

LA BOÎTE À OUTILS

DE

L'EFFICACITÉ PROFESSIONNELLE

Pascale Bélorgey

71

outils
clés en main

+

12

**témoignages
vidéos**



DUNOD



LA BOÎTE À OUTILS

DE

**L'EFFICACITÉ
PROFESSIONNELLE**

Pascale Bélorgey



DUNOD

Du même auteur

La Boîte à outils de la gestion du temps, Dunod, 2^e édition, 2018.

La Boîte à outils du Commercial, avec Stéphane Mercier, Dunod, 3^e édition, 2018.

Le Manager de talents, avec Brigitte Grollière, Dunod, 2011.

Le Manager orienté clients, ESF Éditions, 2010.

Mise en page : [Belle Page](#)

Traduction des insights : Stanley Hanks

Illustrations intérieures et contes : © Pascale Bélorgey

Conception de couverture : mokmok.agency

© Dunod, 2016, 2019 pour la nouvelle présentation
11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff Cedex

www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-079834-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o 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.

Sommaire

[Couverture](#)

[Page de titre](#)

[Page de Copyright](#)

[Remerciements](#)

[Préface](#)

[Avant-propos](#)

[Dossier 1 - Sortir la tête de l'eau](#)

[Outil 1 - L'objectif personnel d'efficacité](#)

[Outil 2 - Diablotins et permissions](#)

[Outil 3 - L'auto-recadrage](#)

[Outil 4 - La boucle systémique face à la surcharge chronique](#)

[Outil 5 - La pensée positive](#) (avec lien )

[Outil 6 - Les stratégies anti-fatigue](#) (avec lien )

[Outil 7 - La matrice des priorités](#) (avec lien )

[Outil 8 - La méthode LIMITER](#) (avec lien )

[Outil 9 - Le désengorgement de l'agenda](#) (avec lien )

[Outil 10 - La réponse à une nouvelle demande](#)

[Outil 11 - La focalisation sur un seul objectif](#) (avec lien )

[Outil 12 - La méthode CAP pour gérer les e-mails](#) (avec lien )

[Outil 13 - La désintoxication digitale](#)

[Dossier 2 - Performer à moindre effort](#)

[Outil 14 - Le pilotage des objectifs](#)

[Outil 15 - La matrice enjeux/effort \(avec lien !\[\]\(c8d96c8885d3000a912c2582004aed63_img.jpg\)\)](#)

[Outil 16 - Le drive temps-valeur \(avec vidéo !\[\]\(919a2cb85b99741a73c0c31a427236a8_img.jpg\)\)](#)

[Outil 17 - La zen-performance \(avec lien !\[\]\(666e09182d4cd268646ea700ea60dcdf_img.jpg\)\)](#)

[Outil 18 - Le réflexe de délégation \(avec lien !\[\]\(c3d993ca47bfe2a953c700506ce31fa0_img.jpg\)\)](#)

[Outil 19 - La chronobiologie \(avec lien !\[\]\(d66ff64371a51729ac8c1cdaa685ba6f_img.jpg\)\)](#)

[Outil 20 - Le *draft*](#)

[Outil 21 - La production des dossiers de fond \(avec lien !\[\]\(003082e50e3009141f59bd5df831749f_img.jpg\)\)](#)

[Outil 22 - La recherche d'information](#)

[Outil 23 - La gestion de la procrastination \(avec lien !\[\]\(faf942dc3e59ce8eb64b4ac481eca7e0_img.jpg\)\)](#)

[Outil 24 - Les préférences personnelles](#)

[Outil 25 - Le télétravail en alternance \(avec lien !\[\]\(d3102649f02e825ddb76dc3de0190154_img.jpg\)\)](#)

[Outil 26 - Le sentiment d'efficacité personnelle](#)

Dossier 3 - Travailler efficacement ensemble

[Outil 27 - Les niveaux de synergie](#)

[Outil 28 - Les 7 clés de la coopération](#)

[Outil 29 - La posture ++ \(avec vidéo !\[\]\(3342c215b2a8b663596a81468d5dc314_img.jpg\)\)](#)

[Outil 30 - Les engagements mutuels](#)

[Outil 31 - Le feedback constructif](#)

[Outil 32 - Le but commun](#)

[Outil 33 - La proposition d'arbitrage en cas de blocage](#)

[Outil 34 - Les e-mails efficaces](#)

[Outil 35 - La proposition d'un nouveau fonctionnement](#)

[Outil 36 - La négociation gagnant/gagnant \(avec lien !\[\]\(50ba758255c5d7cec2761495a31c7c80_img.jpg\)\).](#)

[Outil 37 - La réunion productive \(avec lien !\[\]\(529949c2c3dadbaa4e538e8c643454bc_img.jpg\)\).](#)

[Outil 38 - Les méthodes de résolution de problèmes](#)

[Outil 39 - La réunion de brainstorming](#)

Dossier 4 - Développer sa valeur ajoutée

[Outil 40 - L'orientation client](#)

[Outil 41 - La prestation enthousiasmante](#)

[Outil 42 - L'exploitation des incidents](#)

[Outil 43 - L'esprit pionnier face aux changements](#)

[Outil 44 - L'esprit d'initiative](#)

[Outil 45 - L'amélioration continue](#)

[Outil 46 - La démarche lean \(avec vidéo !\[\]\(6a9b39b98eb945faa14c645ec99e4eaa_img.jpg\)\).](#)

[Outil 47 - La démarche d'innovation individuelle \(avec vidéo !\[\]\(9c2e8d1b5bd77cb5c9f83b7a9cff79fd_img.jpg\)\).](#)

[Outil 48 - L'avocat de l'ange](#)

[Outil 49 - La transformation d'une contrainte en valeur \(avec vidéo !\[\]\(f60b7a900783ac3fd531bfd9c111be6d_img.jpg\)\).](#)

[Outil 50 - La sérendipité](#)

[Outil 51 - L'organisation de la veille professionnelle \(avec vidéo !\[\]\(235bfe13ebf007ce2eea9e689707fac7_img.jpg\)\).](#)

Dossier 5 - Étendre son influence

[Outil 52 - La présentation d'une idée innovante](#)

[Outil 53 - Le *doodling* ou *visual thinking* \(avec lien !\[\]\(166772600a13ad0a433053f90fe45649_img.jpg\)\).](#)

[Outil 54 - Le test à petite échelle](#)

[Outil 55 - L'exposé percutant \(avec vidéo !\[\]\(a73c1962d20a39dd8fd6a060ae69693f_img.jpg\)\).](#)

[Outil 56 - L'orientation transverse](#)

[Outil 57 - La puissance du don \(avec vidéo !\[\]\(cead67df4d82d6c83effe4f8699a7d8f_img.jpg\)\).](#)

[Outil 58 - Le modèle des leaders](#)

[Outil 59 - L'exemplarité](#)

[Outil 60 - Le positionnement personnel sur les réseaux sociaux](#)

[Outil 61 - L'utilisation des réseaux sociaux](#)

Dossier 6 - Exprimer tout son potentiel

[Outil 62 - Le style professionnel personnel](#)

[Outil 63 - L'exploitation professionnelle des talents personnels](#)

[Outil 64 - La reconversion professionnelle \(avec vidéo !\[\]\(3e2231b1ad3ca8da8658228c00dd08e0_img.jpg\)\).](#)

[Outil 65 - L'apprentissage *On the Job*](#)

[Outil 66 - La demande de feedback \(avec lien !\[\]\(870f5d5e9c0d57485634be3ecf52f3ca_img.jpg\)\).](#)

[Outil 67 - La formation continue \(avec vidéo !\[\]\(4fe57c3593bf1b21d272ae7ac8dfaf77_img.jpg\)\).](#)

[Outil 68 - L'utilisation des émotions](#)

[Outil 69 - Le développement de l'intuition \(avec vidéo !\[\]\(b792654f2cef9719eabeb6c5be00811e_img.jpg\)\).](#)

[Outil 70 - Les pages du matin \(avec vidéo !\[\]\(7d1d6890825e83a6a4a51febe2dcc7f3_img.jpg\)\).](#)

[Outil 71 - La réalisation des rêves personnels \(avec lien !\[\]\(2bae76de5ebbd5c4d7d47162f1673734_img.jpg\)\).](#)

Bibliographie et webographie

Remerciements

Aux personnes, collègues et amis, partenaires, qui ont inspiré par leurs travaux, nos échanges ou leur exemplarité de nombreux outils de cet ouvrage :

Brigitte Grollière, François Debois, Nathalie Van Laethem, Pia Martin, Laurent Maimi, Fabienne Bouchut, Raphaëlle Jourdan, Elise Racinais, Philippe Gérard, Hélène Tellitocci, Emmanuel Chenevier, Mathilde Bourdat, Michèle Canto, Valérie March, Marie-Noëlle Lefevre, Stéphane Mercier, Jean-Pierre Testa, Annette Chazoule, Guillaume Huot.

Aux personnes et auteurs qui ont marqué mon chemin et ont permis à ma propre efficacité professionnelle de se développer :

Étienne Basse, François Balta, Gérard Collignon, Julia Cameron, Marie-Pier Charron.

À mes amis de cœur qui ont accepté d'enrichir cette Boîte à outils de leurs témoignages :

François Debois, Brigitte Grollière, Laurent Maimi, Emmanuel Chenevier, Fabienne Bouchut, Pia Martin, Géraldine Benoit-Cervantes, Marielle Jordan, Mathilde Bourdat, Nathalie Van Laethem, Michèle Canto (*via* le Blog de l'efficacité professionnelle).

Merci à Hélène Tellitocci, qui a eu la gentillesse de développer la version automatisée téléchargeable de l'outil LIMITER.

Merci à Murielle Bonniec des Ateliers de la Main d'Or pour avoir guidé mon pinceau lors de la réalisation des illustrations des contes. Merci à Mathilde, Pia, Hélène, Fabienne, Luc, Jean-Luc, Brigitte, Virginie, Marie et toutes les personnes qui m'ont encouragée à dessiner Plume et ses amis, ainsi qu'à François pour ses feedback et ses conseils graphiques.

Merci à ma chère maman, Colette Bélorgey, pour ses relectures attentives et intelligentes.

Merci à Odile Marion pour sa confiance renouvelée et son amitié, et à Mathieu Schopp pour ses judicieuses suggestions afin de mettre en valeur mes textes et mes dessins.

À mes lecteurs, mes abonnés du Blog de l'efficacité professionnelle, mes clients et apprenants en formation, les personnes présentes à mes conférences. Leurs questions me nourrissent et leurs commentaires me touchent profondément.

À Catherine Goutte, enfin, qui sait pourquoi. C'est avec une immense émotion que je lui dédie cet ouvrage.

Préface

Une nouvelle de François Debois

17h59.

Le jour commençait à décliner, et le soleil dardait ses derniers rayons au travers des stores du bureau circulaire.

Tandis que Sasha refermait son Plazer à écran souple et fourrait ses affaires dans son sac, elle fut assaillie par un sentiment étrange, déroutant, comme si elle retrouvait une vieille amie perdue depuis des années, sans savoir par quel sujet de conversation démarrer tant elle avait de choses à lui dire. Son désarroi ne passa pas inaperçu, car sa *co-workee* leva sa tête de son Tweeto-Plazer (ce qui constituait un exploit pour elle) et lui demanda si c'était la perspective d'une soirée galante qui la faisait sourire comme ça aussi béatement. Sasha lui adressa un baiser en l'invitant à quitter le bureau avant de devenir une no-life.

Après avoir franchi le péristyle qui conduisait à l'extérieur de l'entreprise, Sasha vagabonda au hasard des ruelles piétonnières, comme une de ces abeilles-drones qui sillonnaient désormais la ville pour la dépolluer. Elle tenta bien de focaliser son attention sur quelques robes d'été, mais elle savait au fond d'elle-même que nul holo-essayage ne pourrait la distraire réellement de cette sensation insolite. Sasha était fan des vieilles séries policières qui passaient en replay sur ses Screen-

lens. Aussi décida-t-elle de passer sa journée au crible de l'enquête pour trouver le responsable de ce qui lui arrivait.

9 heures. Elle avait démarré sa matinée par la préparation d'un Darjeeling Treasure et le traitement d'un dossier de fond. Ses *co-workers* avaient bien essayé de la distraire, qui par une demande-urgente-qui-ne-pouvait-pas-attendre, qui par un t'as-pas-reçu-mon-holo-message ? mais c'était sans compter sur sa détermination. Elle les avait donc éconduits avec diplomatie pour terminer son ouvrage, puis, sentant qu'elle avait atteint sa limite de concentration, elle s'était préparé un autre thé avant de se lancer dans la gestion de sa boîte d'holo-messages. Elle avait constaté avec amusement que le fait de ne plus répondre du tac-au-tac aux messages qu'elle recevait avait contribué à faire baisser drastiquement leur nombre.

12 heures. Son déjeuner avec la directrice de la Fabuleuse Expérience Client lui avait permis d'obtenir son opinion concernant un projet stratégique sur lequel elle avait demandé à être missionnée. Et le moins qu'on puisse dire est que son interlocutrice n'était pas convaincue. Mais le fait de prendre en compte ses recommandations avait permis de changer la donne et de s'en faire une première alliée de choix.

C'était une victoire, mais Sasha peinait à percevoir ce qui, dans cette matinée, avait pu contribuer à la rendre si... sereine... oui, c'était ça. Elle se sentait tranquille, apaisée, aux antipodes du stress qu'elle avait connu quelques mois auparavant. Elle

enfourcha un airlib, qui démarra en vrombissant au contact de ses empreintes digitales. Elle évita de justesse une bombe à graines, qui s'écrasa sur le trottoir et le recouvrit d'une végétation luxuriante. Avant de prendre de la hauteur, Sasha cueillit une hémérocalle bleue, se l'accrocha dans les cheveux, puis elle se replongea dans son emploi du temps de l'après-midi.

13 h 30. Après son déjeuner, elle s'était posée quelques minutes pour mettre à jour ses priorités de la semaine et ajuster son agenda, puis s'était rendue à une réunion de travail. L'échange s'était rapidement englué dans un pot de miel de bitume d'abeilles-drones. Elle avait surpris les participants en proposant de re-clarifier l'objectif de la réunion, ce qui semblait tellement implicite que personne ne l'avait fait. Même si la réunion avait peiné à accoster, Sasha se dit qu'elle avait au moins réussi à partager une pratique de fonctionnement simple et efficace avec ses co-workees, et que les prochains échanges seraient mieux maîtrisés.

Tout à coup, alors que l'airlib accélérait et qu'un vent frais caressait son visage, cela lui sembla évident. La responsable de ce sentiment qui l'habitait, c'était elle ! Elle l'avait forgé tout au long de sa journée, en décidant de ce qu'elle allait faire, en le faisant, et en prenant maintenant conscience qu'elle l'avait fait.

Et elle savait désormais comment nommer ce qui lui arrivait : la liberté.

Avant-propos

Cher lecteur,

Je vous présente Plume. Il est né de mon imagination et d'une filiation certaine avec le Petit Prince d'Antoine de Saint-Exupéry, qui est mon livre de chevet préféré. Il a pu voir le jour grâce aux feedbacks bienveillants ([outil 66](#)) de toutes les personnes à qui j'ai montré mes premières ébauches. Il vous accompagnera dans votre lecture comme il m'a accompagnée lors de la création de cet ouvrage.

Choisissez votre chemin

Il n'y a pas un chemin unique ni de parcours recommandé. Vous pouvez commencer votre lecture par l'objectif qui vous tient à cœur en ce moment, celui qui vous apportera à court terme le plus de bien-être, de motivation, de bénéfices.

Si vous vous sentez submergé, le Dossier 1 – Sortir la tête de l'eau – vous redonnera une bouffée d'oxygène à très court terme, qui vous permettra d'aborder un autre sujet avec plus d'aisance et de marge de manœuvre dans votre emploi du temps.

Mais si votre travail vous pèse, vous pouvez commencer par quelques outils du Dossier 6 – Exprimer tout son potentiel – afin de vous réunifier avec vous-même et trouver la voie dans laquelle vous pourrez vous épanouir et vous réaliser.

Bien sûr, vous êtes libre de choisir en guise de starter tout autre dossier selon ce que vous recherchez : Performer à moindre effort, Travailler efficacement ensemble, Développer votre valeur ajoutée pour prendre plus

d'ampleur dans votre métier, Développer votre influence pour voir vos idées et projets se concrétiser et se diffuser.

