible potentiellement touché par l'amorce.
- Faire préciser les demandes implicites derrière les amorces ou sous-entendus.
- Être ferme sur les signes de reconnaissance acceptables ou non.
- Exprimer son ressenti.
- Confronter l'initiateur du jeu.
- Dévoiler l'intention cachée.

Sortir du jeu

Identifier le rôle par lequel l'interlocuteur amorce le jeu.

➤ Face à une personne dans un rôle de Victime

Faire clarifier sa demande. Par exemple : « que souhaitez-vous que je fasse pour vous ? Qu'attendez-vous de moi ? En quoi puis-je vous aider ? »

➤ Face à une personne dans un rôle de Sauveur

Remercier pour la proposition et clarifier sa demande. Par exemple : « votre sollicitude, votre gentillesse me touche, je vous remercie, j'ai besoin de... »

➤ Face à une personne dans un rôle de Persécuteur

Faire clarifier le sous-entendu. Par exemple : « que souhaitez-vous me dire ? »

Attention : un message peut en cacher un autre.

CAS : Un manager et son collaborateur jouent régulièrement ensemble

Contexte

Le manager d'un service administratif d'une grande administration n'est pas satisfait de la relation avec l'un de ses collaborateurs. Il a l'impression qu'à chaque fois qu'il est en interaction avec lui, la même scène se rejoue et qu'elle se termine systématiquement par un sentiment de malaise.

Le décodage du jeu

En se remémorant le dernier échange avec son collaborateur et à l'aide de l'outil jeux conflictuels, il parvient à comprendre ce qui se joue. Son collaborateur initie le jeu dans un rôle de Victime : il ne formule pas de demande claire.

Lui se dit qu'il n'aide pas suffisamment ses collaborateurs et entre dans le jeu avec un rôle de Sauveur. S'en suivent une série d'interactions Sauveur-Victime jusqu'au coup de théâtre où les rôles permutent : le collaborateur passe en Persécuteur et le manager passe en Victime.

Les décisions prises par le manager

Lorsque son collaborateur rentrera dans son rôle de Victime :

- Il lui fera clarifier sa demande plutôt que de lui proposer une solution (voir outil 44) : « qu'attendez-vous de moi ? En quoi puis-je vous aider ? »
- Ou il reformulera le sous-entendu : « est ce que cela veut dire que vous avez besoin d'aide ? » ■

Dialogue	Décodage du jeu
Collaborateur : « J'en ai marre, j'ai ce dossier à traiter ce soir. Avec tout ce que j'ai à faire, je ne suis pas prêt de rentrer chez moi. Je me demande comment je vais m'en tirer ! »	Amorce du jeu avec un sous-entendu probable : « faites quelque chose pour m'aider ». Position -/+ Rôle de Victime
Manager : « Ah ! Je comprends. Je peux peut-être faire quelque chose pour vous. »	Point faible : « je ne suis pas un bon manager, je n'aide pas suffisamment mes collaborateurs ». Position de vie +/- Rôle de Sauveur
Collaborateur : « Oui et non. Vous savez bien comment c'est ! »	Position -/+ Rôle de Victime
Manager : « Écoutez, je vous propose de confier le dossier à un de vos collègues, cela vous permettra de gagner du temps. »	Réponse Position de vie +/- Rôle de Sauveur
Collaborateur : « C'est sympa, mais le temps que je lui explique ce qu'il faut faire... En fait on va plutôt perdre du temps. »	Position -/+ Rôle de Victime
Manager : « Ah ! Eh bien, je lui confie les graphiques, si vous voulez. »	Position de vie +/- Rôle de Sauveur
Collaborateur : « Les graphiques... non, la dernière fois il a fait des erreurs et il a fallu tout reprendre. »	Position -/+ Rôle de Victime
Manager : « Bon, eh bien débrouillez-vous, moi, j'ai autre chose à faire. »	Coup de théâtre Position de vie +/- Rôle de Persécuteur
Collaborateur : « Je vais essayer ! »	Position de vie +/- Rôle de Persécuteur
Manager (seul) : « et moi qui essayais de l'aider... »	Mouvement de confusion et bénéfice final Position -/+ Rôle de Victime

6 VALORISER ET ENCOURAGER

« Une mauvaise herbe est une plante dont on n'a pas encore trouvé les vertus. »

Ralph Waldo Emerson

Développer des relations gagnant-gagnant avec ses interlocuteurs n'est possible que si le leader a une représentation positive de lui-même et de son interlocuteur. Il valorise ses interlocuteurs. Pour lui, les autres sont importants et il sait qu'ils peuvent se développer si on croit en eux. Il cherche à faire émerger la richesse humaine qui lui est confiée. Il sait reconnaître les contributions des personnes qui l'entourent et valoriser les apports de chacun dans le projet commun.

Valoriser ses interlocuteurs

De nombreuses études ont montré que le besoin de reconnaissance est vital pour l'être humain et que la reconnaissance constitue un puissant levier de motivation. La performance augmente parce que les personnes se sentent reconnues pour leurs résultats et en tant que personne. Les signes de reconnaissance favorisent l'ouverture à l'échange, renforce la relation collaborative et instaure un climat de confiance. Ils permettent au leader d'agir sur le levier motivationnel profond de chacun.

Par ailleurs, le leader prend également en compte le processus qui mène un individu à la motivation. La question est ici « comment se motive-t-on ? ». Le leader peut créer les conditions de la motivation ou de la remotivation de ses interlocuteurs en agissant sur les facteurs qui favorisent la mise en énergie de la personne. Il agit de manière individualisée sur le processus de motivation.

Le leadership n'est effectif que si les personnes ont envie d'être influencées et sentent motivées pour s'investir dans les projets proposés par le leader. Indépendamment des projets et des activités réalisées, les personnes agissent avec un haut degré de motivation personnelle si elles ont une haute estime d'elles-mêmes c'est-à-dire si elles portent un jugement positif sur elles-mêmes. S'il ne peut pas agir directement sur l'estime de soi de ses interlocuteurs, le leader peut créer les conditions pour que ceux-ci développent leur estime d'eux-mêmes.



Encourager avec le feedback

En donnant du feedback à ses interlocuteurs, le leader les encourage à continuer un comportement (feedback positif) ou à stopper ou modifier un comportement aux conséquences négatives (feedback négatif ou critique).

Même si la formulation du feedback négatif est bienveillante et adaptée, le leader peut être confronté à des réactions négatives de la part de ses interlocuteurs. En effet, les interlocuteurs ne sont pas nécessairement prêts à accepter le feedback. Le leader doit être capable d'adopter l'attitude adaptée face à la réaction négative de son interlocuteur pour éviter notamment l'escalade ou le conflit.

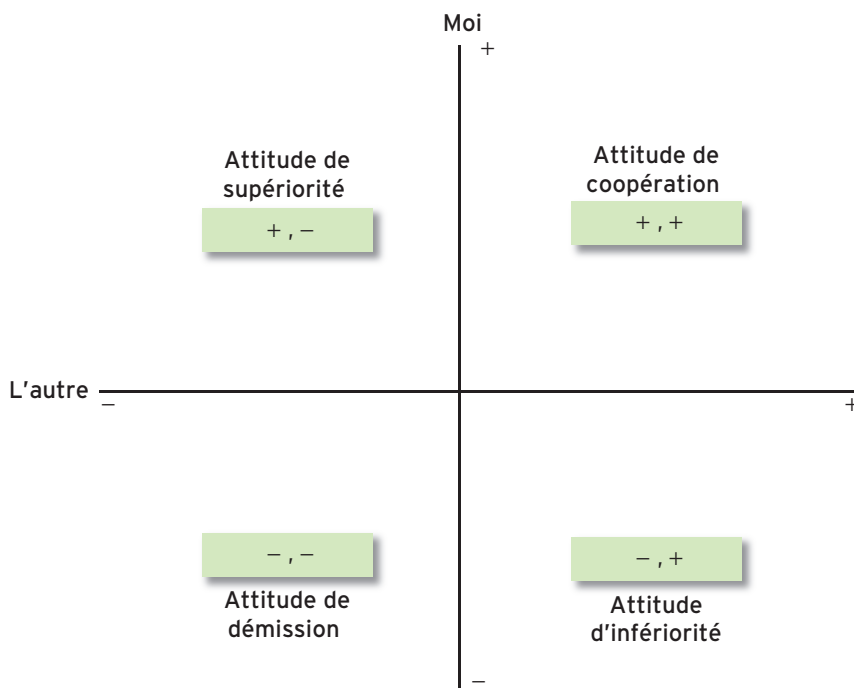
Enfin, il doit être capable de faire face aux différents ressentis de ses interlocuteurs en conservant son propre équilibre émotionnel et en répondant au besoin que son interlocuteur cherche à satisfaire.