Si vous préférez picorer, suivez vos envies ou votre intuition ([outil 69](#)) en feuilletant les pages. Laissez le titre ou le résumé vous parler, Plume vous faire signe ou la citation résonner en vous. Quel que soit votre choix, il est juste. Car l'efficacité est une spirale vertueuse. Votre sentiment d'efficacité personnelle ([outil 26](#)) renforce votre efficacité à chaque tour.



Faites des pauses

À l'ouverture de chaque dossier vous attend un conte. Si l'un d'eux vous touche profondément, c'est que le

moment est venu pour vous de l'entendre. Ce peut être le signe que le dossier qu'il ouvre est celui dont vous avez le plus besoin maintenant.

Chacun d'eux m'a procuré, lors de sa rédaction, une joie et une émotion intenses. Puisse leur poésie vous enchanter le temps d'une pause.

J'ai réalisé les illustrations des contes à l'encre de chine et au brou de noix. Je suis heureuse de partager ces dessins avec vous.

Enrichissez votre lecture

Plusieurs outils bénéficient d'un contenu enrichi. La porte secrète pour accéder à ces nouveaux trésors est le flashcode en bas à gauche des pages paires. Si vous préférez passer par la fenêtre, c'est possible aussi ! Il vous suffit de copier le lien url dans votre navigateur Internet favori.

Certaines portes (ou fenêtres) vous conduiront vers des billets de blog complémentaires à l'outil. D'autres vous mettront en contact avec des personnes qui ont eu la gentillesse de nous offrir leur témoignage ou leur expertise.

Quelques-unes dissimulent des fichiers à télécharger, prêts à l'emploi.

Enfin, celle de l'outil 66 vous donnera un exemple de demande de feedback réalisée avec Sentimy, une plateforme de questionnaires en ligne gratuits. Vous êtes bien sûr invités à y répondre. Vous pourrez visualiser la synthèse des résultats des autres répondants – sous une jolie forme graphique ! – dès que vous aurez soumis votre formulaire. Et moi, je bénéficierai de vos feedback pour la 2^e édition.

L'ensemble de ces compléments numériques est directement accessible et téléchargeable à l'adresse suivante : <http://goo.gl/uJZufn>

Je vous souhaite autant de plaisir à explorer ce livre que
j'en ai eu à l'écrire et l'illustrer.



Pascale Bélorgey

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

4

DÉVELOPPER SA VALEUR AJOUTÉE

« Soyez comme l'oiseau pond pour un instant sur des rameaux trop frêles, qui sentent bien la branche et qui chancelle pourtant, sachant qu'il a des ailes. »
Victor Hugo

Les deux jumeaux et le roi malade



Un jour, un roi afflige d'une maladie à deux belles vallées et une troisième qui abritait la ville et le château. Les jumeaux se ressemblaient tant que nul ne savait plus administrer lui-même. Les jumeaux se ressemblaient tant que nul ne savait plus administrer lui-même. Les jumeaux se ressemblaient tant que nul ne savait plus administrer lui-même.

Un printemps pourtant, après un hiver de tempêtes d'une violence sans précédent, le roi nota une différence. Une modeste pile de bois de chauffage appartenant à un annonceur de marchandises de haute facture. Cette année-là, le roi n'eut pas le loisir d'en savoir davantage, il s'enferra dans un coma de plusieurs mois qui le fit aller jusqu'au printemps suivant. Lorsqu'il put enfin se réveiller, il décida qu'il était temps de désigner son successeur.

Il se fit conduire chez l'un de ses fils. Dans le carrosse qui le transportait, il discutait avec l'indigne, les vassaux s'alignaient à cette terre aux bords fleurissants.

- 102 -

DOSSIER

4

« Tu as enduré de dures épreuves, mon fils, dit le roi en serrant le jeune homme dans ses bras dès qu'il fut arrivé. Réculte-moi ce qui t'est passé. »

Les tempêtes de l'hiver précédent avaient balayé le flanc des montagnes jadis couvertes de fiers sapins.

Les pluies torrentielles glissaient le travail des bûcherons, engloutissaient le prince. J'ai préféré attendre de meilleures conditions plutôt que d'exposer la vie de mes hommes. Au printemps, ils ont débité ce qu'ils ont pu du bois détrempé.

Les vents puissants avaient apporté deux autres fléaux, contre lesquels il n'avait rien pu faire. Un champignon avait saigné à une vitesse foudroyante les chênes centenaires dont les racines jonchaient le fond du val, et une peste mystérieuse avait envahi le royaume.

« Accompagne-moi chez ton frère, dit le roi après une nuit de repos. Ma fin est proche et je veux choisir celui qui portera la couronne après mon départ. »

En chemin, le roi se remémorait son passage de la jeunesse. Des printemps couvraient le fond de la vallée. Des abîmes de violence l'engloutissaient la rivière claire. Les flancs de la montagne étaient couverts de jeunes plants d'arbres et d'herbes d'innombrables espèces.

« Mon fils, s'écria le roi dès qu'il fut devant la demeure du prince. Réculte-moi comment tu as affronté les épreuves qui ont accablé le pays. »

« Avec les premiers ardeurs attachés par la tempête, relata le jeune homme, nous avons construit des abris sommaires. Tout l'hiver, nous avons entrepris au sec les arbres déracinés soigneusement élagués. »

« Et les chênes du fond de la vallée ? d'inquiétude son frère. Où sont-ils ? »

« Je les ai tous fait abattre pendant que le prince était encore sain. Avec l'argent de la vente, j'ai acheté les plantations des potagers et rempli des arènes. »

« Comment t'es-tu vu ? L'idée de faire des parcs ? demanda encore le roi. »

« Les épreuves précédentes m'avaient appris à ne pas craindre l'adversité. J'ai examiné la plante qui envahissait la rivière. Une fois trouvée, ses longues racines formaient une corde assez solide pour la vannerie. »

À ces mots, son jumeau mit un genou à terre et s'écria devant lui.

« Je suis heureux de suivre ton commandement, mon frère, dit-il solennellement. Car tu as fait preuve de bien plus de lucidité que moi dans ton jugement. »

Une larve de puce mola sur le joue du roi malade.

- 103 -

Les OUTILS

40 L'orientation	104
41 La prise en compte	105
42 L'analyse des incidents	106
43 L'impact face aux changements	107
44 L'impact	108
45 L'impact	109
46 La démarche	110
47 La démarche d'innovation individuelle	111
48 L'impact de l'impact	112
49 La transformation d'une contrainte en valeur	113
50 La stratégie	114
51 L'organisation de la veille professionnelle	115

L'intérêt de la thématique vu par un expert

Un menu déroulant des outils

DOSSIER

1

SORTIR LA TÊTE DE L'EAU

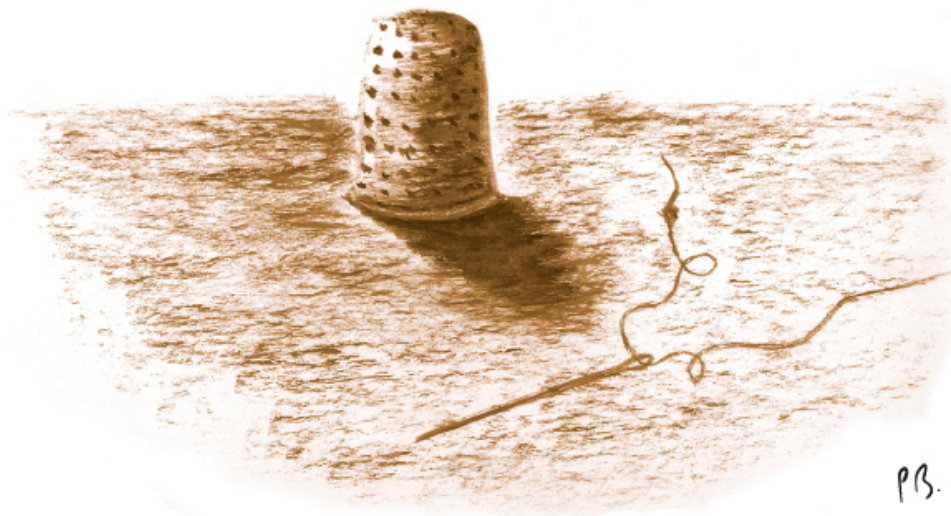
« Mieux vaut allumer une bougie que maudire les ténèbres. »

Lao Tseu

Le marchand d'étoffes et le sage

Il était une fois un marchand drapier qui avait repris le commerce de son père. Les affaires étaient florissantes et ses amis le félicitaient de sa bonne fortune. Le port tout proche apportait à la ville sa prospérité et au marchand d'étoffes une clientèle riche qui renouvelait ses achats au gré de la mode. Tant et si bien que le drapier était débordé de travail.

Il se rendait dès avant l'aube sur les quais pour réceptionner les lots de marchandises en provenance des Flandres ou de la lointaine Asie et négocier ses futures livraisons. Il préparait les étals de sa boutique avant l'arrivée des premiers chalands. Tout le jour, il conseillait, mesurait, encaissait les pièces d'or et d'argent en échange de lés de brocards et de fine baptiste ou de rubans de dentelle d'Alençon. Le soir encore, il faisait l'inventaire de sa marchandise pour préparer ses commandes. Il se couchait épuisé et recommençait le lendemain à la même cadence.



S'il faisait très bien son travail, pour la plus grande fierté de son vieux père, il n'était pas heureux. Il aimait les étoffes, certes. Il caressait du bout des doigts leur tissage et eût été capable de les nommer les yeux bandés. Douceur de la flanelle, velouté nuancé du damas, moelleux du cachemire, surface lisse du satin ou délicate de la soie.

Mais dans ses rêves, il manipulait le fil et l'aiguille. Lorsqu'un client pénétrait dans sa boutique, il regardait son vêtement d'un œil connaisseur. Dans la plupart des cas, il trouvait à redire sur la coupe, le revers du col ou des manches, ou sur l'harmonie des étoffes. Il repérait les faux plis, les boutonnieres mal finies, les ourlets fragiles. « Je serais capable de faire mieux », soupirait-il. Mais son travail ne lui laissait pas le temps de développer son talent pour répondre à l'appel de sa vocation.

Un soir, un vieil homme portant un manteau usé jusqu'à la corde franchit le seuil de l'échoppe. Le marchand s'empressa de le conduire dans l'arrière-boutique pour le soustraire au regard désapprobateur des quelques clients fortunés qui s'y attardaient encore. Le vagabond exhiba un vilain accroc qui s'étirait sur une bonne longueur de sa jambe.

– Les chiens non plus n’aiment pas les vieux sages, plaisanta-t-il gaiement. Auriez-vous quelque morceau de tissu pour rapiécer mon pantalon ? Peu importe la qualité, ajouta-t-il pour mettre à l’aise le drapier. Je n’ai pour vous payer que cette pièce de cuivre.

Le drapier avait le cœur généreux.

– Retirez votre habit, brave homme, répondit-il. J’ai suffisamment de chutes pour vous confectionner une culotte neuve. Laissez-moi juste le temps de servir mes derniers clients.

Il revint quelques instants plus tard la mine réjouie. Cette demande inhabituelle était une belle occasion de jouer de l’aiguille. Il prit les mesures du vieil homme, coupa dans un reste de casimir vert sombre et s’absorba dans son travail de couture. Le sage le regardait sans broncher. Il attendit que le drapier eût terminé la boutonnière la plus régulière qu’il eût jamais vue pour rompre le silence.

– Tu aimes passionnément ton métier, observa-t-il.

Le visage du drapier s’assombrit.

– Hélas, répondit-il, la couture n’est pas mon métier. Je ne fais que vendre le tissu que d’autres façonnent à ma place.

– Pourquoi, s’enquit le voyageur, lorsque l’aiguille te procure tant de joie, n’en fais-tu pas ton quotidien ?

– Une partie de moi en rêve, admit le drapier. Mais l’autre a peur. Que dirait mon vieux père si je laissais tomber le commerce qu’il m’a légué ? Et puis c’est trop risqué. Ma clientèle a ses habitudes chez d’autres couturiers.

Le vieux sage laissa le drapier finir d’ajuster le vêtement sur lui.

– À quelle partie de toi as-tu envie de confier ta vie, interrogea-t-il enfin. À celle qui a peur ou à celle qui a envie d’être heureuse ?

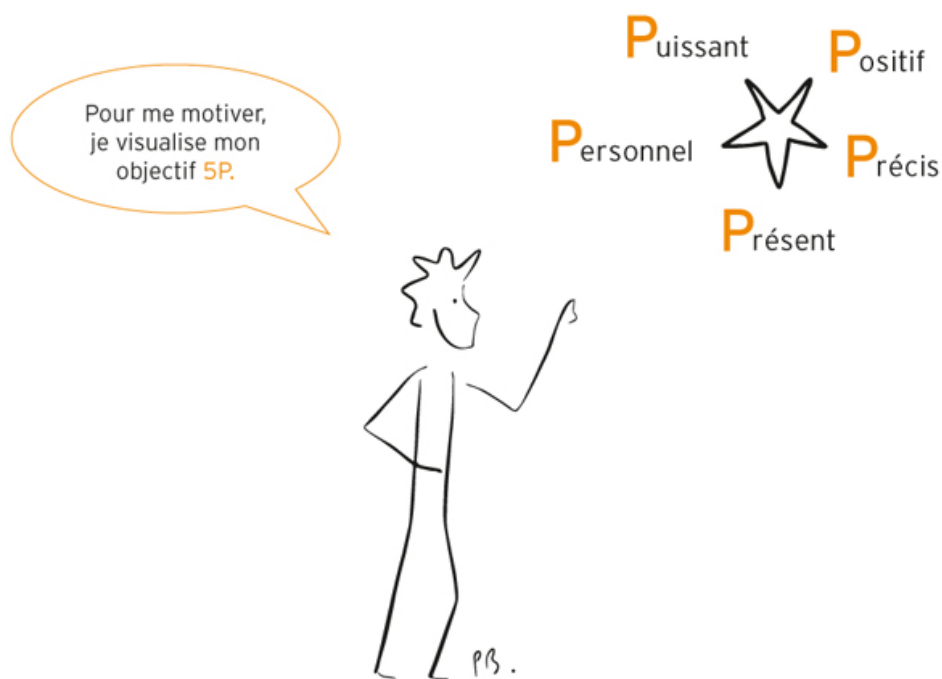
LES OUTILS

- [1 L'objectif personnel d'efficacité](#)
- [2 Diablotins et permissions](#)
- [3 L'auto-recadrage](#)
- [4 La boucle systémique face à la surcharge chronique](#)
- [5 La pensée positive](#)
- [6 Les stratégies anti-fatigue](#)
- [7 La matrice des priorités](#)
- [8 La méthode LIMITER](#)
- [9 Le désengorgement de l'agenda](#)
- [10 La réponse à une nouvelle demande](#)
- [11 La focalisation sur un seul objectif](#)
- [12 La méthode CAP pour gérer les e-mails](#)
- [13 La désintoxication digitale](#)

OUTIL 1

L'objectif personnel d'efficacité

VISUALISER UN BUT MOTIVANT POUR ORIENTER SES ACTIONS



En résumé

L'efficacité est une notion toute relative. Certaines réalisations ont besoin de mûrir doucement et méritent que nous leur accordions du temps. D'autres ne valent pas l'effort que nous leur consacrons habituellement.

Vouloir être plus efficace, c'est en partie accepter de changer nos habitudes. **L'objectif personnel d'efficacité** nous aide à porter nos efforts de

transformation au bon endroit, en tenant compte de nos priorités professionnelles et personnelles. Il nous guide pour prendre les décisions qui vont dans le sens de nos désirs.

Insight

Efficiency is an entirely relative notion: certain assignments need to mature slowly and deserve some time, whereas other tasks are not worth the effort we usually devote to them.

*If you want to become more efficient, you will need to change certain habits. **Your personal efficiency objective** will help you direct your efforts at transformation in the right direction by taking your professional and personal priorities into account. It will serve as a guide in making decisions that help you attain your goals.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif personnel d'efficacité nous donne un but motivant pour changer nos habitudes.

Contexte

Il peut être défini à tout moment – il n'est jamais trop tard pour nous questionner sur ce que nous voulons vraiment. Il est un bon point de départ pour toute démarche de développement professionnel ou personnel.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Formulez un objectif « 5P ».**

- **Positif, précis, exprimé au présent** : Le but est de donner à votre cerveau une image nette de votre objectif une fois atteint. Remplacez « ne plus gérer des dysfonctionnements à longueur de journée » par « j'ai le temps de piloter des projets de développement ». Donnez à votre objectif une date précise de réalisation.
- **Personnel** : c'est-à-dire dépendant de vous et non des autres. Si la décision de piloter des nouveaux projets relève de votre manager, écrivez « je suis disponible pour piloter... »
- **Puissant** : pourquoi voulez-vous atteindre cet objectif d'efficacité ? ou plutôt pour... quoi ? En vous posant cette question plusieurs fois, vous parviendrez à l'essence de ce que vous voulez obtenir, à ce qui vous fait vibrer d'émotions positives. Dans l'exemple précédent, ce peut être « pour exprimer ma créativité », « pour améliorer le bien-être des équipes », etc.

- **Vérifiez l'écologie de votre objectif.**

- Imaginez votre objectif atteint. Qu'est-ce qui a changé autour de vous ? Quel est l'impact sur votre travail, vos relations professionnelles, votre vie privée ?
- Êtes-vous prêt à accepter ces changements ?
- Ajustez-le si besoin, en le modifiant ou en allongeant le délai de réalisation.

- **Augmentez sa puissance grâce à la visualisation**

- Une fois que votre objectif vous convient, donnez-lui de l'épaisseur. Visualisez une suite de saynètes, mettez en scène les personnes de votre entourage impactées par sa réalisation.
- Prenez le temps de ressentir toutes les belles émotions qu'il vous procure : plaisir de l'accomplissement, fierté de recevoir des feedback positifs, joie de la réussite, etc.

Méthodologie et conseils

- La question Pour... quoi ? peut aussi être Pour... qui ?

- Pour maximiser l'effet de votre visualisation, installez-vous d'abord dans un état de détente : confortablement assis, les pieds posés à plat, fermez les yeux et veillez à détendre chacun de vos muscles en commençant par le crâne.
- Si votre objectif n'est pas atteignable à court terme, définissez des jalons intermédiaires visibles. Cela vous motivera pour continuer. ■

« Tout ce que vous avez à faire, c'est décider de partir. Et le plus dur est fait. » Tony Wheeler

Avantages

- Les images et les émotions ancrées dans notre cerveau orientent naturellement nos actions et décisions.
- Nous voyons les opportunités et osons les saisir parce que nous sommes prêts.

Précautions à prendre

- Si votre objectif n'est pas écologique, votre inconscient trouvera mille raisons pour vous empêcher de mettre en œuvre les actions nécessaires pour l'atteindre. Soyez clair avec vos choix professionnels et personnels.
- Acceptez les échecs. Ils sont utiles et vous font grandir vers votre objectif. Persévérez, recommencez autrement.

OUTIL 2

Diablotins et permissions

DÉSOBÉIR À NOS DIABLOTINS QUI NE DISENT PAS LA VÉRITÉ



En résumé

Nos diablotins – ainsi nommés par François Delivré – sont ces petites voix intérieures qui nous donnent toutes les bonnes raisons de ne pas être efficaces. Ils nous accompagnent depuis l'enfance et nous ont souvent rendu – à l'époque ! – de fiers services. Mais leurs injonctions sont devenues contreproductives dans le contexte de notre vie d'adulte.

En les reconnaissant pour ce qu'ils sont – des diabolins peureux qui ne disent pas la vérité – nous prenons de la distance vis-à-vis de leurs discours fallacieux. Nous pouvons **choisir de leur désobéir** au profit de nos ambitions d'adultes responsables.

Insight

***Our “little devils”** – a term coined by François Delivré – are those inner voices that tempt us by using all the “good” reasons for not being efficient. Since childhood they have been part of our lives, and they were still somewhat useful back then. In a mature, adult context, however, their advice has become counterproductive.*

*By recognizing what they truly are – mere frightened “little devils” that don't tell the truth – we can detach ourselves from their delusive arguments. As we strive to be responsible adults, **we can choose to disregard them.***

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

En nous affranchissant de la tyrannie de nos diabolins, nous nous donnons la permission d'agir différemment pour sortir la tête de l'eau.

Contexte

La présence de nos diabolins se décèle à plusieurs indices : des émotions négatives comme la peur, le stress, une lourdeur ; les injonctions du type « il faut », « je dois » ; les croyances limitantes telles que « je ne peux pas » ou « c'est impossible ».

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Identifiez vos injonctions récurrentes.**

- « Sois sympa ! » vous incite à dire « oui » au détriment de vos propres priorités.
- « Ne t'arrête pas ! » vous enjoint de tout faire parfaitement sans répit.
- « Papillonne ! » vous invite à commencer mille choses en même temps sans les finir.
- « Pendules folles » sous-estime les délais de réalisation. Vous prenez trop d'engagements.
- « Sancho Pança » a peur des responsabilités, « On » les dilue, « Marmotte » se réfugie dans le rêve et « Hibou » a peur de se tromper de décision. Ils vous empêchent d'agir.
- « Cigale » n'anticipe pas et vous fait courir au dernier moment.
- « 36 fois la même chose » ne tire pas les leçons du passé. Vous commettez les mêmes erreurs.
- « Sois fort » vous empêche de demander de l'aide et vous enfonce dans l'inefficacité.
- « Tu verras bien demain » reporte sans cesse les tâches qui vous ennuiant ou vous gênent.

- **Personnifiez votre diabolotin.**

- Imaginez une créature qui serait le produit de toutes vos injonctions inefficaces.
- Donnez-lui un nom et dessinez-la.

- **Dialoguez avec votre diabolotin lorsque vous vous sentez inefficace.**

- Remerciez-le, et transformez ses injonctions en points de vigilance (dire « non » *avec diplomatie*, etc.).

- Le diabolin ne voit pas plus loin que le bout de son nez. Montrez-lui la vision de votre objectif d’efficacité à plus long terme.
- **Prenez votre décision librement.**
- Faites un choix rationnel. Votre diabolin est plus peureux ou insouciant que vous, car il appartient au monde de votre enfance.
- Choisissez – ou non ! – de tenir compte de son alerte sans renoncer à votre objectif.

Méthodologie et conseils

- Commencez par des situations à faible enjeu. Par exemple, désobéissez à « Sois sympa » avec une personne bienveillante. Sinon, il triomphera si votre interlocuteur fronce les sourcils.
- Savourez vos victoires, constatez que vos nouvelles pratiques n’ont pas de conséquence dramatique. Accumulez les preuves qui désamorcent le pouvoir de votre diabolin.
- Progressivement, augmentez votre prise de risque sur des situations à plus fort enjeu.
- En cas d’échec, n’abandonnez pas : revisitez les situations où agir différemment vous a permis d’être plus efficace. Relativisez l’échec au regard du bénéfice obtenu par ailleurs. ■

« Si tu es en peine à cause d’une chose extérieure, ce n’est pas cette chose qui te trouble, c’est le jugement que tu portes sur elle. » Marc Aurèle

Avantages

- L'externalisation de nos vieilles croyances sous forme de diabolins nous permet de retrouver notre libre-arbitre pour faire des choix basés non sur nos peurs mais sur nos objectifs.

Précautions à prendre

- Il ne s'agit pas de museler votre diabolin. Ses alertes peuvent être utiles.

Comment être plus efficace ?

Nos diabolins ont la fâcheuse habitude de se manifester lorsque qu'une situation nous stresse. Ils savent bien, ces petits êtres malicieux, que dans ces moments-là, nous perdons une partie de nos moyens intellectuels :

- Notre perception de la réalité est altérée, nous versons dans la paranoïa ou le fatalisme ; nous exagérons les conséquences ou les enjeux de la situation.
- Nos idées sont embrouillées et notre capacité à résoudre les problèmes est affaiblie.
- Notre confiance en nous diminue.

Nos diabolins en profitent pour reprendre de l'ascendant sur nous !

Soyez bienveillant envers vous-même

Lorsque vous subissez l'influence de vos diabolins à chaud, au milieu d'une situation stressante, la première pensée qui peut vous aider à prendre du recul est celle-ci : « je suis stressé et c'est pour ça que je n'y arrive pas ou que j'ai l'impression d'être dans une impasse ». Cette bienveillance vis-à-vis de vous-même vous aide à évacuer une partie de votre stress – et diminue l'influence de vos diabolins.

Anticipez les situations stressantes

Repérez dans les problématiques d'efficacité quotidienne que vous rencontrez, les événements qui nourrissent vos diabolins, les moments où ils se manifestent de façon récurrente.

Par exemple, si vous êtes tourmenté par le diabolin Ne t'arrête pas, tout nouveau mail est une graine savoureuse pour lui : « Chouette ! Encore du travail ! Tu ne t'arrêteras pas tant que ta boîte aux lettres ne sera pas vide, et j'aurai gagné ! »

Cette problématique est un aliment également fort apprécié du diabolin Papillonne : « vas voir, c'est sûrement plus intéressant que ce que tu es en train de faire ! » et du diabolin Sois sympa : « ouvre le mail, quelqu'un a besoin de toi ! Il t'en voudrait si tu n'étais pas réactif ! »

Lorsque vous avez fait la liste des situations qui provoquent l'arrivée d'un diabolin, vous pouvez mettre en place un plan d'action. À froid, avec l'esprit lucide.

Accordez-vous de nouvelles permissions

La première chose à faire est de désamorcer les vieilles croyances sur lesquelles s'appuient vos diabolins pour vous tourmenter. En d'autres termes, il s'agit de vous donner formellement la permission de désobéir en trouvant pour chaque diabolin une bonne raison de le faire.

Astuce : commencez vos phrases par « tu as tort, diabolin... », et prenez le contre-pied de son message fallacieux. Le tableau ci-contre vous donne des exemples, mais vous pouvez trouver vos propres messages permissifs.

Prenez des décisions pragmatiques

Au-delà de la permission de désobéir qui vous rend votre libre-arbitre, vous serez d'autant plus efficace pour lutter contre vos diabolins que vous saurez concrètement par quoi remplacer vos anciennes habitudes.

Puisez dans les bonnes pratiques ci-contre les actions qui vous semblent adaptées à votre situation personnelle, ou élaborer les vôtres.

Vous pourrez affûter votre plan d'action et trouver d'autres bonnes pratiques en mettant en œuvre vos actes de désobéissance.

« La vie ce n'est pas d'attendre que les orages passent, c'est d'apprendre comment danser sous la pluie. » Sénèque

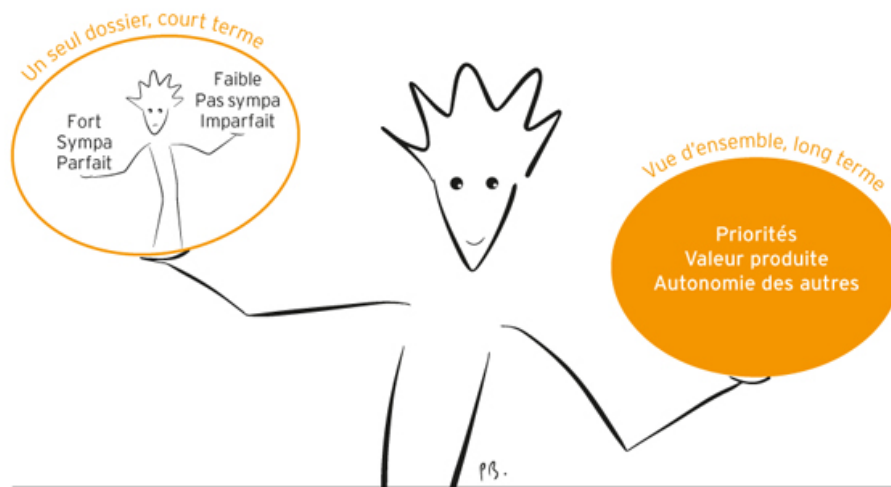
EXEMPLES de permissions pour désobéir aux diabolins

Diablotin	Permission personnelle : « Tu as tort, diablotin...	Bonnes pratiques
Sois sympa <i>Fait passer l'intérêt des autres avant le sien</i>	...je suis aussi important que les autres ! »	J'analyse la nouvelle demande au regard de mes priorités. J'ose dire non de façon douce et ferme, je négocie le délai ou la qualité du livrable.
Ne t'arrête pas <i>Veut tout faire parfaitement</i>	...me reposer est aussi une "activité importante. »	Je prends du recul : tout ce que je fais a-t-il une réelle valeur ajoutée ? Je pense aussi à ma vie privée, qui est essentielle.
Papillonne <i>Se disperse</i>	...ce que je suis en train de faire est plus important que le reste. »	Je termine tranquillement ce que j'ai commencé. Je me protège des tentations (mail fermé...).
Pendules folles <i>Sous-estime les délais</i>	...je peux prendre une marge de manœuvre sans perdre mon temps. »	J'évalue le temps nécessaire en découpant les tâches en sous-parties. Je vérifie le temps réel et j'ajuste mes prévisions pour l'avenir.
Sancho Pança <i>N'agit pas par peur des responsabilités</i>	...c'est en ne prenant aucun risque que je pénalise mon avenir. »	J'imagine le scénario où je n'y arrive pas : quel est le risque réel ? Je demande aide et droit à l'erreur pour mes premiers pas.
On : dilution des responsabilités (« On fait comme ça ? »)	...je peux m'engager et demander aux autres de s'engager aussi. Nous serons moins stressés si le travail avance. »	À chaque fin de réunion, je demande « Qui fait quoi ? Pour quand ? ».
Marmotte <i>Rêve mais ne réalise pas</i>	...je peux réaliser mes rêves dans la vraie vie. »	J'ose entreprendre. Je commence par un petit pas. Je demande du feedback pour m'encourager.
Hibou <i>N'arrive pas à choisir (ou, ou)</i>	...renoncer n'est pas fermer une porte, au contraire. Avancer permet d'en ouvrir d'autres. Je m'adapterai après. »	J'inclus l'absence de décision dans la palette des choix : quelles conséquences à l'inaction ?
Cigale <i>N'anticipe pas</i>	...c'est en anticipant que mon stress diminuera : je pourrai me faire aider, faire mûrir mes idées. »	À chaque nouvelle mission, je réfléchis à mon organisation, aux contributeurs. Je mets des jalons dans mon agenda.
36 fois la même chose : reproduit les mêmes erreurs	...certaines situations se ressemblent et ce n'est pas une perte de temps que de faire le bilan, bien au contraire. »	Je fais des bilans : ce que je peux capitaliser, ce que je ferai différemment la prochaine fois.
Sois fort <i>Se force au-delà de ses limites</i>	...personne n'attend de moi que je me débrouille seul. Demander est une preuve de maturité professionnelle. »	Je suis vigilant à mon niveau d'énergie. Je demande de l'aide, délègue ou demande une révision de mes priorités en posant les enjeux
Tu verras bien demain : procrastine : reporte sans cesse	...une tâche reportée n'est pas moins lourde. Au contraire, plus le temps passe plus elle pèse. »	Je découpe en sous-objectifs homogènes et je répartis dans l'agenda : un petit bout par jour, ce n'est pas un gros effort !

OUTIL 3

L'auto-recadrage

ÉLARGIR LE CADRE POUR FAIRE UNE COMPARAISON JUSTE



En résumé

Nous croyons bien faire en peaufinant nos dossiers jusqu'à la perfection, en rendant de multiples services à nos collègues ou en nous débrouillant seuls pour assumer une charge de travail trop lourde. Mais nous comparons nos décisions de façon binaire avec leurs contraires : être imparfaits, égoïstes, faibles ou dépendants.

L'auto-recadrage élargit notre champ de vision à l'ensemble de nos activités ou à la performance collective à plus long terme pour établir une comparaison juste – et beaucoup plus efficace !

Insight

You believe you're doing the right thing when you fine-hone your dossiers, propose a multitude of services to your colleagues or assume an unreasonably heavy workload on your own. The mistake is to make a binary comparison with the alternative (i.e. being imperfect, selfish, weak, or dependent).

*By **reframing yourself**, you can expand your field of vision to englobe all your activities, including your long-term performance as a team. This will help you establish a much fairer – and more efficient – comparison!*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'auto-recadrage permet de faire des choix selon nos priorités et non selon les injonctions de nos diabolins ([outil 2](#)).

Contexte

Cette technique est utile lorsque nous avons conscience de notre inefficacité mais ne parvenons pas à changer d'habitudes.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Repérez vos moments d'inefficacité.**

- Lorsque vous peaufinez un dossier à l'excès.
- Lorsque vous acceptez de prendre en charge une demande malgré vous.

- Lorsque vous ne demandez aucune aide alors que vous êtes bloqué ou submergé.
- Si vous avez tendance à vouloir tout faire.
- Si vous avez l'impression de subir la pression des autres.

- **Observez le cadre de comparaison qui vous fait prendre une décision inefficace.**

- Il se réduit à un seul dossier : vous préférez le finaliser parfaitement plutôt que de paraître négligeant.
- Il est focalisé sur le court terme : vous envisagez l'impact immédiat d'un refus, vous hésitez à déranger un collègue aujourd'hui, vous avez des scrupules à ne pas répondre à tous les mails du jour ou à laisser tâches inachevées sur votre to-do list.