LES OUTILS

50	Les positions de vie	158
51	Les signes de reconnaissance.....	160
52	Le modèle V.I.E	164
53	Favoriser l'estime de soi de ses interlocuteurs	166
54	Donner du feedback critique	168
55	Gérer les réactions au feedback négatif	170
56	La posture adaptée face aux émotions	174

Les positions de vie

ADOPTER UNE ATTITUDE DE COOPÉRATION



En résumé

L'outil **les positions de vie**, issu de l'analyse transactionnelle, fournit au leader un outil de diagnostic et d'intervention pour développer des relations gagnant-gagnant avec ses interlocuteurs. Éric Berne, le fondateur de l'analyse transactionnelle, en donne la définition suivante : « La position de vie dans laquelle nous sommes dépend de la croyance que nous avons en notre propre valeur et en la valeur des autres. »

Le leader, conscient de la représentation qu'il a de lui-même et de l'autre, pourra actionner le levier adapté (attitude de coopération) pour construire une relation de confiance avec ses interlocuteurs.

Insight

The **Life positions** tool, from transactional analysis, provides a tool for diagnosis and intervention to develop win-win relationships. Eric Berne, founder of Transactional Analysis, defines it as follows: "The life position in which we stand depends on the belief we have of our personal value, and of the value of others."

The leader, aware of the representation he has of himself and of others, can operate the appropriate lever (cooperative attitude) to build a trusting relationship.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'outil positions de vie permet au leader de développer la confiance avec ses interlocuteurs en adoptant une attitude de coopération.

Contexte

Cet outil est utilisable dans les situations de négociation ou de conflit dans lesquelles le leader souhaite établir ou rétablir une relation de coopération durable avec ses interlocuteurs internes (hiérarchie, collègues, collaborateurs) et externes (clients, fournisseurs, prestataires). Il aide à aborder la relation dans une optique gagnant-gagnant.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Prendre conscience de la représentation de soi-même et de son interlocuteur.
- Remplacer les représentations négatives de soi-même et/ou de l'autre en recadrant sa façon de voir et enclencher un comportement plus constructif.

Chacun des quatre quadrants renvoie à un scénario dans la relation de leadership et peut s'exploiter en termes d'attitude, de posture et de choix d'action.

Méthodologie et conseils

Attitude de supériorité : elle repose sur un jugement positif de soi (je suis +) et un jugement négatif de l'autre (tu es -). Le besoin ou l'intérêt de l'autre n'est pas considéré comme légitime. Le style de leadership est autoritaire avec le risque de passer en force. Il s'agit de dominer l'autre et de le mettre en position de soumission.

Choix d'action : chercher à comprendre le point de vue, le besoin ou l'intérêt de l'autre.

Attitude d'infériorité : elle repose sur un jugement négatif de soi (je suis -) et un jugement positif de l'autre (tu es +). Le style de leader-

ship est démagogique : le leader survalorise l'intérêt de l'autre et ne met pas de l'énergie à affirmer le sien.

Choix d'action : clarifier ses intérêts et ses objectifs. Être ferme sur le non-négociable.

Attitude de démission : elle repose sur par un jugement négatif de soi et de l'autre (je suis - et tu es -). Elle correspond à un sentiment d'impuissance à arriver à un accord qui prenne en compte les intérêts des deux parties.

Choix d'action : proposer une interruption ou une pause pour prendre du recul et réévaluer ses ressources et celles de l'autre.

Attitude de coopération : elle correspond à un jugement de valeur positif de soi et de l'autre (je suis + et tu es +). Cette croyance en la capacité de chacun à coopérer et arriver à un accord satisfaisant est indispensable pour arriver à un accord gagnant-gagnant.

Choix d'action : maintenir une attitude de coopération en se centrant sur ses capacités, ses compétences et celles de l'autre. ■

« *S'engager à fond. Ensuite accepter avec une égale force le oui et le non.* »
Albert Camus

Avantages

- Outil particulièrement efficace pour aborder de façon constructive une nouvelle relation ou pour rétablir une relation satisfaisante avec un interlocuteur avec qui il est difficile de coopérer.

Précautions à prendre

- Prendre conscience de ses représentations avant la rencontre avec ses interlocuteurs.
- Être attentif aux signaux qui indiquent le passage d'une attitude de coopération à une attitude improductive (supériorité, infériorité, démission).

Les signes de reconnaissance

COMPRENDRE L'ÉCONOMIE DES SIGNES DE RECONNAISSANCE POUR PRATIQUER UN LEADERSHIP DU SUCCÈS

	Positifs	Négatifs
Signes de reconnaissance conditionnels FAIRE-AVOIR	« Bravo pour votre compte rendu : facile à lire et très complet ! »	« Vous avez inversé les pages 3 et 4 dans votre rapport stratégique »
Signes de reconnaissance inconditionnels ÊTRE	« J'apprécie de travailler avec vous »	« Vous êtes incompetent, vous me laissez perplexe »

En résumé

Les **signes de reconnaissance** de l'analyse transactionnelle classent le type de reconnaissance en 4 catégories selon qu'ils soient :

- positifs ou négatifs ;
- conditionnels (donnés pour des actes ou attributs extérieurs, centrés sur des faits, des comportements dans une situation précise) ou inconditionnels (centrés sur la personne elle-même, ses qualités ou défauts).

Ils contribuent à augmenter la performance des interlocuteurs par une reconnaissance de leur résultat et de leur personne. Ils permettent également au leader de gérer la reconnaissance qu'il donne ou qu'il reçoit.

Insight

Strokes from transactional analysis are the recognition, attention or responsiveness that a person gives another. They fall into 4 categories, according to whether they are:

- positive or negative,
- conditional (given for external acts or attributes, centered on facts and behaviors in a specific situation) or unconditional (centered on the person and his/her qualities or weaknesses).

They help to increase performance of others through recognition of their results and of themselves. They also enable the leader to manage the recognition he gives or receives.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Agir sur la motivation de ses interlocuteurs en leur donnant de la reconnaissance.

Contexte

Les signes de reconnaissance sont particulièrement utiles dans les situations dans lesquelles le leader donne du feedback à un interlocuteur : entretien de félicitations, entretien de recadrage, entretien d'évaluation.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Diagnostiquer le mode de reconnaissance pratiqué dans le contexte.
- Donner des signes de reconnaissance appropriés.
- Pratiquer une économie des signes de reconnaissance.

Méthodologie et conseils

Le mode de reconnaissance pratiqué dans le contexte

Trois cas de figure peuvent se présenter :

- **La rareté** : très peu de signes de reconnaissance sont donnés. Les personnes n'ont pas le sentiment d'exister : elles ne se sentent ni reconnues, ni respectées dans leurs valeurs.
- **Le contrôle** : les comportements « positifs » sont encouragés et les « négatifs » sont sanctionnés par des signes de reconnaissance conditionnels. Les individus sont reconnus pour ce qu'ils font mais peu pour « ce qu'ils sont ». La motivation est seulement exogène à la personne.
- **L'abondance** : les acteurs échangent librement et spontanément des signes de reconnaissance. Les personnes sont dans l'ouverture. Elles savent donner (se donner), recevoir, demander, refuser des signes de reconnaissance. Même si une économie de contrôle reste souhaitable (attention aux signes de reconnaissance affectant la vie privée de l'individu), l'abondance ne peut nuire, bien au contraire.

Comment les donner ?

Pour qu'il soit efficace, un signe de reconnaissance doit être :

- sincère ;
- approprié à la situation ;
- dosé ;
- fondé sur des faits quand il est conditionnel ;
- adressé rapidement ;
- adapté à la personne.

Comment les gérer ?

L'économie des signes de reconnaissance consiste à :

- **donner** des signes de reconnaissance positifs et négatifs en évitant les signes de reconnaissance inconditionnels négatifs ;
- **se donner** des signes de reconnaissance positifs et négatifs en évitant les signes de reconnaissance inconditionnels négatifs ;
- **accepter** les signes de reconnaissance inconditionnels positifs, conditionnels positifs et négatifs qui répondent aux critères précédents ;
- **refuser** les signes de reconnaissance inconditionnels négatifs et les signes de reconnaissance qui ne répondent pas aux critères précédents ;
- **demander** des signes de reconnaissance en particulier en situation de rareté.

*« Il ne suffit pas de parler, il faut parler juste. »
Shakespeare*

Avantages

- Les signes de reconnaissance favorisent l'ouverture à l'échange, renforcent la relation collaborative et instaurent un climat de confiance. Ils permettent au leader d'agir sur le levier motivationnel profond de chacun.

Précautions à prendre

- Être sincère, au plus près de soi-même et dans la sphère professionnelle.
- Éviter l'inflation émotionnelle ou l'usage exclusif : cela n'évite pas un suivi managérial fin (indications constructives sur amélioration de la performance).
- Dans le cas de signes de reconnaissance négatifs conditionnels, donner une piste d'amélioration.

Comment être plus efficace ?

Le leader peut faire un saut qualitatif majeur s'il intègre les signes de reconnaissance dans sa pratique.

En effet, le besoin de reconnaissance est vital. Vincent Lenhardt parle même de « survie psychologique » en entreprise tant ce besoin est fondamental. En situation de manque, un interlocuteur peut entrer dans la spirale de la démotivation suivante :

- **Fatigue** : perte d'énergie, lassitude, isolement, fléchissement du rythme.
- **Alibis** : perte de sens, critique ouverte, déresponsabilisation.
- **Hors-Jeu** : perte des repères, défiance, test de l'autorité.
- **Sabotage** : tentative de sabotage consciente ou inconsciente.