- **Élargissez le cadre de comparaison.**

- Mesurez le temps passé à faire les actions ci-dessus au détriment de vos priorités. Faites la somme sur une semaine, sur un mois. Qu'accompliriez-vous si vous consacriez ce temps à vos priorités ?
- Projetez-vous à long terme : quel est l'impact de ces actions comparé à la progression de l'ensemble de vos missions ?
- Si vous palliez chaque fois les dysfonctionnements ou les lacunes de vos collègues, comment l'efficacité collective peut-elle progresser ?

- **Prenez votre décision.**

- Privilégiez ce qui a le plus de valeur au regard de vos priorités et de l'efficacité collective.
- Officialisez votre décision : rayez de votre to-do list le dossier que vous clôturez en l'état, détruisez les mails auxquels vous ne répondrez pas, annoncez à vos interlocuteurs que vous ne pouvez pas prendre en charge leur demande ou au contraire que vous avez besoin d'aide pour avancer.

Méthodologie et conseils

- Nous n'avons pas toujours conscience du temps qui passe. Lancez le chronomètre et constatez à quel point il passe vite lorsque nous obéissons aveuglément à nos diabolins.
- Vous pouvez étirer le cadre sur plusieurs époques : en 1960, un individu pouvait faire TOUT son travail de la journée. À l'ère digitale, c'est impossible. Si nous ne POUVONS plus tout faire, il ne nous reste qu'à faire des CHOIX.
- Prenez des rendez-vous formels pour transférer vos compétences afin d'éviter de répondre sans cesse aux mêmes demandes. ■

« Quand on se place du point de vue du système solaire, nos révolutions ont à peine l'amplitude de mouvements d'atomes. » Ernest Renan

Avantages

- Nos décisions sont alignées sur nos priorités.
- Nous agissons avec plus d'assurance vis-à-vis de nos interlocuteurs – et de nos diabolins.

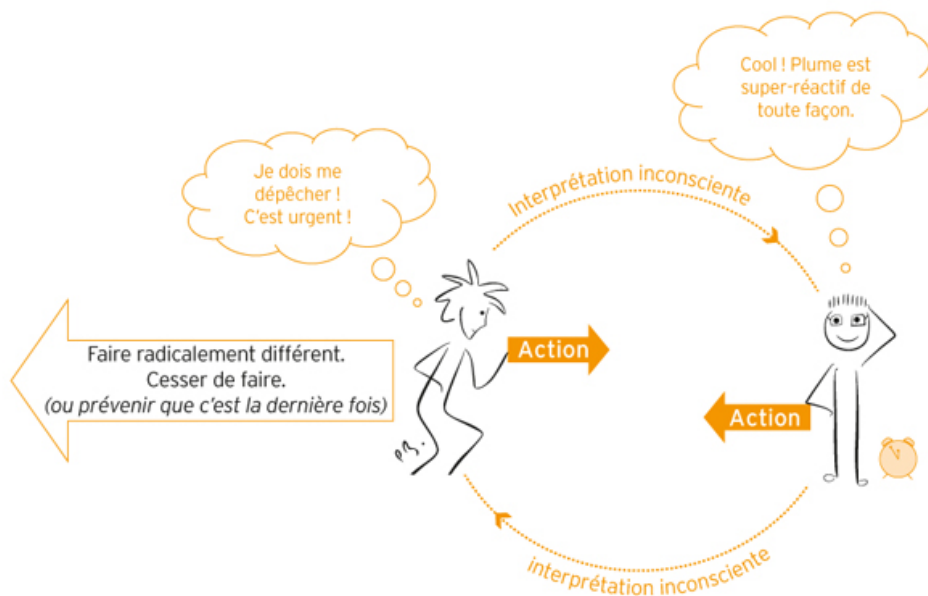
Précautions à prendre

- Il peut être utile d'expliquer le bien-fondé de vos décisions ou de négocier une version intermédiaire de vos nouvelles pratiques.
- L'auto-recadrage est à relativiser – lui aussi ! – au regard des enjeux : certaines relations, certains dossiers sensibles méritent d'être particulièrement soignés.

OUTIL 4

La boucle systémique face à la surcharge chronique

CHANGER SOI-MÊME DE COMPORTEMENT POUR AGIR SUR L'ENVIRONNEMENT



En résumé

La surcharge chronique est une surcharge de travail qui nous suit partout, quel que soit notre environnement. Nous changeons de job et les mêmes schémas se répètent.

La boucle systémique (ou boucle de rétroaction)

explique très bien ce phénomène : ce sont nos comportements qui induisent les réactions de notre entourage et non l'inverse, même si nous n'en avons pas conscience.

Bonne nouvelle, nous pouvons inverser le mouvement en utilisant cette boucle de rétroaction à notre profit : en changeant radicalement de comportement, nous changeons la réaction des personnes qui nous entourent.

Insight

Chronic overload comes from an excessive workload that follows you everywhere you go. Even after you change jobs, the same pattern might repeat itself.

***The feedback loop** explains this phenomenon quite well. The reactions we observe among our peers are provoked by our behavior, and not the other way 'round (even if we are not aware of this).*

The good news is that you can reverse the current's flow and harness the feedback loop to your advantage. A change in one's behavior has a tangible effect on the reactions of one's colleagues and peers.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Prendre conscience de la manière dont nous entretenons nous-mêmes notre surcharge d'activité nous donne le pouvoir de nous en affranchir.

Contexte

La surcharge chronique nous suit même lorsque nous changeons de job. C'est un signe que nous détenons la

solution au problème.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Repérez ce qui vous met en surcharge chronique quel que soit votre job.**
 - Les sollicitations des collègues ?
 - Votre expertise très – trop – recherchée ?
 - Les nouvelles missions qui s'accumulent ?
 - Les contrôles incessants qu'il faut faire pour que le travail soit bien fait ?
 - Le fait que tout repose sur vos épaules ?
 - L'accumulation démesurée des mails ?
 - Les retards des autres qui vous mettent toujours en situation d'urgence ?
 - Les imprévus qui s'accumulent sur vous comme la foudre sur le paratonnerre ?
- **Identifiez ce qui chez vous entretient ou renforce les causes de surcharge.**
 - Vous acceptez toujours de rendre service.
 - Vous aidez vos collègues moins compétents mais ne prenez pas le temps de leur expliquer pour les rendre autonomes.
 - Vous acceptez avec passion de nouvelles missions sans renoncer aux anciennes.
 - Vous aimez le travail parfaitement bien fait et contrôlez tellement vos collaborateurs qu'ils « relâchent » leur attention, sachant que vous ferez les corrections nécessaires.
 - Vous avez du mal à déléguer.
 - Vous répondez à vos mails en temps réel, alimentant la surenchère de réponses.

- Vous faites tout pour dépanner vos collègues en retard, qui anticipent de moins en moins.
- Vous courez tellement après les urgences que vous n’avez plus le temps d’anticiper ni de traiter en profondeur les causes d’imprévus.
- **Effectuez un virage à 180 degrés**
- Refusez poliment de rendre service ([outil 10](#)).
- Transmettez votre expertise en expliquant que vous souhaitez rendre autonome.
- Négociez une révision des priorités lorsque les missions s’accumulent. Sachez renoncer.
- Cessez de contrôler, quitte à dégrader ponctuellement la qualité. Privilégiez l’autocontrôle ou le contrôle entre pairs.
- Délégez systématiquement ([outil 18](#)).
- Coupez votre messagerie plusieurs fois par jour ([outil 12](#)), ne répondez plus à tout.
- Demandez à vos collègues d’anticiper sous peine de ne pas pouvoir être servis.
- Sacrifiez quelques imprévus au profit du traitement pérenne des plus importants.

Méthodologie et conseils

- Pour prendre du recul face à ce que vos diabolins ([outil 2](#)) prennent pour une « fatalité », comparez vos résultats avec ceux de vos pairs : le travail supplémentaire est-il justifié ?
- Ne fuyez pas votre surcharge chronique en changeant de job. Changez vos comportements là où vous maîtrisez les enjeux.
- Acceptez de « sacrifier » quelques situations pour affirmer vos nouvelles pratiques. ■

« La folie, c'est de faire toujours la même chose et de s'attendre à un résultat différent. » Albert Einstein

Avantages

- Ces nouveaux comportements acquis, nous les emportons avec nous où que nous allions.

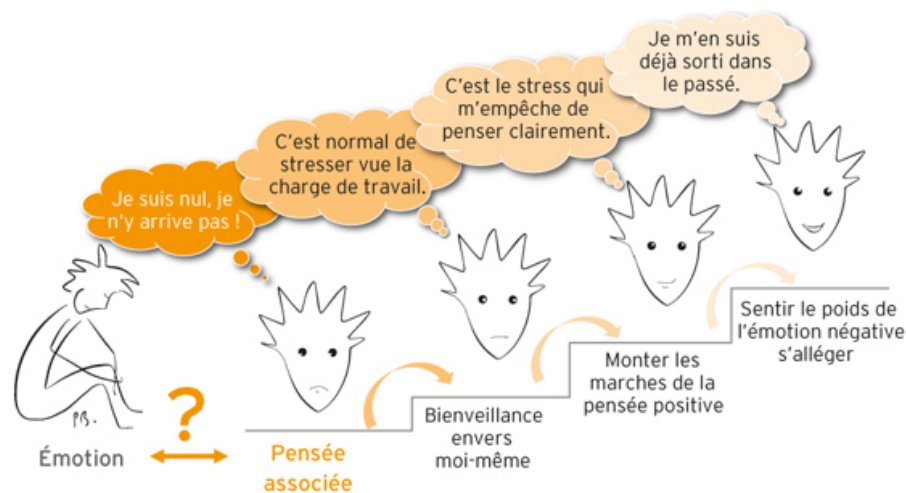
Précautions à prendre

- Ne prenez pas au dépourvu vos interlocuteurs. Prévenez-les et accordez-leur « une dernière fois ».

OUTIL 5

La pensée positive

S'ACCUEILLIR LÀ OÙ L'ON EST ET MONTER DOUCEMENT LES MARCHES



En résumé

Lorsque nous sommes submergés de travail, nous pouvons avoir tendance à nous culpabiliser de ne pas y arriver ou à juger la situation insurmontable.

Ces pensées ne sont pas aidantes, bien au contraire. Elles nous enfoncent dans un stress inefficace et brouillent nos capacités intellectuelles.

La pensée positive nous permet d'accueillir la situation et surtout de nous accueillir nous-mêmes avec bienveillance. En diminuant notre stress, elle nous permet de prendre du recul et de retrouver confiance en

nous. À lui seul, le bien-être qu'elle procure vaut le voyage.

Insight

When you feel submerged by an excessive workload, you blame yourself for not “making it”, or you regard the situation as hopeless.

Such thoughts are of no help. Instead, they entrap us more profoundly in inefficient stress, and blur our intellectual abilities.

***Positive thinking** helps us embrace the situation. More importantly, it enables us to be kind toward ourselves. By reducing stress, it helps us step back and regain self-confidence. For the sense of well-being it provides, learning to think positively is a step well worth taking.*



<http://goo.gl/8j2oLK>

Laissez-vous guider pour une visualisation relaxante

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le but de la pensée positive est de diminuer la pression qui nous maintient la tête sous l'eau, pour que nous puissions nous sentir mieux et voir plus clairement les issues à la situation.

Contexte

Nous pouvons monter les marches de la pensée positive chaque fois que nous nous sentons submergés par une situation que nous nous sentons incapables de résoudre : surcroît de travail, mission difficile, blocage, etc.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Repérez votre émotion négative.**
 - Ne laissez pas s'installer vos émotions négatives. Repérez-les dès les premiers signaux désagréables.
 - Nommez votre émotion du moment : est-ce de la peur, de la colère, du dégoût, de la tristesse, de la frustration ?
- **Identifiez la pensée associée à l'émotion.**
 - Ce n'est pas la situation elle-même qui provoque l'émotion. C'est la perception que vous en avez. Dans un contexte identique, deux personnes auront un vécu différent.
 - Quel est votre dialogue intérieur ? Par exemple, « je ne vais pas y arriver », « je suis nul », « j'aurais dû... », « avec moi, ça ne marche jamais » « personne ne se rend compte... », etc.
- **Choisissez une première pensée positive.**
 - Accueillez la situation : toute expérience mérite d'être vécue et nous permet de grandir : qu'a-t-elle à vous apprendre ?
 - Accueillez-vous tel que vous êtes en ce moment. Vue la situation, vous avez le droit de ne pas y arriver, d'être fatigué, stressé, d'avoir peur ou d'être en colère.
- **Montez sur la deuxième marche.**
 - Par exemple, relativisez le blocage actuel par rapport à d'autres situations où vous avez dépassé un cap difficile, revisitez vos autres talents, les moments où vos émotions vous ont été utiles.

- **Poursuivez votre ascension sans forcer.**

- Une étape suivante pourrait être de prendre des dispositions pour résoudre la situation. Par exemple : « je vais prendre 20' pour me reposer avant de m'y remettre » ; « Je laisse passer la journée et je prends rendez-vous avec Untel demain », etc.
- Vous ne serez peut-être pas prêt à envisager un plan d'action. Soyez OK avec ça, le but est d'aller mieux, pas de vous culpabiliser.

Méthodologie et conseils

- Si vous n'arrivez pas à trouver la première pensée, accueillez cela aussi : « je suis trop stressé pour avoir les idées claires » ou « cette méthode est nouvelle pour moi, il est normal que je n'y arrive pas tout de suite ».
- Nous avons parfois besoin de tâtonner pour trouver la pensée adéquate. Si vous n'arrivez pas à y croire, la marche est trop haute. Si vous ressentez plus de lourdeur que de bien-être, la pensée n'est pas appropriée.
- Le but de la démarche est que vous vous sentiez mieux. Savourez ce mieux à chaque marche ! ■

« La seule chose qui change la manière dont vous vous sentez en ce moment, c'est la pensée que vous entretenez en ce moment. »
Abraham Hicks

Avantages

- Nous ressentons un mieux-être immédiat.
- Nous retrouvons nos capacités intellectuelles, ce qui peut nous aider à entrevoir une solution.

Précautions à prendre

- Attention à ne pas aller trop vite. Il ne s'agit pas de dire que tout va bien quand la situation est inconfortable. Ajustez la taille de chaque marche à votre ressenti.

OUTIL 6

Les stratégies anti-fatigue

FAIRE DE SA REMISE EN FORME UNE PRIORITÉ



En résumé

Nous savons tous que la fatigue pénalise notre efficacité, mais certains d'entre nous ont malgré tout tendance à dépasser régulièrement la limite du raisonnable.

Les stratégies anti-fatigue sont des mesures à prendre dès l'arrivée des premiers symptômes : fatigue dès le réveil, difficulté à nous concentrer, manque de recul face aux problèmes, etc. Plus nous tardons, plus la remise en forme sera longue.

Ces mesures sont simples : prendre soin de notre corps et « rationner » la quantité de travail, du moins temporairement. Remettre notre santé au cœur de nos priorités, en somme.

Insight

We all know that fatigue is detrimental to efficiency. Still, some of us may tend to exceed reasonable performance limits on a regular basis.

*You should start taking **anti-fatigue measures** when the first symptoms appear: tiredness from the moment of waking, difficulty in concentrating, lack of objectivity in the face of problems, etc. The longer you wait to apply these measures, the longer it will take to recover.*

The steps to take are simple: take care of your physical needs and ration your workload, at least temporarily. Relocate health matters at the center of your priorities.



<http://goo.gl/FvKhk9>

Pratiquez des automassages énergisants

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Nous ne pouvons être efficaces qu'en retrouvant la forme.

Contexte

S'il est urgent d'agir dès les premiers signes d'épuisement, c'est au quotidien que nous pouvons entretenir notre forme.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Inscrivez votre repos dans vos priorités**
 - Écrivez-le comme une tâche à part entière dans votre matrice des priorités. Si vous êtes épuisé, c'est une tâche de cadran A ([outil 7](#)).
 - Notez des rendez-vous « repos, ne pas déplacer » dans votre agenda.
 - Déculpabilisez de vous reposer : sans énergie, vous ne serez pas efficace.
- **Faites-en moins, mais faites l'essentiel**
 - Le travail en suspens fatigue, car le stress s'accumule. Commencez par une tâche importante le matin et finissez-la.
 - Donnez-vous un objectif faible et atteignable compte tenu de votre état de fatigue.
 - Respectez votre chronobiologie ([outil 19](#)).
 - Simplifiez, ne faites pas de perfectionnisme, autorisez-vous à ne pas tout faire ([outil 3](#)).
 - Délégez le plus possible ([outil 18](#)).
- **Limitez les perturbations**
 - Coupez messagerie et téléphone, dites que vous avez besoin de calme.
 - Faites une seule chose à la fois. Passer d'un sujet à l'autre fatigue le cerveau.
 - Télétravaillez au calme si possible ([outil 25](#)).
- **Dormez bien**

- Soyez attentif à vos signes d'endormissement (bâillements, paupières lourdes). Allez vous coucher dès le 1^{er} « train du sommeil ».
- Dormez dans le noir pour favoriser la production de mélatonine. N'allumez pas si vous vous réveillez en pleine nuit.
- Si possible, réveillez-vous naturellement sans interrompre un cycle du sommeil.
- Faites une sieste de 10' en début d'après-midi.

- **Alimentez-vous sainement**

- Limitez à une ou deux tasses le café ou le thé, ils vous masquent votre fatigue réelle.
- Supprimez l'alcool, il amplifie la fatigue.
- Buvez de l'eau en petites quantités régulières tout au long de la journée.
- Mangez le plus possible de fruits et légumes verts, faciles à digérer pour l'organisme.

- **Pratiquez une activité physique**

- 15 minutes de sport par jour suffisent pour redonner à votre corps son tonus. Saut à la corde, marche rapide et tonique, etc.
- Faites du sport le matin ou vers 18 heures. Après 20 h, cela freine l'endormissement.
- Pratiquez les automassages énergisants.

- **Faites des vraies pauses**

- Faites une cure de déconnexion du travail et des outils digitaux ([outil 13](#)).
- Prenez une grande soirée par semaine pour vous, faites-vous plaisir ! C'est énergisant.
- Au travail, faites le vide toutes les heures : inspirez profondément en vous concentrant sur l'air qui entre et sort de votre corps.

Méthodologie et conseils

- Ces étapes sont données à titre indicatif, il n'y a pas d'ordre. Écoutez votre corps, écoutez vos besoins à chaque instant. ■

« Précieuse est la santé dont on ne connaît le bonheur qu'après l'avoir perdue. » Marie de Rabutin-Chantal, Marquise de Sévigné

Avantages

- Avoir de l'énergie agit positivement sur le moral, l'efficacité et la créativité.

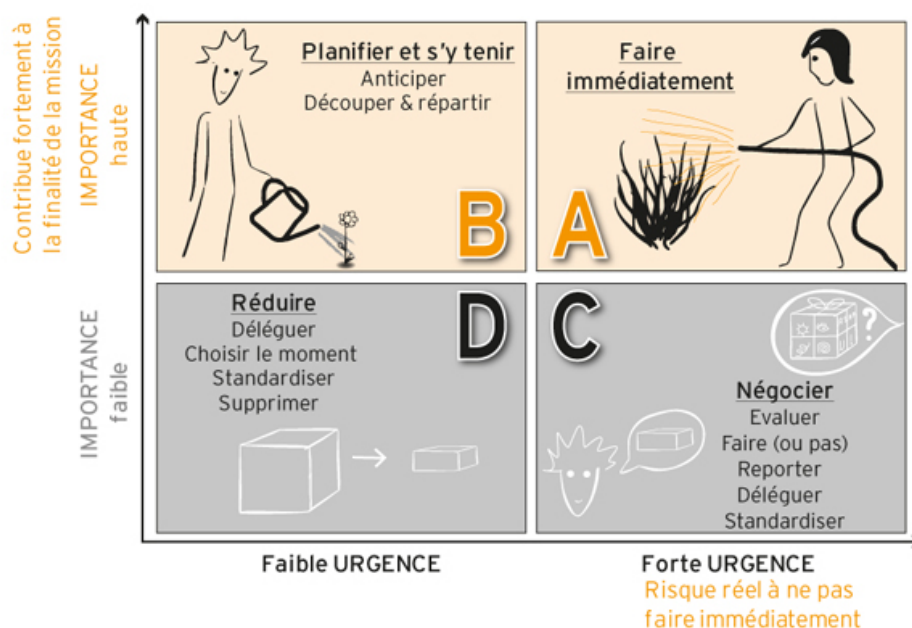
Précautions à prendre

- Consultez un médecin si votre fatigue est très prononcée ou persistante.

OUTIL 7

La matrice des priorités

PRIVILÉGIER L'IMPORTANCE À L'URGENCE



En résumé

Aussi appelée matrice d'Eisenhower (d'après le général du même nom), **la matrice des priorités** trie les tâches selon deux critères, l'urgence et l'importance.

Lorsque nous nous laissons déborder par les urgences, nous traitons beaucoup de tâches de cadran C au détriment des tâches de cadran B. Nous finissons par traiter la plupart des tâches importantes en cadran A,

dans l'urgence et le stress, avec le risque d'erreur que cela comporte.

La seule manière de reprendre la maîtrise de notre temps est de redonner la priorité au cadran B en planifiant judicieusement les tâches importantes dans notre agenda.

Insight

The **priority matrix** (also called the “Eisenhower matrix”) sorts out tasks according to two criteria: urgency and importance.

Whenever we let urgency overwhelm us, we tend to work on many tasks in Quadrant C to the detriment of tasks in Quadrant B. Only then do we devote our attention to the important tasks in Quadrant A, but in an urgent, stressed mode that is also error-prone.

The only way to regain mastery of one's time is to re-assign priority to Quadrant B while judiciously scheduling important tasks in one's agenda.



<http://goo.gl/uJZufn>

Utilisez un modèle prêt à l'emploi

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La matrice des priorités nous permet de redonner la primauté aux tâches importantes sans nous laisser séduire

par les sirènes de l'urgence.

Contexte

C'est un outil préalable à la planification à moyen terme. Elle peut être révisée tous les mois ou toutes les semaines, et à chaque fois que nous avons l'impression de perdre de vue nos priorités au profit des urgences.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Préalable : distinguez l'urgent de l'important.**
 - Est urgent ce qui comporte un risque à ne pas être traité **immédiatement** : danger potentiel ou opportunité à saisir.
 - Est important ce qui contribue directement à nos objectifs et missions essentielles.
- **Répartissez vos tâches dans la matrice.**
 - Notez l'intégralité de ce que vous avez à faire en répartissant les tâches au fur et à mesure dans le cadran approprié.
- **Exploitez votre matrice par cadran.**
 - **Cadran A** : ces actions sont à traiter en priorité. Planifiez-les dans la journée ou la semaine. Si possible, faites-vous aider par des personnes compétentes... mais acceptez qu'elles ne soient pas disponibles à si court terme.
 - **Cadran B** : planifiez ces actions tout de suite, en les répartissant dans le temps. Veillez à leur consacrer au moins deux ou trois créneaux par semaine. Réservez-leur les moments de la journée où vous êtes le plus efficace. Vous avez le temps d'organiser la délégation de certains dossiers.
 - **Cadran C** : c'est sur ce cadran que vous pouvez économiser le plus de temps. Attention aux urgences des autres. Ayez le réflexe d'évaluer et de négocier chaque demande (délai, livrable, aide, arbitrage). Osez dire non à certaines

sollicitations, standardisez ce qui peut l'être, anticipez les imprévus et renoncez à tout traiter (outils 3 et 10).

- **Cadran D** : contrairement aux idées reçues, tout n'est pas à jeter ici. Ces tâches à faible charge mentale peuvent être réalisées aux moments où vous êtes en énergie faible. Privilégiez celles qui vous ressourcent ou qui vous feront gagner du temps ultérieurement (classer, mettre à jour, automatiser).

Méthodologie et conseils

- Privilégiez les tâches de cadran B. En anticipant votre production ([outil 21](#)), vous donnerez de l'oxygène à votre emploi du temps.
- Indiquez aussi les tâches qui vous sont importantes à titre personnel. Elles sont essentielles pour vous ressourcer.
- Si vous êtes épuisé, inscrivez « me reposer » dans le cadran A, et traitez ce besoin comme une tâche prioritaire. Cela vous permettra de déculpabiliser et fera taire votre diabolotin « Ne t'arrête pas » ([outil 2](#)). ■

« L'essentiel est sans cesse menacé par l'insignifiant. » René Char

Avantages

- Peu à peu, nous traitons moins de tâches en mode « pompier ».
- Cette matrice nous permet d'être plus sereins face aux sollicitations et de négocier avec plus d'assurance un report de délai ou un livrable.

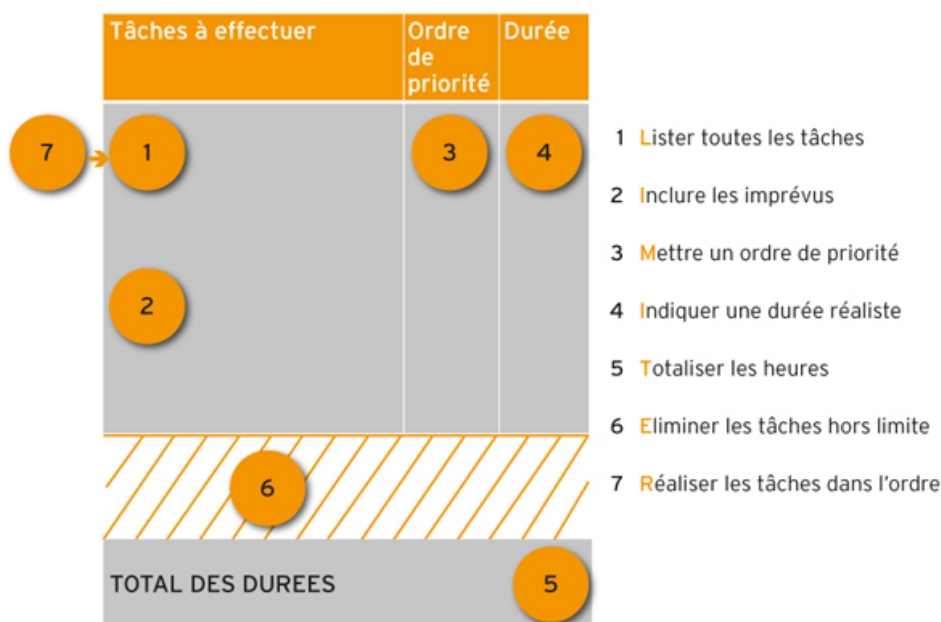
Précautions à prendre

- Le risque est de reporter sans cesse les tâches de cadran B. Planifiez-les à la première heure le matin avant de prendre connaissance de vos mails – et des urgences qui vous y attendent !

OUTIL 8

La méthode LIMITER

ÉLIMINER DE LA « TO-DO LIST » CE QU'ON NE POURRA PAS FAIRE



En résumé

Certains soirs, nous quittons le travail tard avec le sentiment d'avoir beaucoup travaillé sans avoir avancé sur l'essentiel.

Inspirée par François Delivré, **la méthode LIMITER** est une « to-do list » améliorée qui permet de gérer efficacement les journées surchargées.

Elle consiste à fixer une limite au temps de travail de la journée, puis à lister les tâches à effectuer avec leur

durée en leur affectant un ordre de priorité.

L'efficacité de la méthode repose sur le principe du renoncement à toutes les tâches qui dépassent la durée maximale fixée, en tenant compte des imprévus.

Insight

Sometimes you leave the office late, with the impression that you have worked a great deal without making progress on the essentials.

*Inspired by François Delivré, **the “LIMITER” method** resembles an improved ToDo list. It helps you efficiently manage overloaded workdays.*

Delivré's method consists in setting a limit on the day's allotted worktime, then in making a list of tasks that need to be accomplished along with their length, while locating each one of them in an order of priority.

The method is effective because you refrain from tasks that surpass the allotted duration, while also taking into account unforeseen occurrences from start.



<http://goo.gl/uJZufn>

Paramétrez votre outil automatique

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Travailler de longues heures sans avancer sur nos priorités est épuisant et stérile. La méthode LIMITER

propose de fixer une durée maximale à l'amplitude de travail et focalise notre attention sur l'essentiel.

Contexte

Elle est utile en période de surcharge d'activité ou lorsque nous avons tendance à nous éparpiller dans des journées morcelées. Elle ne prend que 10 minutes la veille d'une journée dense.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **LIMITER** : fixez une limite à l'amplitude de votre journée de travail. À quelle heure souhaitez-vous terminer ?
- **Listez toutes les tâches** : réunions, réflexion de fond, lecture de votre boîte mail, coups de fil, mails à envoyer, temps de pause, déjeuner.
- **Incluez les imprévus** d'après la moyenne de vos journées ou semaines habituelles.
- **Mettez un ordre de priorité** en fonction de l'importance de la tâche pour votre mission. Posez-vous la question : « Si je ne devais faire qu'une seule chose ce serait laquelle ? ». Lui affecter le n° 1. Et ainsi de suite, « Si je pouvais faire deux choses », etc.
- **Indiquez une durée réaliste** pour chaque tâche. Fiez-vous à votre expérience. Dans le doute, multipliez par 1,2 votre première estimation. Comptez 10' pour un appel téléphonique, 5' pour un mail simple et jusqu'à 20' ou 30' pour un mail élaboré ou délicat.
- **Totalisez les heures** en prenant vos tâches dans l'ordre de priorité. Les heures d'imprévus sont à prendre en compte dès le départ !

- **Éliminez les tâches hors limite** : c'est en renonçant dès le départ à l'illusion de les faire que vous gagnerez en sérénité... et en satisfaction à la fin de la journée.
- **Réalisez les tâches dans l'ordre**. Si par chance aucun imprévu ne survient, poursuivez la liste avec les tâches éliminées.

Méthodologie et conseils

- Faites votre « to-do list » LIMITER la veille pour démarrer par une tâche prioritaire.
- Fixez la durée de votre journée de façon réaliste et écologique par rapport à votre environnement professionnel. Quel est le seuil avec lequel vous vous sentez à l'aise ?
- Démarrez la journée par la 1^{re} tâche sans regarder vos mails. Sauf si votre mission consiste à surveiller les flux de mails de la nuit, vous ne courez aucun risque majeur à ouvrir votre courrier à 10 heures ou 11 heures.
- Découpez les tâches trop lourdes en sous-tâches que vous pourrez clore à la fin de la journée. Ce qui est épuisant, c'est de ne rien finir ! ■

« *Choisir, c'est renoncer.* » *André Gide*

Avantages

- Cette méthode permet d'accomplir au moins une tâche essentielle dans la journée.
- Elle permet de préserver notre énergie : avancer sur l'essentiel « repose », et nous pouvons nous ressourcer en soirée.

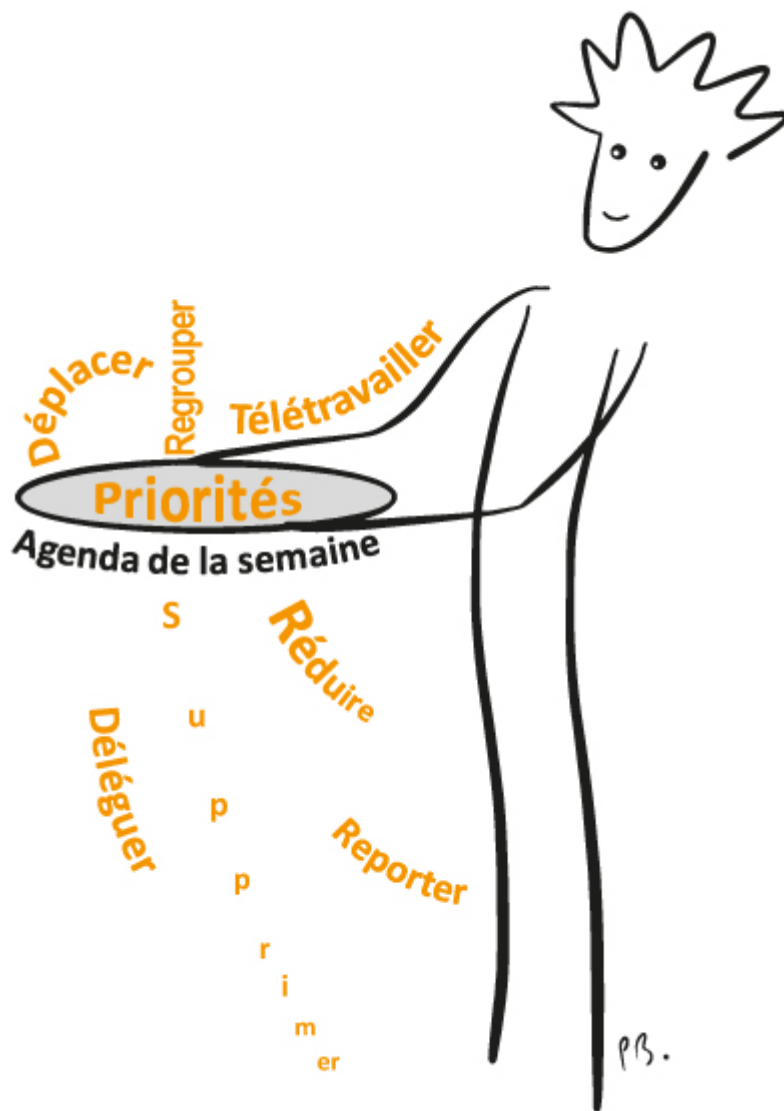
Précautions à prendre

- Ne trichez pas sur les durées. La réalité vous donnerait tort et vous seriez frustré.
- Privilégiez l'importance à l'urgence pour fixer l'ordre de priorité de vos tâches.
- Cette méthode ne tient pas compte des réunions déjà fixées. Négociez votre absence si elles ne sont pas prioritaires.
- Les tâches hors limite risquent de s'accumuler. Envisagez des suppressions définitives !