Les signes de reconnaissance peuvent être utilisés de deux manières.

Les signes directs

Ils concernent le **faire** du leader, c'est-à-dire les actions qu'il mène dans sa zone directe d'influence et d'action.

L'analyse des signes de reconnaissance est un outil de diagnostic et d'intervention à trois niveaux :

- **Sur le système managérial** : une insuffisance de signes de reconnaissance peut donner lieu à des jeux conflictuels de manipulation ou rompre la confiance nécessaire à la coopération interne. Encourager ses équipes et ses managers à en donner permet d'optimiser le climat et l'ambiance des équipes !
- **Sur la performance** : les signes de reconnaissance conditionnels permettent de développer le processus d'apprentissage, d'évaluation de la performance au service de l'objectif collec-

tif ou du bien commun (production collective, résultat partagé, marge dégagée, succès de l'équipe). À ce titre, l'entretien d'évaluation constitue un levier puissant pour relier la performance à la reconnaissance nécessaire des équipes dirigées.

➤ **Sur les comportements** : le leader agit sur l'origine des comportements (peurs latentes et croyances héritées de l'éducation), entend les signaux qui évoluent à bas-bruit dans une équipe, traite les problèmes et évite les conflits internes. Il permet aux collaborateurs de sentir responsables du « tout » de l'entreprise. Il facilite coopération et flexibilité entre les membres de son équipe.

À noter que certaines personnes ne peuvent pas recevoir de signes de reconnaissance : elles cherchent à combler le manque par des comportements de Persécuteur ou de Sauveur (voir outil 49). D'autres savent donner du positif et mais pas du négatif : elles accumulent les rancœurs et un jour « ça explose ». Le cas échéant, plutôt que « rien », il n'est pas forcément trop tard pour donner du négatif conditionnel (jamais inconditionnel) qui diminuera la charge émotionnelle. Donner de la reconnaissance chaque fois que c'est approprié.

Les signes indirects

Ils concernent l'**être** du leader et ce qu'il dit. Les signes de reconnaissance échangés aident le leader dans la construction de son image et du respect qu'il inspire pour rassembler vers le cap fixé. Ainsi le fameux « respect qui inspire le respect », version française du « *People don't do what you expect but what you inspect* » de Lou Gerstner, patron emblématique de IBM dans les années 1990...

CAS : Un directeur de production confond information et communication



Contexte

Philippe est directeur de la production d'une business unit dans l'industrie du pneu. Tout allait bien jusqu'à ce qu'il engrange des contre-performances et que des conflits éclatent dans son unité : amené à manager à distance, il ne parvient plus à susciter la participation, la responsabilisation et l'ouverture au sein de ses équipes.

Intervention

Un coach est mandaté pour aider Philippe à surmonter cette difficulté. L'analyse montre que, pour piloter à distance, il a mis en place des outils et des process de reporting très élaborés (tableaux de synthèse, objectifs et

chiffres parfois écrits dans le corps du titre du courriel), mais que, par ailleurs, l'essentiel de sa communication se limite à des mails lapidaires : « RAS », « OK/KO », « TVB »...

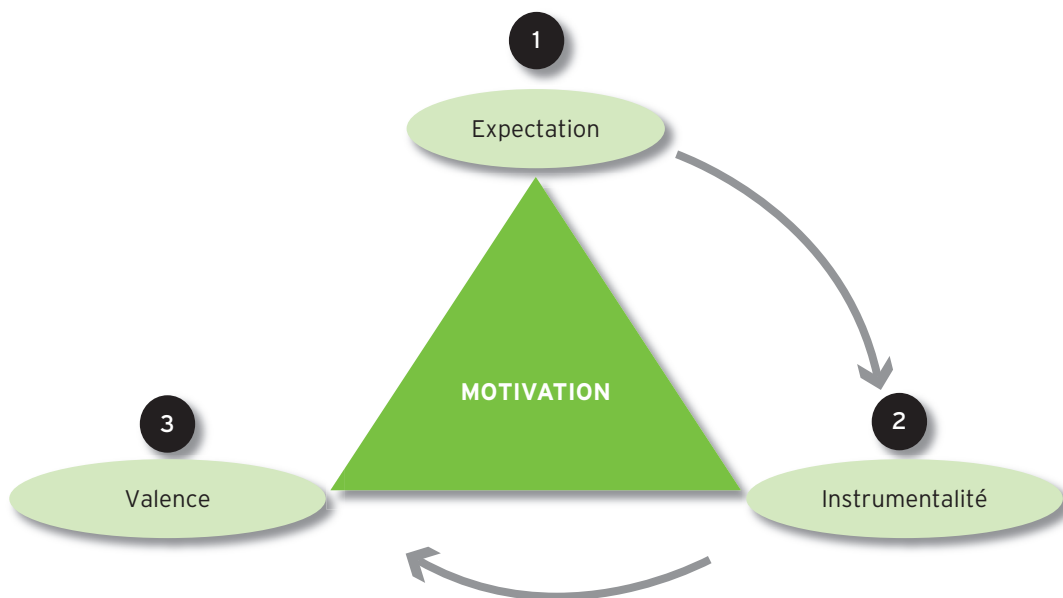
L'absence de signes de reconnaissance a un impact direct sur la dégradation des conditions de fonctionnement de son pôle.

Résultat

Philippe a pris conscience de la différence entre l'information et la communication dans laquelle s'échange de la reconnaissance. Il décide de rédiger des mails personnalisés, d'organiser des temps d'échange avec ses collaborateurs et de leur donner régulièrement du feedback. ■

Le modèle V.I.E

AGIR SUR LE PROCESSUS DE MOTIVATION



En résumé

Le modèle V.I.E de Victor Vroom, auteur de « la théorie des attentes », fournit une théorie explicative du processus qui mène un individu à la motivation. Il répond à la question : « comment se motive-t-on ? » Cet outil fait l'hypothèse que pour que « la fusée » de la motivation décolle, les trois moteurs de l'Expectation, de l'Instrumentalité et de la Valence doivent être allumés.

Le leader peut créer les conditions de la motivation ou de la remotivation de son interlocuteur en agissant sur les 3 facteurs.

Insight

The **VIE Model** designed by Victor Vroom, author of "the Expectancy Theory of Motivation" explains the behavioral process that leads one towards motivation. This tool answers the question of "how do we motivate ourselves?" This makes the assumption that for the "rocket" of motivation to be launched, the three motors that are of Expectancy, Instrumentality and Valence, must be ignited.

Acting on these 3 factors, the leader can create the conditions for motivation or renewed motivation to perform.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Créer les conditions de la motivation individuelle.

Remotiver un interlocuteur dont on a perçu des signes de démotivation.

Contexte

Le modèle V.I.E est utile pour agir sur la motivation individuelle : faire adhérer à une délégation, à une mission nouvelle.

Comment l'utiliser ?

Étapes

➤ Diagnostiquer les perceptions de l'interlocuteur concernant l'Expectation, l'Instrumentalité et la Valence dans un entretien de face à face.

➤ Définir et mettre en œuvre les actions individualisées pour créer les conditions de la motivation.

Méthodologie et conseils

L'Expectation : « est-ce que je me sens capable de ? » Il s'agit des capacités perçues par l'interlocuteur. Il ne se motivera que s'il se sent capable de fournir l'effort supplémentaire attendu.

Trois cas de figure peuvent se présenter :

➤ *L'interlocuteur a une vision réaliste de ses capacités.* Il est dans une position de vie +/- (voir outil 50) et est en capacité d'activer les ressources nécessaires à la mission qui lui a été confiée.

➤ *L'interlocuteur sous-estime ses capacités.* Il est dans une position de vie -/+. Le leader rassure son interlocuteur en faisant des analogies avec des réussites antérieures et en découpant l'objectif en sous-objectifs intermédiaires.

➤ *L'interlocuteur surestime ses capacités.* Il est dans une position de vie +/- . Le leader amène

son interlocuteur à avoir une vision plus réaliste en le sollicitant sur la manière de faire, en précisant les points clés et les éléments non négociables tout en laissant de l'autonomie.

L'Instrumentalité : « qu'est-ce que cela va m'apporter ? » Il s'agit du lien entre l'effort fourni et les avantages que cet effort va procurer à l'interlocuteur. Il ne se motivera que s'il établit clairement un lien entre l'effort et les avantages.

La Valence : la valeur subjective accordée par la personne aux avantages perçus. L'interlocuteur ne produira l'effort supplémentaire que si les avantages sont suffisamment importants pour lui.