OUTIL
9

Le désengorgement de l'agenda

**L'AGENDA EST UN OUTIL VIVANT,
PAS UN RÉCEPTACLE À SENS
UNIQUE**



P.B.

En résumé

Avant d'être submergés, nous avions un agenda seulement bien rempli. Puis, des rendez-vous importants de dernière minute et autres imprévus sont venus se glisser dans les interstices encore disponibles. Et nous voilà « coincés » dans une semaine bien trop dense.

Le désengorgement de l'agenda remet les compteurs à zéro. En triant nos priorités, nous choisissons les engagements que nous pouvons reporter, diminuer ou supprimer. Nous réaménageons nos rendez-vous pour privilégier nos missions essentielles. Et nous prenons des dispositions pour gérer notre agenda plus sereinement à l'avenir.

Insight

Before you became entirely submerged, your agenda was simply “well-filled”. But then, essential last-minute appointments and further unforeseen events came to occupy all the available cracks. Suddenly you found yourself trapped in a weekly schedule that was much too tight!

Unclog your agenda by setting the counter at zero. Sort through your priorities and select a series of engagements you can postpone, reduce or eliminate. Reschedule your appointments by giving priority to essential commitments. Finally, adopt a series of measures to manage your agenda more serenely in the future.



<http://goo.gl/m81TIm>

Pratiquez la crise de calme avant de trier vos priorités

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Redonner de la souplesse à l'agenda permet d'accueillir les imprévus et nouvelles priorités.

Contexte

Indispensable lorsque l'agenda est « bloqué » ou anxiogène, le désengorgement peut s'effectuer chaque semaine.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Évaluez les priorités de la semaine.**
 - Triez dans la matrice des priorités ([outil 7](#)) toutes les tâches et rendez-vous de la semaine à venir, planifiés ou non.
 - Procédez de façon objective, sans tenir compte du poids psychologique des engagements pris auprès des personnes.
 - Identifiez 5 activités prioritaires (une par jour !). Évaluez le temps nécessaire pour les mener à bien sans les bâcler.
 - Calculez le temps qui vous reste dans la semaine pour d'autres activités en gardant une marge de sécurité pour les imprévus.
 - Comparez ce temps à la somme des activités importantes restantes : combien d'heures vous faut-il économiser ?
- **Délestez l'agenda de la semaine.**
 - Dites-vous que vos interlocuteurs seront compréhensifs !

- Reportez à une période résolument plus calme les rendez-vous non urgents.
- Réduisez le « poids » d'un rendez-vous : proposez un déjeuner, négociez un temps plus court, traitez par téléphone.
- Supprimez certaines tâches non prioritaires : décidez qu'elles ne seront pas faites. Osez expliquer à un interlocuteur que tel sujet n'est plus dans vos priorités.
- Réduisez votre temps de réunion : négociez une présence partielle, restez joignable par téléphone en cas de besoin, promettez de lire le compte-rendu ou de vous renseigner auprès d'un collègue sur l'essentiel.
- Déléguez certaines tâches.

- **Réordonnez ce qui reste.**

- Accordez à vos activités prioritaires les heures où vous êtes le plus en forme ([outil 19](#))
- Prenez rapidement rendez-vous pour organiser une délégation, c'est prioritaire.
- Limitez les déplacements, regroupez les rendez-vous sur une journée pour dégager une journée de télétravail ([outil 25](#)), proposez des conférences téléphoniques.

- **Prenez des mesures pour l'avenir.**

- Notez en « provisoire » des budgets temps pour traiter vos priorités à long terme. Cela vous évitera de prendre des engagements lors de vos pics d'activité.
- Refusez d'emblée les rendez-vous non prioritaires.
- Notez dans votre agenda des plages de temps pour les imprévus.
- Ajustez votre agenda régulièrement, anticipez les périodes d'engorgement.

Méthodologie et conseils

- Pour décider, comparez deux activités : où avez-vous le plus de valeur ?
- Creusez les demandes de vos interlocuteurs avant d'accepter un rendez-vous ou une réunion. Dites non à certaines urgences.
- Si vos contraintes sont trop fortes, demandez à votre manager un arbitrage de priorités ou une révision de vos missions. ■

« Apprends que c'est le manque de souplesse, le plus souvent, qui nous fait trébucher. » Sophocle

Avantages

- Le stress est levé et les priorités mieux traitées.

Précautions à prendre

- Le report chronique n'est pas une solution pérenne : l'accumulation de tâches – et de retard est anxiogène. Pensez à supprimer !

OUTIL 10

La réponse à une nouvelle demande

PRIVILÉGIER SES PROPRES PRIORITÉS À CELLES DES AUTRES



En résumé

Lorsque l'agenda est déjà bien rempli, toute nouvelle demande peut être source de stress. Ce sont peut-être aussi nos réponses aux sollicitations antérieures qui ont saturé notre agenda ([outil 10](#)).

La réponse à une nouvelle demande replace les sollicitations et tâches à accomplir dans

l'ordre des priorités de notre mission, tout en protégeant au maximum l'efficacité de l'action en cours. Une demande qui s'inscrit dans notre cœur de mission sera traitée en priorité, quitte à réviser d'autres priorités. Une demande non prioritaire sera *a minima* négociée (délai, qualité, moyens), voire refusée.

Insight

When your agenda is already quite full, any new demand can become a source of stress. The way you dealt with previous inquiries may already have saturated your schedule (see Insight No. 9).

The way you respond to a new demand
repositions all requirements within your order of priority, allowing you to remain effectively concentrated on your current assignment. Any demand associated with your mission's core deserves priority treatment, even if that means that other priorities need to be revised. Any demand deserving less priority needs to be at least negotiated (postponement, quality, means), perhaps refused.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Hiérarchiser les demandes par rapport à nos priorités avant de nous engager.

Contexte

Les demandes peuvent venir de la hiérarchie, de collègues ou de clients.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Si la demande est dans votre cœur de mission :
stratégie 2-20-2-2**

- Faites préciser la demande pour évaluer le temps nécessaire pour accomplir la tâche.
- Si la tâche prend moins de 2 minutes, faites-la tout de suite : ça ira plus vite que de résister et votre interlocuteur sera ravi.
- Si la tâche prend 20 minutes, répondez « D'accord, je te le donne dans une heure ça ira ? ». Cela vous laisse le temps de finir votre tâche en cours.
- Si la tâche prend 2 heures, proposez une solution négociée compatible avec vos priorités déjà planifiées : délai de remise, périmètre, niveau de détail, mise en forme.
- Si la tâche prend 2 jours ou plus, demandez une révision des priorités par ailleurs.

- **Si la demande est en marge de votre mission :
stratégie OUI ET**

- Accueillez la demande avec un grand sourire et un grand OUI. Votre interlocuteur sera plus détendu et prêt à accueillir votre proposition s'il ne se sent pas rejeté d'emblée.
- Enchaînez en ajoutant vos conditions : « OUI, bien sûr, cet après-midi, ça te va ? »
- Cette stratégie vous permet de différer le détail de la demande : vous restez concentré sur votre tâche en cours.
- Si aucun accord n'est possible sans renoncer à vos propres priorités, autorisez-vous à dire simplement « Non, je ne peux pas en ce moment ». Votre interlocuteur trouvera une autre solution.

- **Si la demande ne relève pas de votre périmètre :
stratégie de l'AIGUILLAGE**

- Si la demande relève du périmètre d'une autre personne, dites simplement « C'est Untel qui s'en occupe ». Votre interlocuteur l'ignorait peut-être.

- Si la demande dépasse vos compétences (du moment), avouez-le : « je ne sais pas » et proposez une piste ou une méthode pour trouver l'information : « Tu as demandé à Untel/regardé dans le Sharepoint ? ». Retenez-vous de chercher à sa place.
- Dans les deux cas, si la personne insiste pour bénéficier de votre aide, montrez-vous à la fois empathique (« Je suis désolé ») et ferme : vous avez aussi vos priorités.

Méthodologie et conseils

- Le meilleur service que vous pouvez rendre est de ne pas faire une promesse que vous ne pourrez pas tenir.
- Fixez-vous comme règle de toujours finir votre micro-activité en cours (un mail, une phrase ou un calcul) avant d'accorder de l'attention à votre interlocuteur. Respectez votre concentration.
- Si votre interlocuteur est peu concis dans sa demande, aidez-le à aller droit au but : « qu'attends-tu de moi ? » ou « de quoi as-tu besoin exactement ? »
- Proposez un fonctionnement plus efficace ([outil 35](#)) aux personnes coutumières des demandes en urgence. ■

« À l'impossible, nul n'est tenu. »
Proverbe

Avantages

- Nous tenons nos engagements.

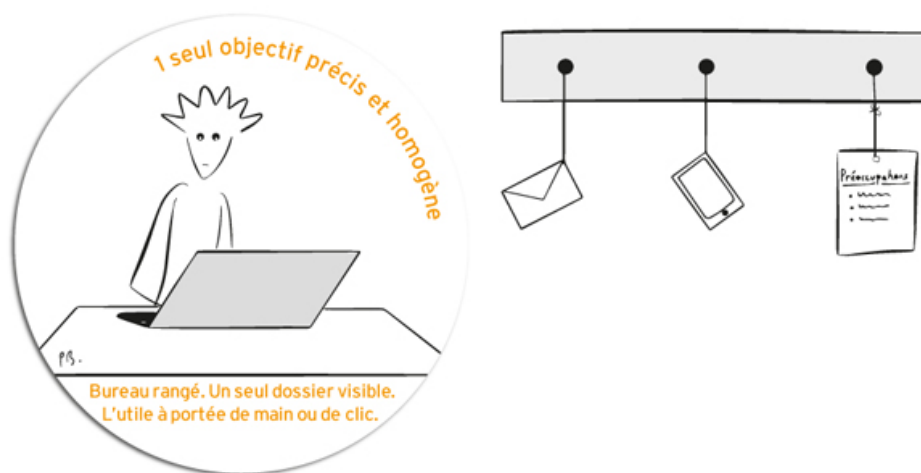
Précautions à prendre

- Relativisez ces réponses-types en fonction des enjeux pour vous et pour l'entreprise.

OUTIL 11

La focalisation sur un seul objectif

SOULAGER L'ESPRIT DU « SWITCH » PERMANENT



En résumé

Lorsque nous sommes surchargés de travail, nous pouvons être tentés de faire plusieurs choses à la fois, bercés de l'illusion d'aller plus vite ainsi. Mais c'est tout le contraire. Notre cerveau a besoin de temps et consomme de l'énergie pour passer d'un sujet à l'autre, même si nous nous prétendons « multitâches ».

La focalisation sur un seul objectif est reposante, efficace et gratifiante. Notre cerveau fonctionne mieux par séquences homogènes. Et lorsque nous avons atteint l'objectif fixé, le sentiment d'avoir concrètement avancé nous redonne de l'énergie pour la suite.

Insight

When you are overworked, you can be tempted to do several things at once, cradled by the illusion that you will get more things done that way. Quite the contrary: your brain needs time and consumes energy to switch from one subject to another, even if you think you can “multitask”.

***Focusing on one sole objective** is relaxing, efficient and gratifying. Your brain works better in homogeneous sequences. Once you have reached your fixed objective, the feeling that you have made concrete progress gives you an energy boost for the next step.*



<http://goo.gl/zMKcae>

Découvrez le bénéfice de la focalisation

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La focalisation sur un seul objectif est un bon antidote au diabolin « Papillonne » ([outil 2](#)).

Contexte

Très utile lorsque nous montrons des signes d'éparpillement, cette technique d'efficacité peut être appliquée quotidiennement à tout type de tâche.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Fixez-vous un objectif concret, homogène et atteignable.**
 - Notre cerveau est plus efficace s'il visualise un livrable concret : *lister des solutions* est plus efficace qu'*avancer sur tel dossier*.
 - Découpez vos tâches en sous-objectifs homogènes, pour que votre cerveau se concentre sur une seule « fonction ». Pour rédiger un rapport, séparez les différentes étapes : *rassembler les informations, analyser les données, mettre en valeur les points clés, rédiger*.
 - Si vous êtes très fatigué, vous pouvez découper vos phases en objectifs plus petits : *rassembler les données du marketing/celles de la comptabilité ; rédiger la partie 1/la partie 2*, etc. Plus faciles à atteindre, ils agiront comme motivateurs pour la suite.
- **Isolez-vous des distractions.**
 - Fermez votre boîte mail, éteignez votre téléphone et mettez votre messagerie instantanée en mode *indisponible*.
 - Faites le vide sur votre bureau, gardez à portée de regard uniquement votre dossier.
 - Libérez votre pensée : notez sur un papier vos préoccupations... à traiter plus tard.
 - Si vous travaillez en open-space ou que vous êtes susceptible d'être dérangé, prévenez votre entourage que vous avez besoin de calme pendant une durée précise.
 - Si possible, télétravaillez ([outil 25](#)).
- **Donnez-vous un temps limité.**
 - Évaluez le temps approximatif pour réaliser un sous-objectif.
 - Lancez le chronomètre ! Le simple fait d'appuyer sur le bouton empêche de procrastiner. Le défi stimule la concentration.

Méthodologie et conseils

- Prenez quelques secondes pour imaginer votre sous-objectif atteint : informations rassemblées, partie 1 rédigée, etc. Cette image agira comme un aimant pour vos neurones !
- Planifiez vos séquences de focalisation de manière réaliste par rapport à votre chronobiologie ([outil 19](#)) et aux rythmes de votre entourage professionnel.
- Évaluez votre durée optimale de concentration. La durée moyenne est de 1 h 30. Elle peut varier d'une personne à l'autre ou selon votre état de fatigue. Planifiez vos séquences en conséquence.
- Pour les phases de réflexion, faites un *draft* ([outil 20](#)) la veille. Votre taux de concentration sera décuplé.
- Idéalement, programmez une séquence de focalisation le matin à la première heure, et mettez-vous en condition la veille : préparez ce dont vous aurez besoin, faites le vide sur votre bureau.
- Pour entretenir votre motivation, rayez les sous-tâches effectuées et félicitez-vous de votre progression. ■

*« Personne ne travaille mieux que lorsqu'il fait une seule chose. »
Ignace de Loyola*

Avantages

- Chaque sous-objectif atteint a un effet psychologique positif : le travail avance !

Précautions à prendre

- Ne passez pas plus de temps à découper une tâche qu'à l'accomplir.

Comment être plus efficace ?

S'il est parfois si dur de se concentrer sur une tâche bien précise, c'est que notre cerveau a pris l'habitude de zapper d'une sollicitation à l'autre. Couper la messagerie ou nous désintoxiquer de nos réseaux sociaux préférés ([outil 13](#)) n'est parfois pas suffisant. Dans certains cas, nous avons besoin de redévelopper nos capacités de concentration et d'attention.

Créez les conditions de la concentration

- L'hygiène de vie est la base d'une bonne concentration. En appliquant des stratégies anti-fatigue ([outil 6](#)), nous nous facilitons la tâche. Notre cerveau a besoin de carburant pour fournir l'effort que nous lui demandons.
- Un environnement calme et ordonné est important au départ : il s'agit d'éliminer les tentations de la dispersion. Si possible une lumière naturelle, plus propice à l'activité cérébrale que la lumière artificielle.
- À défaut d'un endroit calme, la musique peut jouer le rôle de « pare-feu », et même stimuler nos neurones. Choisissez un rythme qui s'accorde à la tâche que vous voulez accomplir, doux et fluide ou dynamique, du moment que le texte n'est pas trop « présent ».
- Les rituels aussi sont aidants, ils préparent notre cerveau, comme le rituel du thé dans la culture japonaise. Adoptez toujours le même horaire et les mêmes gestes avant de vous concentrer, votre cerveau se mettra tout seul en condition lorsque le moment sera venu.