Le leader agit simultanément sur l'Instrumentalité et la Valence. Il met en évidence des avantages qui sont importants pour son interlocuteur : possibilité de développer ses compétences, de travailler en équipe, d'évoluer... ■

« *Un athlète ne peut arriver en compétition très motivé s'il n'a jamais été mis à l'épreuve.* »
Sénèque

Avantages

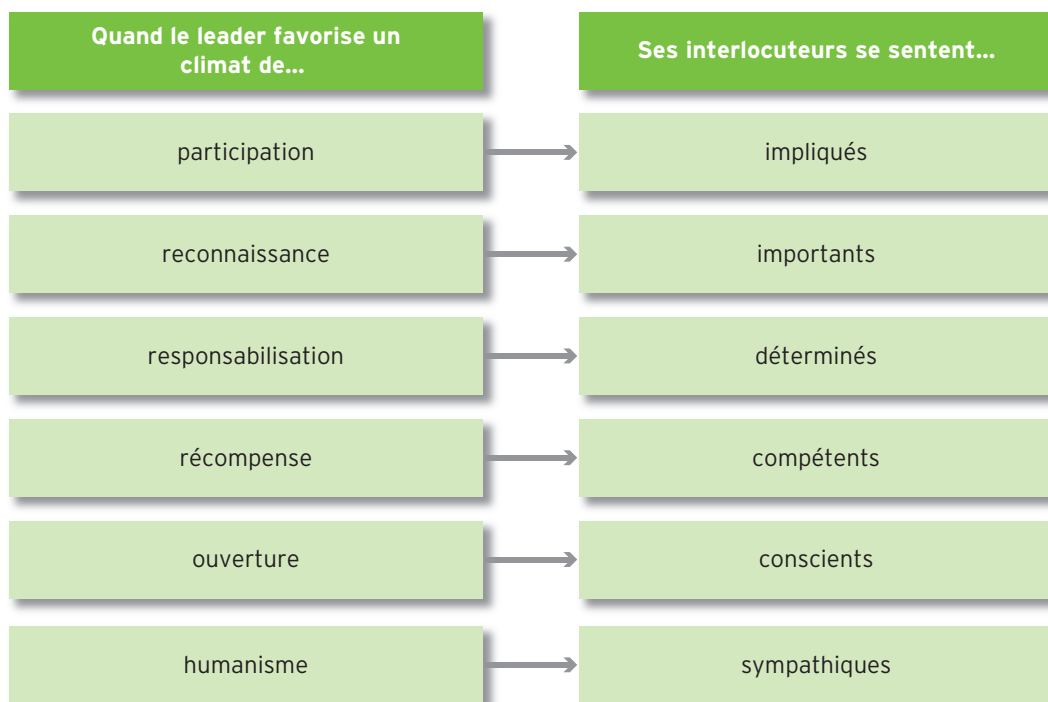
- Le modèle V.I.E permet d'agir de manière individualisée sur le processus de motivation.
- Il permet de traiter les cas de démotivation en identifiant et en agissant sur le facteur déficient.

Précautions à prendre

- Éviter de projeter ses propres modes de fonctionnement et ses propres motivations.
- Questionner son interlocuteur et pratiquer une écoute adaptée (voir outil 47) en étant attentif aux signaux verbaux, paraverbaux et non-verbaux de son interlocuteur.

Favoriser l'estime de soi de ses interlocuteurs

CRÉER UN CLIMAT PROPICE À LA MOTIVATION INTRINSÈQUE



En résumé

Le leadership n'est effectif que si les personnes ont envie d'être influencées et sentent motivées pour s'investir dans les projets proposés par le leader. L'outil **Favoriser l'estime de soi de ses interlocuteurs**, inspiré des travaux de Will Schutz et d'Alain Duluc dans « Leadership et confiance », postule que les personnes agissent avec un haut degré de motivation, indépendamment de l'activité réalisée, si elles ont une haute estime d'elles-mêmes, c'est-à-dire si elles portent un jugement positif sur elles-mêmes. S'il ne peut pas agir directement sur l'estime de soi de ses interlocuteurs, le leader peut créer les conditions pour que ceux-ci développent leur estime d'eux-mêmes.

Insight

Leadership is effective only if people want to be influenced and are motivated to invest in the projects proposed by the leader.

*The **Building self-esteem** tool, inspired by Will Schutz and Alain Duluc's work in Leadership et Confiance (Leadership and Trustbuilding) postulates that people operate with high motivation, regardless of the activity produced, if they have high self-esteem, meaning if they judge themselves in a positive manner. If the leader cannot act directly on one's self-esteem, he can create an environment that is conducive to building one's self-esteem.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Créer les conditions pour que ses interlocuteurs se sentent motivés et investis durablement dans les projets proposés.

Contexte

L'influence durable du leader n'est effective que si les personnes acceptent d'être influencées parce qu'elles se sentent motivées.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Identifier les composantes de l'estime de soi, source de motivation.
- Créer les conditions qui favorisent une haute estime de soi chez ses interlocuteurs.

Méthodologie et conseils

Identifier les composantes de l'estime de soi

L'estime de soi est le jugement qu'une personne porte sur elle-même. Plus cette appréciation est positive, plus l'estime de soi est élevée :

- La personne sera impliquée si elle se ressent comme importante.
- Elle sera déterminée si elle se ressent comme compétente.
- Elle sera consciente si elle se ressent comme sympathique.

Inversement, plus le jugement sur soi-même est négatif, plus l'estime de soi est faible.

Développer l'implication et renforcer le sentiment d'importance

Le leader crée les conditions de l'implication de ses interlocuteurs en agissant sur le levier de la participation : il associe les personnes aux réflexions, aux décisions, il partage des informations pour augmenter leur niveau de présence et d'implication. Développer la maturité professionnelle de ses interlocuteurs (voir outil 43) constitue, pour le leader, un moyen opérationnel pour développer l'implication.

Les interlocuteurs sont reconnus de manière inconditionnelle (voir outil 51) et se ressentent comme importants.

Développer la détermination et renforcer le sentiment de compétence

En donnant la possibilité à ses interlocuteurs de décider par eux-mêmes, de prendre des initiatives, le leader agit sur leur détermination : il actionne le levier de la responsabilisation. La délégation contribue à la détermination des interlocuteurs.

Cette reconnaissance conditionnelle (voir outil 51) développe le sentiment de compétence chez les personnes.

Développer la conscience et renforcer le sentiment de sympathie

Favoriser un dialogue ouvert, donner la possibilité à ses interlocuteurs de pouvoir exprimer librement, sans crainte leurs opinions et leurs ressentis, c'est-à-dire créer un climat humaniste, contribue à développer le niveau de conscience. À ce titre, le développement de l'Intelligence Émotionnelle et de la maturité émotionnelle de ses interlocuteurs (voir outils 6 et 46) constitue un levier de motivation important.

Quand le leader crée un climat d'ouverture dans lequel ses interlocuteurs se sentent appréciés, il renforce leur sentiment de sympathie. ■

La motivation dépend davantage du niveau d'estime de soi que de la tâche à effectuer.

Avantages

- Cet outil permet au leader de créer les conditions de la motivation indépendamment des projets et des activités concernés.

Précautions à prendre

- Les leviers de motivation ne sont opérants que si le leader est sincère.
- Les composantes de l'estime de soi ont une importance différente chez chaque individu. Le leader aura donc intérêt à individualiser les leviers qu'il actionne en fonction de chacun.

Donner du feedback critique

FAIRE PROGRESSER EN DONNANT DU FEEDBACK

Décrire les faits	Quand JE vois, entends, constate	Quand...
Exprimer ses sentiments	JE ressens	Je ressens...
Solutionner	JE demande ou je propose	Qu'allez-vous faire pour...
Conclure positivement	NOUS allons y gagner	Ainsi, nous...

En résumé

La notion de feedback décomposé en 4 étapes a été largement développée par les techniciens de la Communication Non Violente codifiée par Marshall Rosenberg ou le DESC de Bower.

- Décrire les faits
- Exprimer ses sentiments
- Solutionner
- Conclure positivement

L'outil **feedback critique** permet au leader de faire prendre conscience à un interlocuteur des conséquences négatives d'un comportement. Les conséquences portent sur lui-même ou sur son entourage. Cet outil encourage l'interlocuteur à modifier ses comportements.

Insight

The notion of feedback, broken down into four steps, is extensively developed by the technicians of Nonviolent Communication codified by Marshall Rosenberg or the Bower's DESC.

- Describe the facts
- Express one's feelings
- Solve problems
- Conclude positively

*The **critical feedback** tool enables the leader to create awareness of the negative consequences of one's behavior. The consequences impact the leader and those around him or her. The use of this tool encourages others to change his or her behavior.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cet outil apprenant aide le leader à faire progresser un interlocuteur en lui clarifiant les conséquences de ses comportements pour obtenir ceux qui sont attendus.

Contexte

Toute situation dans laquelle le leader souhaite obtenir un changement de comportement de la part d'un interlocuteur : erreur, émotions non contrôlées, insuffisance de reporting, décalage avec les valeurs managériales, non respect des engagements pris.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Le feedback aura un effet plus important en respectant les étapes suivantes :

- Décrire et expliciter (décrire les faits précis et expliciter les conséquences négatives des comportements de l'interlocuteur).
- Exprimer ses sentiments.
- Solutionner.
- Conclure positivement (sous forme des ajustements à opérer en termes de changement de comportements).

Méthodologie et conseils

Décrire les faits objectivement et expliciter les conséquences

- Faire s'exprimer le collaborateur sur ses motifs d'insatisfaction - opinions, besoins et aspirations.
- Décrire de façon neutre et factuelle la situation en utilisant le « je » : « je constate que vous n'avez pas communiqué la feuille de route comme prévu »
- Indiquer les conséquences ou les risques de la situation pour en montrer l'importance : « voila les conséquences... »

Exprimer ses sentiments, son besoin et ses valeurs

- Utiliser le « Je » pour exprimer son ressenti de manière authentique, libre et positive : « je suis déçu, mécontent, inquiet... ».

Solutionner

- Définir ensemble les actions à mener pour résoudre le problème.
- Suggérer et faire suggérer les solutions par l'interlocuteur. Les imposer si nécessaire en formulant explicitement une demande.
- Évaluer les solutions envisagées.
- Assurer de son aide sans assister.
- Rappeler ou redéfinir les règles du jeu entre leader et son interlocuteur.
- Impliquer concrètement son interlocuteur.
- Définir un plan d'action et des points de suivi.

Conclure positivement

- Reformuler et valider les engagements réciproques.
- Mettre en évidence les bénéfices du changement.
- Une fois le « oui » obtenu, faire preuve de confiance dans la réussite future de l'interlocuteur. Formaliser par écrit en fonction de l'enjeu ou du niveau de formalisme.
- Planifier le bouclage et prendre date. ■

*« Si vous fermez la porte à toutes les erreurs, la vérité restera dehors. »
Rabindranàth Tagore*

Avantages

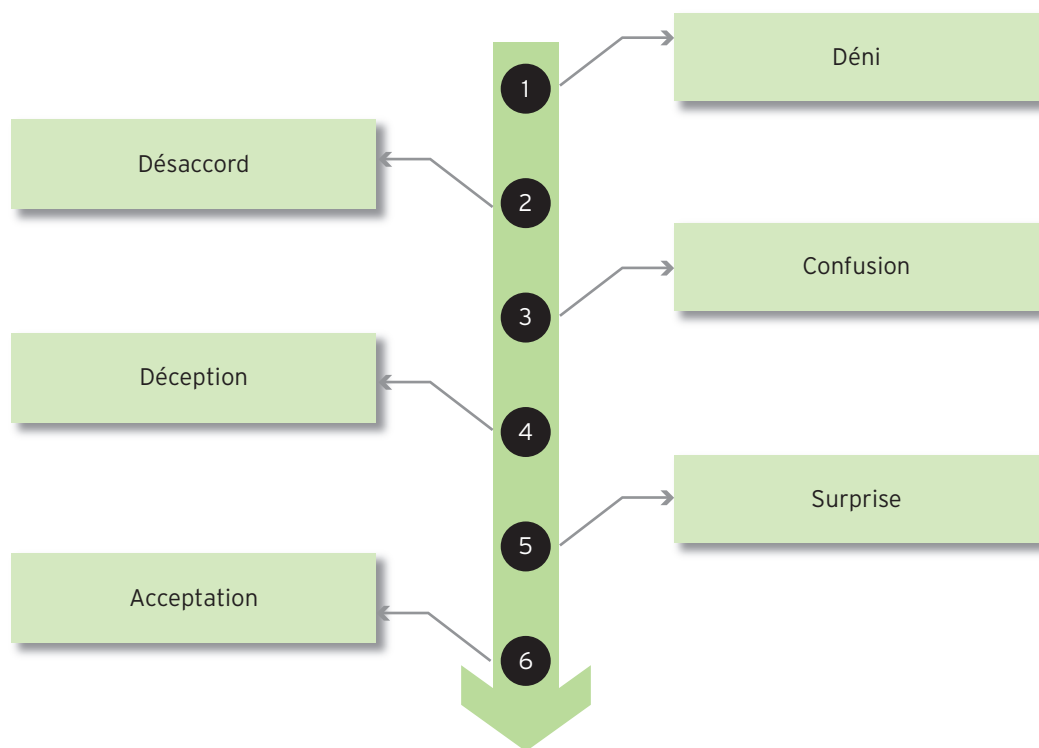
- Le feedback critique garantit la prise de conscience par l'interlocuteur de la nécessité de changer ses comportements ou de s'ajuster dans la relation.

Précautions à prendre

- Ne pas repousser le feedback dans le temps.
- Formuler le feedback avec bienveillance.
- Donner du feedback en privé.
- Éviter les interprétations sur la personne.

Gérer les réactions au feedback négatif

GÉRER LES RÉACTIONS ÉMOTIONNELLES AU FEEDBACK NÉGATIF



En résumé

Gérer les réactions au feedback négatif permet au leader de traiter les réactions au feedback qu'il adresse à ses interlocuteurs qui sont parfois sous stress. Ces réactions sont répertoriées au nombre de six. Le leader adoptera l'attitude adaptée en situation pour éviter notamment l'escalade ou le conflit.

Insight

To *Manage reactions to negative feedback* enables the leader to deal with reactions to feedback he addresses to people who are sometimes under stress. Six reactions are identified. The leader will adopt the appropriate attitude to avoid escalation or conflict.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Gérer la dimension émotionnelle d'un retour sur feedback critique pour le transformer en mise sous tension positive.

Contexte

Toute situation de feedback critique (voir outil 54) à un interlocuteur qui a des difficultés à l'accepter.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Prendre conscience de ce qui se passe pour soi dans la situation.
- Trouver la réponse et le comportement de leadership adapté.

Méthodologie et conseils

- **Le déni** : l'interlocuteur refuse de reconnaître ce que le leader lui dit.

Suggestions : le leader a intérêt à être directif, à donner des faits, des chiffres. Il maintient son écoute et sa bienveillance. Il situe le feedback dans son contexte et explique le pourquoi, quitte à répéter le feedback pour faire intégrer l'existence du problème.

- **Le désaccord** : l'interlocuteur reconnaît les faits mais a tendance à ne pas être d'accord sur leur importance.

Suggestions : le leader reformule les arguments de son interlocuteur pour les comprendre tout en mettant en valeur un autre aspect des faits. Il fait preuve de patience et de pédagogie pour faire intégrer l'importance du problème par son interlocuteur.

- **La confusion** : l'interlocuteur s'agite, montre des signes d'anxiété ou d'impatience. Il manifeste l'état émotionnel difficile dans lequel le met le feedback.

Suggestions : le leader nomme ce qu'il perçoit. Il permet à son interlocuteur d'exprimer son ressenti en l'aidant à s'expliquer sur les rai-

sons de ce ressenti. Il invite l'autre à vivre différemment la situation, en évitant de mettre de la pression.

- **La déception-contrariété** : l'interlocuteur est déçu comme s'il se sentait incompris car il s'est fortement impliqué.

Suggestions : le leader accueille la réaction en nommant ce qu'il perçoit et en laissant l'interlocuteur s'exprimer sur son ressenti. Il montre de la compréhension et reconnaît sa part de responsabilité éventuelle. Il propose à son interlocuteur de voir le feedback comme un témoignage de son intérêt.

- **La surprise** : l'interlocuteur a l'air de découvrir ce qui lui est dit comme s'il ne s'y attendait pas.

Suggestions : le leader reformule la surprise. Il nomme ce qu'il perçoit et incite son interlocuteur à répondre. Il explique sa manière de voir la situation et les faits. Il donne du temps à son interlocuteur pour intégrer le feedback.

- **L'acceptation** : l'interlocuteur reconnaît ce qui lui est dit et concentre son énergie sur la meilleure façon d'interpréter ce feedback. L'acceptation peut être instantanée ou survenir après le passage par une ou plusieurs des étapes.

Suggestions : le leader propose des options pour concrétiser le feedback dans le quotidien : accord pour éviter le renouvellement des situations problématiques, coaching individuel, etc.

« Je vois le monde à travers le filtre de mes émotions, quelle que soit leur force. Le filtre est toujours là. »
Esther Rochon

Avantages

- Cet outil permet au leader de gérer la réaction parfois négative de ses interlocuteurs à un feedback nécessaire.

Précautions à prendre

- Prendre conscience de ses propres émotions.
- Faire preuve d'empathie.

Comment être plus efficace ?

Pour mieux gérer les réactions émotionnelles au feedback négatif, le leader a intérêt à renforcer ses compétences émotionnelles appelées ici « qualités d'énergie dans la relation ». Elles sont récapitulées en 10 clés pour renforcer une posture efficace.

S'appuyer sur ses compétences émotionnelles

➤ **La confiance** : le leader inspire confiance car il est sincère et sûr de sa valeur : il a une image positive de lui-même. Il respecte ses engagements (contrat implicite ou explicite sur ce qui est échangé) avec son interlocuteur. La confiance permet de diffuser une énergie positive et d'être en position d'écoute pour clarifier les propos de ses interlocuteurs.