Musclez votre capacité de concentration

La concentration est la capacité à focaliser notre esprit sur une chose à l'exclusion de toute autre. Elle permet de réaliser une tâche beaucoup plus rapidement que si nous la fractionnons en de multiples micro-séquences, avec à chaque fois un coût de remise en route, si petit soit-il.

- Pour augmenter votre concentration, partez de votre niveau actuel en mesurant le temps depuis le début d'une tâche jusqu'au moment où votre esprit commence à se distraire vraiment. Donnez-vous pour objectif d'augmenter cette durée de 2 minutes. Lorsque vous y parvenez sans effort, peut-être après plusieurs jours, ajoutez 2 minutes de plus, etc. jusqu'à parvenir à 1 h 30, voire 2 heures si vous voulez. Les exercices ci-contre vous aideront à progresser si vous les pratiquez en guise de gymnastique quotidienne.
- La pratique d'activités comme la relaxation, la sophrologie, le yoga, la pleine conscience, la méditation améliore considérablement – en quelques semaines seulement – la capacité de concentration. Nous atteignons plus rapidement l'état de concentration et tenons plus longtemps.

Musclez votre capacité d'attention

L'attention est la capacité à observer un ensemble de choses et à en retenir les détails. Elle est importante pour saisir toutes les composantes d'un problème et faire des associations d'idées. Elle est utile à notre créativité.

L'attention fonctionne avec la mémoire. C'est parce que nous aurons relevé et retenu tel détail que notre cerveau comprendra mieux l'ensemble et pourra faire des associations d'idées.

« Le succès d'une vie dépend de la capacité à oublier ce qui n'est pas approprié au moment présent. » Amma (Mata Amritanandamayi)



<http://goo.gl/hLXSEZ>

Facilitez votre concentration avec le massage du visage

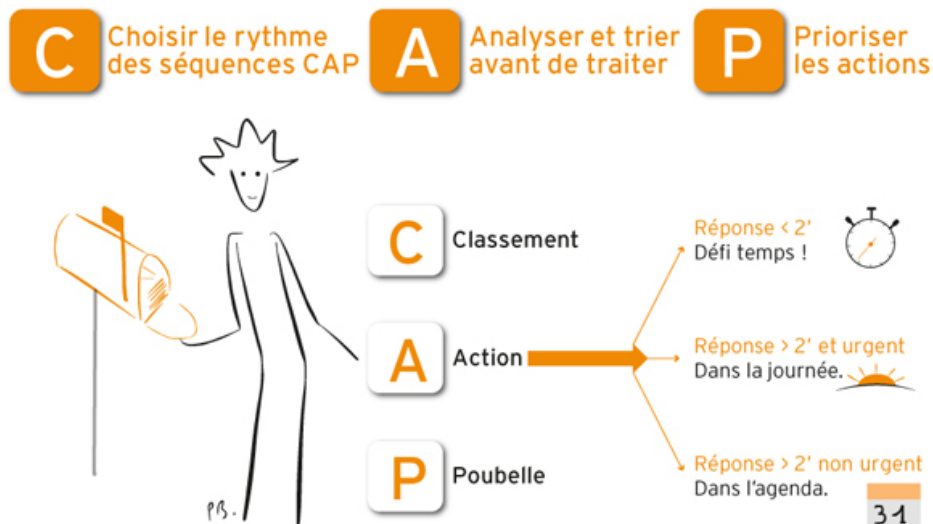
EXERCICES pour développer concentration et attention

Pour développer la concentration	Pour développer l'attention
➤ La contemplation d'un objet Prenez un objet en main et lancez le minuteur de votre smartphone sur une minute. Pendant cette minute, concentrez-vous sur cet objet : sa forme, ses couleurs, sa texture, ses imperfections, le bruit qu'il émet au contact de vos doigts. Lorsqu'une autre pensée survient, laissez-la glisser et revenez à votre objet. Répétez cet exercice une minute par jour - vous pouvez changer d'objet ou non, cela n'a pas d'importance. L'objet lui-même n'est pas important. Ce peut être un stylo, une tasse, une fleur, etc. Puis, lorsque vous ne voyez plus le temps passer, augmentez la durée de votre minuteur à deux minutes.	➤ L'environnement d'un objet Pendant 20 secondes, plongez-vous dans la contemplation d'un objet comme décrit ci-contre. Puis, passez le temps restant de votre minuteur à examiner l'environnement de cet objet : la table sur laquelle il est posé, sa matière, un rayon de lumière, la poussière qui danse, une lampe à côté, etc. essayez de retenir le plus de détails possible. Lorsque le minuteur sonne, fermez les yeux et essayez de recomposer mentalement l'environnement de l'objet le plus complètement possible. Rouvrez les yeux pour comparer la réalité à ce que vous avez mémorisé.
➤ La concentration sur la respiration Asseyez-vous confortablement, la tête bien droite, les épaules relâchées, les jambes parallèles, les pieds posés à plat au sol. Respirez par le nez en prenant conscience de l'air qui entre et gonfle votre ventre d'abord, puis votre cage thoracique. Expirez doucement par la bouche. Recommencez plusieurs fois (jusqu'à 10, sauf si la tête vous tourne). Chaque fois qu'une pensée surgit, laissez-la glisser et revenez à votre respiration. Vous pouvez visualiser l'air pur qui oxygène votre corps jusqu'au bout de vos membres et votre cerveau, et les toxines qui en repartent. Cet exercice de concentration relaxante est idéal avant une séance de travail ou en rituel quotidien une à trois fois par jour.	➤ La mémorisation d'une scène animée Cet exercice est idéal pour occuper les temps morts dans une file d'attente ou dans le bus. Pendant une minute, observez les gens autour de vous. Prêtez attention à leur visage, la forme et la couleur de leurs yeux, la forme de leur nez, de leurs oreilles, leur coupe de cheveux, mais aussi leurs vêtements, la coupe, les couleurs, les textures, les accessoires, etc. Efforcez-vous de retenir le maximum de détails. Puis fermez les yeux et pendant une minute, recomposez dans votre tête votre environnement. Enfin, ouvrez les yeux pour comparer ce que vous avez retenu avec la réalité. Plus vous pratiquerez cet exercice, plus vous aiguiserez votre perception et votre mémoire.
➤ Sport cérébral Les exercices de calcul mental, les jeux de mots croisés ou grilles de sudoku renforcent la capacité de concentration.	➤ Sport cérébral Les jeux d'observation et de mémorisation renforcent l'attention : jeu des 7 erreurs ; jeu des paires : des cartes face cachées, que l'on retourne par deux. Si ce n'est pas une paire, on les cache de nouveau. Si c'en est une (par exemple, deux rois rouges), on les retire.

OUTIL 12

La méthode CAP pour gérer les e-mails

ANALYSER LE CONTENU DE LA BOÎTE MAIL POUR PRIORISER LES ACTIONS



En résumé

L'inflation des e-mails devient source de stress. Notre boîte de réception est si encombrée que nous avons du mal à discerner ceux qu'il faut traiter en priorité. Nous pouvons facilement tomber dans le piège de l'instantanéité et oublier que notre mission ne consiste pas à répondre aux mails.

La méthode CAP nous permet de traiter nos mails par paquets, en deux étapes :

- l'analyse des mails reçus pour isoler ceux qui requièrent une action,
- un traitement spécifique selon la durée de l'action.

Entre deux séquences CAP, nous pouvons nous concentrer sur nos activités essentielles.

Insight

The expanding number of incoming e-mails becomes a source of stress. Your inbox becomes so cluttered that you have trouble selecting those you need to treat with priority. You can easily fall into the trap of “instantaneousness”, forgetting that your actual assignment does not consist in answering e-mails.

The “CAP method” helps you deal with your e-mails in bundles, by following two steps:

- *analyze incoming mails to single out those that require action*
- *sort them individually according to required treatment length*

Between two “CAP” sequences you can concentrate on essential tasks.



<http://goo.gl/2gV6UF>

Partagez cette méthode avec vos expéditeurs de mails !

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La méthode CAP nous permet de nous concentrer sur nos activités essentielles sans nous laisser submerger par la gestion des mails.

Contexte

Ouvrez une « séquence CAP » deux à trois fois par jour. Au préalable, créez vos dossiers de classement.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Choisissez votre rythme de traitement.**
 - Deux à trois séquences par jour suffisent.
 - Choisissez l'heure selon les rythmes de votre fonction, si possible quand votre énergie est basse ([outil 19](#)). Idéalement, programmez la première séquence vers 11 heures le matin.
 - Le reste du temps, désactivez les alertes ou fermez l'application.
 - Analysez les mails reçus et faites le tri.
 - **Classement** : classez les mails qui ne nécessitent aucune action à court terme mais dont vous aurez besoin plus tard sur tel dossier. Attention, l'archivage prend du temps. Ne conservez que les informations importantes qui ne sont pas disponibles ailleurs.
 - **Action** : laissez dans la boîte de réception les mails qui impliquent une action ou une réponse à court terme. Vous pouvez déjà identifier d'un drapeau les mails importants ou délicats dont le traitement prendra plus de 2 minutes.
 - **Poubelle** : supprimez directement les autres (spams, informations dont vous avez pris connaissance, fils de

discussion, etc.). Ne lésinez pas ! Tout mail peu important pollue votre messagerie et freine votre efficacité.

- **Priorisez vos actions.**

- *Les mails de moins de 2 minutes* peuvent être traités en période de basse énergie, donc potentiellement lors de votre séquence CAP, sauf si vous avez détecté des urgences plus importantes dans les autres mails. Fixez-vous un objectif de rapidité pour cette catégorie, avec un temps limité, par exemple 10 mails en moins de 15 minutes chrono !
- *Les mails de plus de 2 minutes urgents* : réservez-leur une plage horaire dans la journée ou à la fin de votre séquence CAP. N'hésitez pas à négocier (avec un mail de moins de 2 minutes) le délai ou le degré de votre contribution.
- *Les mails de plus de 2 minutes non urgents* : planifiez-les dans votre agenda par copier-coller ou en les collant dans un rendez-vous.
- *Les invitations à des réunions* : adaptez vos réponses selon vos priorités. N'acceptez pas tout, proposez les horaires qui vous arrangent.

Méthodologie et conseils

- **Limitez le flux des mails**

- Ne répondez pas à tout.
- Utilisez des espaces de stockage partagés (Dropbox, SharePoint...).
- Indiquez dans vos *messages d'absence du bureau* les personnes idoines à contacter.

- **Facilitez votre tri**

- Utilisez l'aperçu partiel et le tri par expéditeur ou objet.
- Adoptez pour vos mails la même structure d'archivage que pour vos dossiers.

- **Partagez la méthode CAP** pour éviter d'être dérangé inutilement entre deux séquences. ■

« Notre époque se caractérise par la profusion des moyens et la confusion des intentions. » Albert Einstein

Avantages

- La méthode CAP donne une vision globale des mails reçus. La priorisation est plus facile.

Précautions à prendre

- L'objectif d'une séquence CAP n'est pas de diminuer le nombre de mails de la boîte de réception, mais de traiter les mails essentiels.

OUTIL 13

La désintoxication digitale

REPRENDRE LE CONTRÔLE DES OUTILS DIGITAUX



En résumé

Les outils digitaux nous apportent sur un plateau un potentiel infini d'informations et d'échanges. Ce sont de merveilleux outils lorsque nous les mettons au service de nos projets. Mais si nous n'y prenons pas garde, ils peuvent phagocytter notre temps comme un nuage de sauterelles sur un champ de maïs.

La désintoxication digitale commence par la prise de conscience que nous sommes bien sous l'emprise d'une addiction. Une utilisation maîtrisée des

outils digitaux ou objets connectés répond aux critères classiques d'une activité efficace : un objectif précis atteint dans un laps de temps limité.

Insight

On one sole platform, digital tools offer us a seemingly limitless amount of opportunities to exchange and find information. When we make use of them for our projects, they are marvelous. But if we don't stand our guard, they can impinge on valuable work time like a swarm of locusts descending on a cornfield.

***Digital detox** begins by realizing that we have become addicted. Well-managed usage of digital tools and connected objects follows the usual requirement for efficient action: attain a precise objective within a limited time period.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Ce sont parfois des heures entières que nous pouvons redistribuer à nos projets essentiels.

Contexte

Tous nos outils digitaux sont concernés : mails, smartphone, Internet, réseaux sociaux, objets connectés.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Reconnaissez l'addiction.**
- Comme toute drogue, les outils digitaux nous apportent des petits plaisirs : recevoir des marques d'attention, découvrir des choses nouvelles. Mais nous risquons de devenir

dépendants de ces plaisirs. Notre cerveau réclame des doses de plus en plus fortes. Les symptômes de dépendance apparaissent.

- Ressentez-vous le besoin de vous connecter en permanence du matin au soir ? Des pulsions vous poussent-elles à sortir votre smartphone sans raison à tout moment ?
- Observez-vous des troubles du sommeil, de l'alimentation ou de la concentration ?
- Vous sentez-vous irrité ou anxieux lorsque vous êtes privé de vos outils connectés ?

- **Renoncez à tout voir et tout traiter.**

- Une personne active sur Facebook peut recevoir jusqu'à 500 « actualités » par jour. Le traitement de 50 mails peut avoisiner 3 heures. Une vie ne suffirait pas à explorer les informations disponibles sur Internet, articles ou vidéos. Le nombre d'objets connectés ne cesse d'augmenter.
- Acceptez cette vérité implacable : il est impossible de tout voir, tout savoir, tout traiter. Nous devons faire des choix.
- N'ayez pas peur de louper une information importante : celles qui le sont vraiment finissent par revenir dans notre paysage.
- N'ayez pas peur de vexer une personne à qui vous n'auriez pas répondu : prise dans le tourbillon des échanges surnuméraires, elle aura vite oublié.

- **Donnez-vous un objectif précis.**

- Écrivez sur une feuille ce que vous recherchez avant de surfer sur Internet. Relisez votre feuille avant de cliquer de lien en lien pour vous recentrer sur votre sujet ([outil 22](#)).
- Définissez votre but pour orienter votre activité sur les réseaux sociaux (outils 60 et 61).
- Triez vos mails avant de sélectionner ceux auxquels vous répondrez ([outil 12](#)).

- **Limitez votre consommation.**

- Donnez-vous un temps limité pour faire des recherches sur Internet ou traiter vos mails.
- Donnez-vous une règle pour limiter vos surfs de découverte : déconnectez-vous de twitter ou Youtube après la première information valable. Une par jour, c'est déjà très bien !
- Limitez à 20 minutes par jour votre activité sur les réseaux sociaux.

Méthodologie et conseils

- Pour vous motiver, faites la somme sur une journée du temps passé sur vos outils connectés. Que feriez-vous de ce temps ? Visualisez la scène.
- Il existe des outils de « digital detox », comme l'app *Focus Lock* qui permet de bloquer les réseaux sociaux pour un temps défini. ■

« L'addiction, c'est tout ce qui vide la vie de son sens tout en la faisant paraître meilleure. » Clarissa Pinkola Estés

Avantages

- Nous retrouvons notre capacité de concentration et une qualité de présence à ce que nous faisons – ou à la relation.

Précautions à prendre

- Pour éviter de « replonger », faites régulièrement des cures de désintoxication digitale le week-end ou en vacances. « Oubliez » vos équipements !

DOSSIER

2

PERFORMER À MOINDRE EFFORT

« Il n’y a pas de honte à préférer le bonheur. »

Albert Camus

Le long voyage jusqu’au Temple

Il était une fois deux moines qui désiraient se rendre au Temple du Créateur où résidait un sage d’entre les sages, pour y méditer avec lui et rendre grâce à la vie. Ce temple renommé se trouvait bien loin de leur monastère. Les deux moines étudièrent les cartes mais ne purent tomber d’accord sur la meilleure route à emprunter. Ils décidèrent finalement de se séparer pour suivre chacun leur voie. L’un suivrait le chemin le plus direct en coupant à travers la chaîne montagneuse, l’autre ferait un long détour pour la contourner.

Leurs points de vue divergeaient également sur la somme des préparatifs à effectuer.

– Il est temps de partir, annonça un jour le moine qui avait opté pour la route de la plaine. L’hiver se termine. Bientôt il fera trop chaud pour voyager confortablement.

– Je ne suis pas encore prêt, répliqua son compagnon. Pars devant. Mon chemin est plus court, je serai rendu avant toi au Temple du Créateur.