➤ **La persuasion** : l'optimisme et la force de conviction du leader renforcent cette qualité qui permet à chacun d'accéder aux portes de son propre changement intérieur. Le leader renforce son autorité par des silences ou, en cas de besoin, par des confrontations en position +/+ (voir outil 50).

➤ **La capacité d'adaptation** : c'est une qualité essentielle de souplesse et d'anticipation lorsqu'il s'agit d'improviser avec agilité dans l'urgence. La reformulation s'avère être une technique utile pour s'adapter dans la relation.

➤ **L'innovation** : ne pas la brider par des émotions négatives. Elle peut aller de pair avec la créativité.

➤ **L'anticipation de l'état émotionnel escompté** : cela suppose d'utiliser les 7 attitudes de communication reformulées dans le tableau présenté ci-après.

➤ **La lucidité** : garder son sang-froid. C'est l'aspect parfois appelé « émo-régulé ». Elle vient avec l'empathie et l'aptitude à traiter ses

« messages contraignants » (voir outil 7) pour ne pas perdre sa lucidité.

➤ **Séduire dans la relation** : il s'agit de donner envie et non pas d'adopter un comportement de manipulation (voir outil 14) dont la conséquence serait la perte de crédibilité ou la rupture du lien.

➤ **Focus rapide** : il s'agit de l'aptitude à neutraliser ses pensées parasites et à se couper pour une heure ou plus de ses problématiques quotidiennes afin de concentrer toute son attention sur l'objectif présent.

➤ **Flux/flow** : l'état de flux est un état d'hyperproductivité extrêmement énergisant et très profitable pour la motivation comparable à l'état de flow parfois observé chez les sportifs de haut niveau.

➤ **Intuition** : aiguisée par l'expérience et l'apprentissage, elle se traduit par la capacité à activer ses qualités au bon moment, à décider vite et mieux, notamment lorsque la pertinence de la solution semble complexe. Tous les grands leaders avouent qu'à un moment ou un autre de leur parcours, leur intelligence intuitive leur a permis de prendre une décision souvent déterminante. Et c'est également ce qui fait leur force.

Les activer au bon moment

L'enjeu sera de parvenir à activer ces qualités au bon moment comme illustré dans le cas suivant.

Le leader active ses compétences émotionnelles pour gérer les réactions au feedback.

CAS : Un manager réagit mal au feedback de son collaborateur

Sont récapitulées ici, sous la forme simplifiée de 7 attitudes de communication, les actions évoquées dans les 10 clés proposées ci-dessus.

La méthode « je » (plutôt que « tu ») est ici préconisée pour éviter les formules blessantes.

1. Écoute	Laisser la parole à l'autre et lui porter de l'attention.
2. Reformulation	Valider sa compréhension du problème et faire entendre par une autre voix ce qui a été dit.
3. Clarification	Poser des questions ouvertes pour investiguer ou fermées pour cerner le problème. Parfois, métacommuniquer, c'est-à-dire communiquer sur la relation, peut être pertinent : « <i>je vois que nous sommes tous les deux très en colère à présent</i> ».
4. Silence	Laisser l'interlocuteur entrer en résonance avec lui-même.
5. Signes de reconnaissance	Mettre celui qui reçoit le feedback négatif en contact avec sa valeur intrinsèque, le valoriser, l'impliquer, reconnaître son importance.
6. Feedback	Faire un effet miroir par rapport à une action, des compétences avec trois techniques : miroir (répéter), clarification (« si je comprends bien... »), émotion (« quand vous me dites cela, je suis surpris »)
7. Confrontation	Mettre en cohérence le comportement avec le cadre de référence, les règles du jeu ou de fonctionnement co-construites ou universelles.

Contexte

Paul est confronté à la « perte de confiance » de Jean, l'un de ses collaborateurs, qui met en œuvre des comportements de sabotage systématique (critiques, alibis, perte de sens, blocages, démotivation). À plusieurs reprises, ses collègues se sont plaint de ses comportements dans le service.

Intervention

Le diagnostic a mis en évidence les pièges dans lesquels les deux protagonistes s'enfermaient. Paul avait beaucoup de difficultés à réagir aux feedbacks négatifs que lui adressait Jean : il « surréagissait » et renforçait les comportements agressifs de Paul.

Résultat

Grâce aux outils et à la confiance qu'il a en lui-même, Paul a mis en œuvre des actions pour rétablir une relation de coopération positive :

- Écouter Jean pour l'aider.
- Reformuler et clarifier ses propos.
- Confronter Jean lorsqu'il a des comportements hors jeu (mise en difficulté de l'équipe).
- Faire comprendre à Jean qu'il a besoin de son expertise et qu'en échange, son soutien lui est acquis.
- Mettre en valeur son expertise et sa créativité.
- Mobiliser Jean sur les objectifs et le recentrer si nécessaire. ■

La posture adaptée face aux émotions

COMMENT GÉRER LES ÉMOTIONS DE SES INTERLOCUTEURS

Émotion	À éviter	À faire
Peur	Déramatiser Renforcer les enjeux Mépriser	Rassurer
Colère	Minimiser Hausser le ton Passer en force	Se centrer aux faits
Tristesse	Nier l'émotion Se laisser contaminer Amplifier par maladresse	Réconforter
Joie	Minimiser Se détourner et couper la relation Reprendre à son compte	Partager

En résumé

L'intelligence émotionnelle du leader comporte 2 aspects : la capacité à gérer ses propres émotions (voir outil 6) et la capacité à accueillir et gérer les émotions des interlocuteurs.

L'outil la **posture adaptée face aux émotions** donne au leader des repères pour faire face aux différents ressentis de ses interlocuteurs : ce qu'il convient de faire ou d'éviter. L'expression d'une émotion est une information que donne l'interlocuteur sur le besoin qu'il cherche à satisfaire. La posture adaptée consiste à identifier ce besoin et à y répondre.

Insight

The leader's emotional intelligence has two aspects: the ability to manage one's emotions (see Tool 6) and the ability to accept and manage the emotions of others.

*The **Positioning to respond to emotions** tool gives the leader guidance on dealing with the different feelings of his interlocutors: what should be done or avoided. The expression of an emotion provides information on the need a person is trying to satisfy. The best position to hold facing others' emotions is to identify the need and respond to it.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Donner les repères sur les comportements à privilégier et ceux à éviter lorsqu'un interlocuteur est en contact avec une émotion qu'il exprime en fonction de son degré de maturité émotionnelle (voir outil 46).

Contexte

Toute situation dans laquelle le leader perçoit une émotion, donc un besoin chez son interlocuteur, que cette émotion soit verbalisée ou pas.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Autoriser l'expression des émotions en donnant le ton c'est-à-dire exprimer ses propres émotions lorsque cela est utile.
- Prendre conscience de ses propres émotions dans la situation.
- Porter un regard bienveillant, sans jugement de valeur.
- Être disponible et centré sur son interlocuteur (voir outil 47).
- Répondre au besoin identifié.

Méthodologie et conseils

Le leader identifie chez son interlocuteur l'émotion et le besoin correspondant pour y répondre.

Face à la peur : elle est liée à une situation nouvelle que l'interlocuteur ne sent pas capable de gérer : prise de fonction, prise de parole devant un auditoire exigeant, négociation à fort enjeu.

À éviter : dédramatiser à tout prix, renforcer les enjeux ou mépriser la réaction.

À faire : rassurer en donnant des informations précises. Être proche. Valoriser les ressources de l'interlocuteur et mettre en avant ses réussites antérieures. Proposer son aide.

Face à la colère : l'interlocuteur est confronté à un obstacle, un comportement qui l'empêche

d'atteindre son objectif : difficulté à obtenir de l'information, situation de conflit, manque de reconnaissance.

À éviter : minimiser, argumenter, justifier, hausser le ton ou passer en force.

À faire : traiter rapidement. Écouter, comprendre, favoriser l'expression. Traiter en privé. Se centrer sur les faits. Rechercher des solutions par rapport au besoin de changement.

Face à la tristesse : elle est générée par la perte d'une situation antérieure : changement de fonction, d'organisation, de système de relation.

À éviter : nier l'émotion, se laisser contaminer ou amplifier l'émotion par des propos maladroits.

À faire : reconforter, comprendre, être dans l'empathie et mobiliser progressivement sur l'avenir à court terme.

Face à la joie : elle est liée à la réussite d'un projet, l'atteinte des objectifs, l'obtention d'une promotion.

À éviter : minimiser, s'étonner, se détourner et couper la relation ou reprendre à son compte la réussite

À faire : valider, partager, capitaliser l'énergie et fêter la réussite. ■

Le leader pratique l'écoute empathique et répond au besoin qui s'exprime à travers l'émotion de son interlocuteur.

Avantages

- La posture face aux émotions permet de prendre en compte et de gérer l'émotion de l'interlocuteur dans le cadre professionnel.

Précautions à prendre

- Avoir conscience de ses propres émotions dans la situation pour prendre du recul.
- S'isoler et se rendre disponible à son interlocuteur.
- Repérer les dysfonctionnements émotionnels et traiter l'émotion authentique (voir outil 6).
- Gérer l'émotion sans oublier de rechercher des solutions concrètes pour répondre au besoin.

Glossaire

Assertivité

Capacité à résister aux situations conflictuelles et stressantes, à faire preuve de stabilité personnelle pour gérer les conflits. La personne assertive est ouverte aux autres et respectueuse de leurs droits. Sans faire fi de la position d'autrui, elle exprime la sienne avec aisance, sans crainte de se découvrir. L'assertivité se traduit par un comportement actif plutôt que réactif, avec prise d'initiatives, une faculté de rester étranger à l'anxiété ou aux sentiments de culpabilité. Elle se caractérise par une façon de communiquer d'une manière claire, directe, factuelle et sans agressivité.

Analyse systémique

L'approche systémique est née dans les années quarante aux confins de la biologie et de l'électronique - étude des systèmes de pilotage automatiques. À la différence de l'approche analytique, l'approche systémique englobe l'ensemble des éléments du système étudié ainsi que les interactions entre le système et son environnement.

Analyse Transactionnelle

Théorie de la personnalité et de la communication développée par le Docteur Éric Berne dans les années cinquante. Elle repose sur une description de la structuration de la psyché humaine en trois états appelés « états du Moi » (Parent, Adulte, Enfant) et sur une analyse des échanges relationnels appelés « transactions ».

Bateson Gregory (1904 - 1980)

Anthropologue, psychologue, épistémologue américain. Influencé par la cybernétique, la théorie des groupes et celle des types logiques, il s'est beaucoup intéressé à la communication humaine et animale mais aussi aux fondements de la connaissance des phénomènes humains. Il est à l'origine de l'école de Palo Alto.

Berne Éric (1901 - 1970)

Psychiatre canadien. Sa méthode, l'analyse transactionnelle (AT), technique d'analyse de groupe a fait école dans tous les pays occidentaux. Elle est fondée sur son concept les « 3 états du Moi » (Parent-Adulte-Enfant) que chacun expérimente au quotidien.

Boltanski Luc

Sociologue français né en 1940. Il fonde avec Laurent Thévenot le Groupe de sociologie politique et morale (GSPM) en 1984. Il écrit avec lui *De la justification. Les économies de la grandeur* en 1991. Il devient alors l'un des principaux représentants de la sociologie pragmatique française, considérant que l'homme fait la « société » et que les acteurs sont compétents pour prendre position, juger, dénoncer, critiquer, en rendre compte.

Changement

Passage d'un état à un autre, ponctué par des étapes plus ou moins perceptibles, identifiables. Le changement se manifeste par des modifications structurelles, physiques, immatérielles ou

de valeurs. Il est le résultat d'évolutions, de mutations de fond, continues et imperceptibles. Pour les organisations, il concerne l'évolution des marchés, des ressources, des besoins, des modes de communication et d'information (NTIC), des modes et rapports de travail. Pour le leader, il s'agit de ne pas le subir mais de le gérer, de le maîtriser voire de l'accompagner avec efficacité et/ou de l'anticiper.

Charisme

Ensemble des dons et des qualités humaines d'une personne qui séduit, influence, voire fascine les autres par ses discours ou sa seule présence.

Communication non verbale

Il s'agit des non-dits, des comportements, gestes, attitudes, regards, vêtements, rires qui nous échappent et qui peuvent tout autant dire, voire contredire des discours ou des écrits, des images.

Communication Non Violente

La CNV est un processus de communication mis en place par Marshall Rosenberg, psychologue américain dans les années soixante-dix, permettant d'exprimer sa vérité dans le respect d'autrui et le respect de ce qu'on est.

Crozier Michel (1922-2013)

Sociologue français, il est considéré comme le père de « l'analyse stratégique » en sociologie des organisations. Membre de l'Académie des sciences morales et politiques depuis 1999, il s'est fait connaître en 1964 grâce à son ouvrage *Le Phénomène bureaucratique*, qui met en lumière les rigidités de la société française et sa résistance au changement. Il avait ensuite publié *La Société bloquée* puis *L'Acteur et le Système*, livre écrit avec Erhard Friedberg, où Crozier donne un fondement théorique à ses premières analyses des rapports entre les organisations et les individus qui les composent, et les stratégies de décision qui en découlent.

Coaching

Issu des pratiques d'accompagnement des sportifs de haut niveau, le coaching en entreprise est un accompagnement personnalisé d'une personne ou d'une équipe, en vue de développer sa performance et son évolution face aux changements. Le coaching vise à accélérer le développement des qualités attendues d'un manager/leader, qu'il s'agisse de ses capacités à prendre des décisions, communiquer, organiser, résoudre des conflits ou motiver.

Dilts Robert

Auteur, formateur et consultant américain travaillant dans le domaine de la Programmation Neuro-Linguistique (PNL) depuis sa création en 1975 par John Grinder et Richard Bandler. À partir des années quatre-vingt, il formalise le modèle des «niveaux logiques», qui entraînera

une seconde génération en PNL. Son modèle permet non seulement d'élargir une vue plus globale et systémique d'une problématique, mais aussi d'organiser les techniques en fonction du niveau où elles interviennent.

Écoute

Qualité individuelle fondamentale en matière de communication, que ce soit en position de manager, de consultant ou de formateur. Du niveau d'écoute dépendent la compréhension de la demande et des besoins et l'adaptation de la réponse à apporter. L'écoute et l'échange permettent une prise en compte de l'autre, ce qui peut limiter ou prévenir les situations de conflits et de crise.

Empathie

Attitude d'écoute avec bienveillance, capacité à se mettre à la place de l'autre facilitant ainsi le dialogue et la compréhension. L'Empathie peut être souhaitable dans une démarche de management participatif. C'est un élément qui peut faire partie des valeurs, de la culture d'une organisation que ce soit en interne, avec les collaborateurs ou en externe avec les clients.

English Fanita

Roumaine de naissance, ayant passé son enfance à Istanbul, elle a suivi des études de psychologie à la Sorbonne et fuit le nazisme en 1940 aux États-Unis. Psychanalyste, elle n'a cessé d'approfondir les concepts et la pratique de l'analyse transactionnelle.

Feedback

Étymologiquement ce mot vient de « feed » (nourrir) et « back » (retour). C'est le retour d'expérience ou d'information qui permet de modifier notre comportement en vue d'atteindre un objectif. Donner du feedback ou faire un feedback est essentiel pour un leader et très précieux pour les collaborateurs.

Goleman Daniel

Psychologue américain, diplômé de Harvard, docteur en psychologie clinique et développement personnel, il est devenu célèbre avec son livre *Intelligence émotionnelle* publié en 1995 alors qu'il était journaliste au New York Times, où il suivait particulièrement les sciences du comportement. Il est membre du conseil d'administration du Mind and Life Institute, qui facilite les rencontres entre la science et le bouddhisme et fait partie également de l'Association Américaine pour le Progrès de la Science.

Herrmann Ned (1922-1999)

S'appuyant sur les recherches des neuro-biologistes Roger Sperry et Paul Mc Lean sur le fonctionnement cérébral, le chercheur américain Ned Herrmann a mis en relation latéralisation cérébrale et traitement de l'information. Directeur de formation de la General Electric (GE) dans les années 1970, il élabore le questionnaire HBDI (Herrmann Brain

Dominance Instrument) qui permet d'identifier les préférences cérébrales d'une personne. Cet outil permet de comprendre comment nos choix professionnels, notre manière de travailler, d'apprendre et de communiquer sont influencés par nos préférences cérébrales.

Intelligence émotionnelle

Selon le psychologue américain Daniel Goleman, l'Intelligence Émotionnelle consiste à identifier les raisons de ses émotions à soi (intimidation, peur, colère...), à les accepter, à les accueillir avec bienveillance et surtout à éviter de les refouler. En effet, une émotion mal gérée se transforme très vite en cette goutte d'eau qui fait déborder le vase. L'intelligence émotionnelle consiste aussi à reconnaître les émotions d'autrui, à en comprendre l'origine, à créer les conditions optimales qui généreront des émotions positives.

Lenhardt Vincent

Consultant, coach et formateur en coaching. Il a cofondé en 1975 l'Institut français d'analyse transactionnelle (IFAT) et introduit en France le coaching, en 1988. C'est en effet à cette date qu'il lance, avec son collègue d'enseignants, la première formation en coaching en France, intitulée Coach & Team. Auteur de nombreux ouvrages dont *Les Responsables porteurs de sens, culture et pratique du coaching et du team-Building* et *Oser la Confiance, Propos sur l'engagement des dirigeants*.

Mehrabian Albert

Né en 1939 en Iran, actuellement professeur émérite de psychologie à l'Université UCLA de Californie (Los Angeles), il est devenu célèbre pour ses publications sur la différence d'impact entre les messages verbaux et non-verbaux. Ses résultats sur les messages contradictoires des sentiments et des attitudes ont été cités dans le monde entier, dans des conférences sur les communications humaines et sont également connus sous le nom de « règle des 7 % - 38 % - 55 % ».

Messages contraignants ou Drivers

Mis en évidence par l'Analyse transactionnelle, ce sont les comportements développés dans l'enfance pour obtenir de la reconnaissance de l'entourage. Chaque individu dispose d'un ou plusieurs messages contraignants qui s'activent surtout sous stress et influencent le comportement.

Motivation

Moteur d'évolution, de changement, la motivation est le ressort qui tend l'individu vers les buts qu'il s'est fixé ou qu'il a acceptés. Très étudiée, La motivation a fait l'objet de nombreuses théories pour analyser ses éléments déclencheurs ; ces moteurs peuvent être la recherche de développement personnel (évoluer, se dépasser) la satisfaction de besoins (hiérarchisation des besoins : Maslow) ou le besoin d'intégration à un groupe, etc. La motivation, selon certaines études, peut également s'apparenter à une approche d'évitement des situations d'insatisfaction. Le leader est appelé dans ses fonctions à développer et accompagner la

motivation de chacun de ses collaborateurs et de fédérer cette motivation individuelle pour la transformer en motivation collective

Objectif

But que l'on se propose d'atteindre (individuellement ou à titre collectif) en mettant en œuvre les compétences, les ressources (humaines) et les moyens nécessaires. La fixation d'objectifs réalisables est un acte central du management. Il est également intéressant de prévoir des moyens et des critères de suivi, d'évaluation sur l'avancement des objectifs fixés, tout au long des étapes ainsi que des critères d'évaluation des résultats attendus.

Programmation Neuro-Linguistique (PNL)

Mise au point dans les années soixante-dix par J. Grinder et R. Bandler, la PNL est un ensemble de concepts et d'outils pratiques dans le domaine de la psychologie destinés à améliorer la communication entre individus et à s'améliorer personnellement.

Rosenberg Marshall

Né en 1934, il a grandi à Détroit, dans le Michigan. Il a développé la théorie de la Communication Non Violente, une autre façon de penser, de s'exprimer et d'exercer son pouvoir. En 1966, il fonde le Centre pour la Communication Non Violente, organisation à but non lucratif destinée à promouvoir cet art du dialogue invitant à une bienveillance mutuelle.

Schutz Will (1925-2002)

Psychologue américain, il a été une des figures importantes à « Esalen Institute » dans les années soixante. Il était aussi enseignant dans les Universités de Harvard et Berkeley et consultant en entreprise. Il est connu pour ses travaux en psychométrie, sa réflexion sur l'estime de soi et la théorie FIRO basée sur les relations interpersonnelles.

Thévenot Laurent

Diplômé de l'École polytechnique et de ENSAE, il est directeur d'études à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS) et il appartient au Groupe de Sociologie Politique et Morale (GSPM) cofondé en 1984 avec Luc Boltanski. Avec lui, il a écrit *De la Justification. Les économies de la grandeur* qui distingue et analyse les répertoires d'évaluation les plus légitimes dans la vie publique, qu'il s'agisse des relations de pouvoir, des relations sociales ou de la vie économique.

Triangle dramatique

Concept utilisé en psychologie pour l'analyse des rapports interpersonnels. Éric Berne, l'initiateur de l'analyse transactionnelle a le premier, décrit les trois rôles de Persécuteur, Sauveur et Victime. Après lui, Stephen Karpman a formalisé la dynamique des jeux conflictuels dans le concept de triangle dramatique : chaque personne joue des rôles favoris et les répète dans le temps.

Vision

Projection créatrice permettant d'imaginer, de voir, prévoir l'avenir d'une organisation, de développer un projet d'entreprise ou de société à long terme, et de définir une stratégie de développement, d'action et de communication. Une vision doit prendre en compte le changement, la dimension et le positionnement de l'entreprise. Une vision doit être partagée pour être déclinée en projets d'action.

Watzlawick Paul (1921-2007)

Psychothérapeute et membre fondateur de l'École de Palo Alto, il est un des principaux contributeurs de la théorie de la communication et du constructivisme radical. Ses travaux ont essentiellement porté sur la thérapie familiale et la psychothérapie générale.

Bibliographie

OUVRAGES

- AUBERT N., *L'Individu hypermoderne*, FRES, 2006.
- AUTISSIER D., WACHEUX F., *Manager par le sens*, Eyrolles, 2007.
- BARJOU B., COHEN A., ISORE J., TESTA J.-P., *Réussir dans ses nouvelles responsabilités. Prise de fonction : mode d'emploi*, ESF, 2012.
- BELLANGER L., *Réussir vos prises de parole*, ESF, 2009.
- BELLANGER L., *L'Excellence à l'oral*, ESF, 2009.
- BERNARD P., LENHARDT V., *L'Intelligence collective en action*, Pearson Éducation France, 2009.
- BOLTANSKI L., THEVENOT T., *De la justification, les économies de la grandeur*, Gallimard, 2011.
- BOUCHEZ J.-P., *Les Nouveaux Travailleurs du savoir*, Éditions d'Organisation, 2004.
- CATHELINEAU M., *Négociier gagnant*, Interéditions, 1991.
- CATRY C., MULLER J.-L., *Exercez votre autorité avec diplomatie*, ESF, 1998.
- CHALVIN D., *L'Affirmation de soi*, ESF, 1992.
- CHASSANG G., MOULLET M., REITTER R., *Stratégie et Esprit de finesse*, Economica, 2002.
- COLLINS J., *De la performance à l'excellence*, Pearson Éducation France, 2006.
- COLOMBO J., MOINE J.-F., *Réussir vos interventions en public*, ESF, Guides pratiques Cegos, 2010.
- COVEY S., *Les 7 habitudes de ceux qui réussissent ce qu'ils entreprennent*, First Éditions, 2005.
- CROZIER P., SERIEYX H., *Du management panique à l'entreprise du XXI^e siècle*, MAXIMA, 1994.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'Acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Le Seuil, 1997.
- DUHAUTBOUT A., MULLER J.-L., TESTA J.-P., *Managez votre temps et vos priorités*, ESF, Guides pratiques Cegos, 2005.
- DUHAUTBOUT A., TESTA J.-P., *L'Intelligence managériale*, ESF, Guides pratiques Cegos, 2011.
- DULUC A., *Leadership et confiance*, Dunod, 2003.
- FISCHER R., URY W., *Comment réussir une négociation*, Le Seuil, 1982.
- FISCHER R., FURLAN P., WATZLAWICK P., WEAKLAND J., *Changements, Paradoxes et Psychothérapie*, Points Essais, 2001.
- FURET Y., *Savoir parler en toutes circonstances*, Retz, 1975.
- GOLEMAN D., BOYATZIS, MACKEE A., *L'Intelligence émotionnelle au travail*, Village Mondial, 2005.
- HALL B., *The Genesis Effect*, Paulist Press, 1986.
- HECKMANN H., PETITBON F., REYNAUD A., *Restaurer la confiance dans l'entreprise*, Dunod, 2011.

- HERRMANN N, *Les Dominances cérébrales et la créativité*, Herrmann International, 2007.
- KOUZES J., POZNER B, *Le Défi du leadership*, Afnor, 1991.
- LAINE C., PORTANERY E., ROY E., *Révélez vos talents de leaders*, ESF, Guides pratiques Cegos, 2007.
- LAINE C., SGROI P., *Coachez-vous !*, ESF, Guides Pratiques Cegos, 2008.
- LENHARDT V., *Les Responsables porteurs de sens*, Insep, 2002.
- LYR G, *Face au public - Parler de tout son corps*, Éditions d'Organisation, 1999.
- MARTIN B., LENHARDT V., JAROSSON B., *Oser la confiance*, Insep Consulting Éditions, 1996.
- MORIN P., *Le Management et le pouvoir*, Éditions d'Organisation, 1991.
- MULLER J.-L., *Manager en période de crise*, ESF, Guides Pratiques Cegos, 2009.
- MULLER J.-L., *Guide du management et du leadership*, Retz, 2007.
- MULLER J.-L., PORTANERY E, *Persuadez avec honnêteté*, ESF Éditeur, 2007.
- PLACET J.-L., RARIVOSON P., *L'homme au cœur de la stratégie*, Dunod, 2011.
- RENAUD-BOULART, *Réussir dans un monde incertain*, Ellipses Éditions Marketing SA, 2012
- ROSINSKI P., *Le Coaching interculturel*, Dunod, 2009.
- SEBILLAUD A., TOURNIER F., *Réussir dans ses missions transversales*, Éditions Liaisons, 2011.
- SCHUTZ W., *L'Élément humain*, Interéditions, 2006.
- SELLES M., TESTA J.-P., *Animer, diriger une équipe*, ESF, Guides pratiques Cegos, 1999.

Blogs

- <http://www.blog-management.fr/>
- <http://www.questions-de-management.com/>
- <http://www.andrh.fr/>

Pour contacter les auteurs

Jean-Pierre Testa

jptesta@cegos.fr

Jérôme Lafargue

jlafargue@cegos.fr

Virginie Tilhet-Coartet

vtilhet-coartet@cegos.fr

LA BOÎTE À OUTILS : DES OUTILS OPÉRATIONNELS TOUT DE SUITE