Il lui fallut encore un mois pour terminer son paquetage. Lorsqu’il se mit enfin en route, les premières chaleurs commençaient à monter. « L’air de la montagne sera plus frais », pensa-t-il pour se rassurer et oublier le désert qu’il aurait à traverser avant d’arriver au Temple.

L’ascension s’avéra plus difficile que prévu. Son équipement pesait lourd sur son dos. Chaque pas lui

demandait un effort considérable. « Au moins, se disait-il pour se reconforter, pendant que je fais un pas, mon ami doit en faire dix de plus ». La descente fut plus périlleuse encore.



À mi-pente, il fut rejoint par une tribu nomade. Leur chef, le voyant épuisé, lui offrit de faire porter son bagage par un de ses lamas. Le moine déclina sa proposition, arguant qu'il aurait moins de mérite aux yeux du Créateur s'il acceptait de l'aide.

Ses pieds étaient en sang lorsqu'il parvint en bas de la montagne. Courageusement, il entama la traversée du désert qui le séparait encore du Temple. Mais la chaleur du soleil était si accablante qu'il vacillait à chaque pas. Il avança ainsi pendant plusieurs jours. Sa fatigue était telle qu'il couvrait bien peu de lieues malgré les efforts surhumains qu'il devait fournir.

Lorsqu'il parvint enfin au terme de son voyage, il fut surpris d'être accueilli par son compagnon, aussi frais et dispo que s'il n'avait jamais quitté leur monastère.

Comment est-ce possible ? balbutia celui qui avait choisi la route la plus directe, avant de s'écrouler d'épuisement dans ses bras.

Il dormit plusieurs jours. À son réveil, il demanda de nouveau que lui fut révélé le mystère de ce miracle.

Le récit de son compagnon l'indigna.

– Comment ? s'insurgea-t-il. Tu t'es laissé porter par le courant de la rivière au lieu de marcher sur tes propres jambes vers le Temple de ton Créateur ?

Il s'offusqua plus encore lorsque son compagnon lui avoua qu'il avait peu souffert de la chaleur du désert.

– Comment ? Tu as cheminé de nuit au mépris de la lumière envoyée par le Créateur pour nous guider ?

Troublé par le calme et le manque de repentance de son ami, il demanda à porter leur différend devant le sage d'entre les sages.

– Grand sage, interrogea-t-il après qu'ils leur eurent conté chacun leur voyage. Lequel de nous deux a le mieux mérité du Créateur ?

– Celui qui a utilisé les présents qui lui étaient faits, répondit le sage. Celui qui a préservé la santé du corps qui lui a été confié pour abriter son âme durant son séjour sur terre.

– Je ne comprends pas, dit le moine qui avait enduré des souffrances pendant la plus grande part de son trajet. Ma peine n'est-elle pas le signe de ma dévotion ?

– Non, répondit le sage. Ce que tu prends pour de la ferveur est en réalité de l'orgueil.

LES OUTILS

[14 Le pilotage des objectifs](#)

[15 La matrice enjeux/effort](#)

[16 Le drive temps-valeur](#)

[17 La zen-performance](#)

[18 Le réflexe de délégation](#)

[19 La chronobiologie](#)

[20 Le *draft*](#)

[21 La production des dossiers de fond](#)

[22 La recherche d'information](#)

[23 La gestion de la procrastination](#)

[24 Les préférences personnelles](#)

[25 Le télétravail en alternance](#)

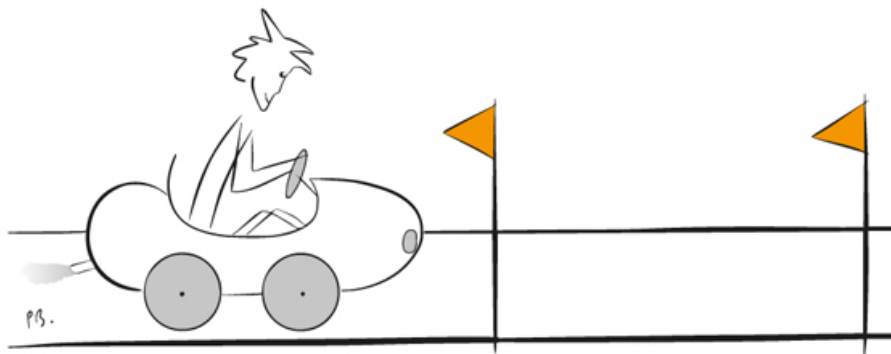
[26 Le sentiment d'efficacité personnelle](#)

OUTIL 14

Le pilotage des objectifs

RÉPARTIR LES OBJECTIFS À LA SEMAINE POUR UN PILOTAGE PLUS CONCRET

Le bon horizon pour piloter
les objectifs sereinement,
c'est la **semaine** !



En résumé

La plupart du temps, nos objectifs sont fixés à l'année, au rythme des saisons budgétaires. Mais un an est une durée abstraite dans notre vie quotidienne. Manquant de repères concrets, nous risquons de reporter sans cesse la réalisation de nos objectifs au profit d'urgences qui semblent plus réelles.

Le pilotage des objectifs s'opère à la semaine, échelle de temps beaucoup plus tangible, car nous pouvons la visualiser tous les jours sur notre

agenda. Il nous permet de calculer la durée hebdomadaire que nous devons réserver à nos différentes missions pour atteindre nos objectifs en fin d'année.

Insight

We usually tend to fix our objectives on an annual basis due to the fiscal year; viewed from a day-to-day perspective, however, an entire year is quite an abstract length. Without concrete reference points, we risk constantly postponing the realization of long-term goals in order to concentrate on urgent matters that seem more “real”.

***Goal management** is carried out on a weekly basis. This is a much more tangible timescale, since we can visualize it every day on our agenda. It helps us calculate the weekly length we should allow for different assignments in order to attain our objectives by year-end.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le pilotage des objectifs permet d'avancer avec régularité et constance, sans nous éparpiller et en évitant le « *rush* » de fin d'année.

Contexte

Il s'applique à tous nos objectifs : ceux qui nous viennent de notre hiérarchie aussi bien que nos objectifs personnels.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Déclinez vos objectifs à la semaine.**

- Divisez vos objectifs quantitatifs par le nombre de semaines de travail. Vous obtenez un ordre de grandeur à atteindre par semaine que vous pouvez le cas échéant corriger de la saisonnalité de votre activité.
- Convertissez vos objectifs (quantitatifs et qualitatifs) en plan d'actions, et estimez un budget temps par semaine pour chacune de vos missions essentielles (0,5 jour de marketing, 1 jour de commercial...).
- Répartissez vos projets dans l'année en comptant minimum 0,5 jour de pilotage hebdomadaire par projet.
- Réservez des budgets temps visibles dans votre agenda en mode « provisoire », c'est-à-dire flexibles dans la semaine.

- **Créez votre tableau de bord de pilotage.**

- Créez un répertoire dédié au pilotage de vos objectifs sur votre bureau. Il contient votre feuille de route annuelle et les liens vers les tableaux de reporting qui peuvent provenir de sources diverses.
- Pour certains objectifs, créez un tableau de bord pour suivre votre progression et repérer les dérives entre prévisionnel et réel.

- **Pilotez vos résultats et votre activité.**

- Notez un « rendez-vous » de pilotage avec vous-même toutes les semaines ou a minima tous les mois pour évaluer votre progression.
- Suivez vos indicateurs, votre tableau de bord.
- Vérifiez que vous passez suffisamment de temps chaque semaine sur vos missions de fond et vos projets plus difficilement quantifiables (exemple : le management).
- Redressez la barre en cas de dérive : traduisez votre plan d'action correctif en rendez-vous et budgets temps notés dans l'agenda de la semaine ou du mois à venir.

Méthodologie et conseils

- Si les budgets temps saturent votre agenda, interrogez-vous : avez-vous surévalué le temps nécessaire ? Quelle méthode de travail serait plus efficace ? Vos objectifs sont-ils trop ambitieux ? Attention, à ces budgets temps s'ajouteront la gestion du quotidien et les imprévus.
- Analysez les dérives : sont-elles justifiées par un changement de contexte ? La surcharge de travail pénalise-t-elle la progression d'un objectif donné ? Alerte vos responsables lorsqu'il est encore temps de revoir les objectifs – et les budgets. ■

« Rien ne sert de courir. Il faut partir à point. » Jean de La Fontaine

Avantages

- Le pilotage à courte échéance motive ! Les objectifs sont plus concrets et le suivi de l'avancement est gratifiant.
- Nous gardons à l'esprit nos priorités : nous résistons mieux aux urgences et saisissons mieux les opportunités.
- Nous sommes beaucoup plus sereins lorsque nous savons où nous en sommes.

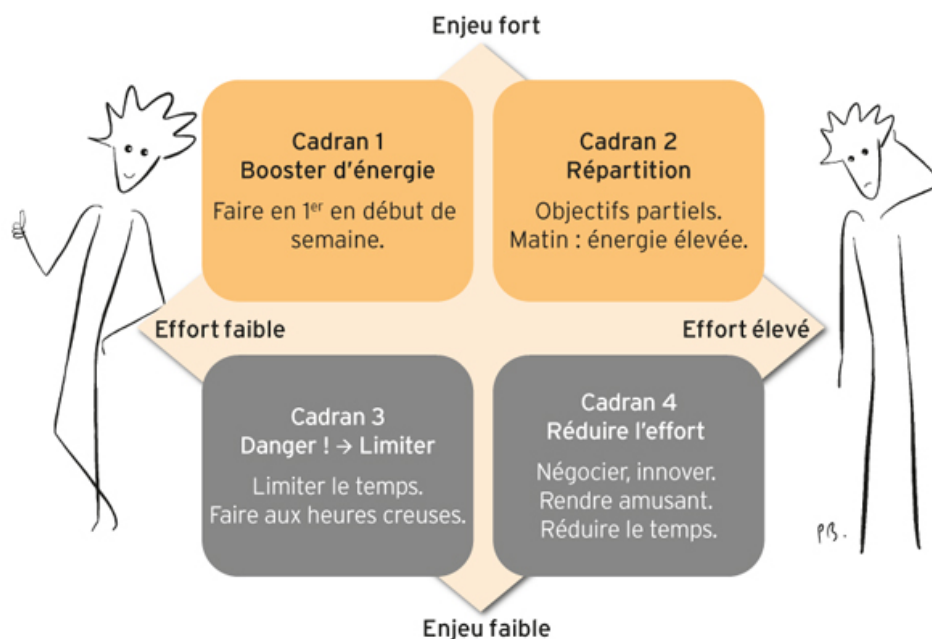
Précautions à prendre

- Vos outils de pilotage ne doivent pas être trop complexes ou longs à mettre à jour. Sélectionnez les indicateurs à suivre de près.

OUTIL 15

La matrice enjeux/effort

MAXIMISER LE PLAISIR, DIMINUER L'EFFORT



En résumé

Pourquoi nous priver d'atteindre une performance identique – voire meilleure – à moindre effort ?

La matrice enjeux/efforts donne une stratégie pour organiser nos tâches judicieusement dans la semaine. Commencer par les tâches faciles à forte valeur ajoutée pour avancer sur l'essentiel sans entamer notre énergie. Entrecouper ensuite les tâches à fort enjeu qui demandent plus d'efforts avec des tâches faciles à moindre enjeu – en limitant strictement la durée de ces

dernières. Enfin, réduire la pénibilité des tâches fastidieuses à faible enjeu en les réalisant de façon différente.

Insight

Why deprive yourself of obtaining identical or improved performance with less effort?

The Action Priority Matrix proposes a strategy designed to judiciously organize the week's tasks. Start with easy tasks that offer lots of added value ("Quick Wins"), thereby advancing on essentials without dipping into your energy reserves. Then alternate "Major Projects" with easy tasks of less importance ("Fill-Ins"), but strictly limit the duration of the latter. Last of all, decrease the fastidiousness of "Thankless Tasks" by finding different ways of doing them.



<http://goo.gl/uJZufn>

Utilisez un modèle prêt à l'emploi

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La matrice enjeu/effort permet de maximiser le plaisir au travail tout en étant performant !

Contexte

La matrice enjeu/effort est un bon outil préalable à la planification de la semaine.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Rangez vos tâches dans la matrice.**

- Selon l'enjeu de la tâche : dans la partie supérieure, celles qui contribuent fortement à l'atteinte de vos objectifs. Dans la partie inférieure, celles qui sont en marge de votre mission ou ont peu de valeur ajoutée.
- Selon l'effort que cette tâche vous demande : soit parce qu'elle requiert beaucoup de temps, soit parce que la nature de la tâche vous déplaît ou vous est pénible à titre personnel.

- **Commencez par les tâches du 1^{er} cadran.**

- Ce sera plus facile de vous y tenir parce qu'elles vous demandent peu d'effort.
- Dès le début de la semaine, vous aurez avancé notablement sur vos objectifs.
- C'est gratifiant et ça donne la pêche !

- **Répartissez les tâches du 2^e cadran.**

- Répartissez l'effort pour diminuer la pénibilité. Découpez les tâches longues ou fastidieuses en objectifs partiels ([outil 11](#)).
- Répartissez-les dans la semaine lorsque votre énergie est à son maximum, le matin ([outil 19](#)). Entrecoupez-les de tâches plaisantes.
- Démarrez vite, ne les laissez pas s'accumuler. Plus vous les retardez, plus l'effort est grand.

- **Limitez les tâches du 3^e cadran.**

- Elles sont gratifiantes car plaisantes ou rapides à effectuer, mais ne nous font pas avancer sur l'essentiel. Exemples :

mails, interruptions, recherches sur Internet, perfectionnisme...

- Méfiance ! Elles servent de prétexte pour procrastiner sur les tâches de cadran 2, ce qui génère à terme plus d'effort.
- Faites-les « aux heures creuses » ([outil 19](#)), quand votre énergie baisse, pour souffler.
- Surtout, limitez leur durée avec une alarme.

- **Réduisez l'effort des tâches du 4^e cadran.**

- Elles sont pénibles et rapportent peu. Alors pourquoi les faire ? Si cela ne tenait qu'à vous... Mais elles sont parfois utiles au collectif, légales... bref, obligatoires.
- Tentez si possible de négocier une simplification de la tâche.
- Réduisez son temps de réalisation pour réduire la durée de l'effort (cf. [outil 16](#)).
- Réduisez la pénibilité en rendant la tâche amusante. Lancez-vous un défi, faites-la à deux, travaillez en musique, etc.

Méthodologie et conseils

- S'il vous paraît pénible de remplir cette matrice et si vous n'êtes pas encore convaincu de sa valeur ajoutée, c'est une tâche de cadran 4 : réduisez l'effort ! Remplissez-la juste une fois. Vous aurez des repères pour organiser votre semaine au mieux de vos enjeux et de l'énergie dépensée. ■

« Si vous voulez que la vie vous sourie, apportez-lui d'abord votre bonne humeur. » Baruch Spinoza

Avantages

- L'essentiel est fait à moindre effort, et notre tendance à la procrastination diminue.

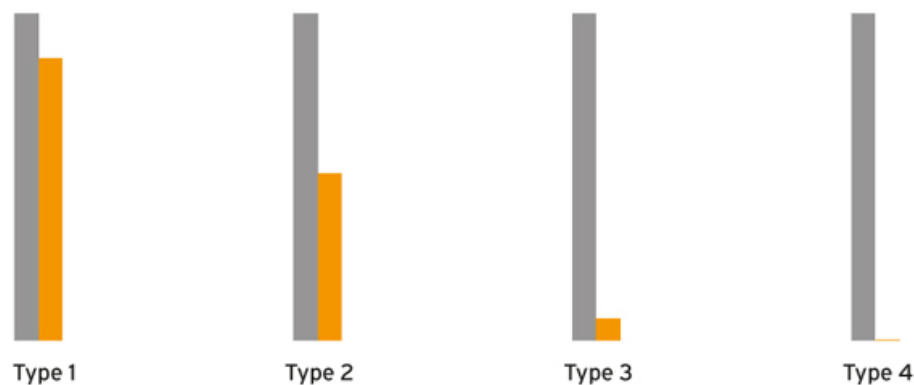
Précautions à prendre

- Cette matrice ne tient pas compte du délai. Utilisez la matrice des priorités ([outil 7](#)) pour planifier vos priorités selon leur degré d'urgence.

OUTIL 16

Le drive temps-valeur

FIXER UN TEMPS LIMITÉ AUX TÂCHES À FAIBLE VALEUR AJOUTÉE



En résumé

Bien souvent, nous estimons la durée nécessaire pour *faire* une tâche. Quelle que soit sa valeur, notre calcul se base sur le temps nécessaire à sa réalisation.

Le drive temps-valeur (du verbe anglais *to drive*, conduire) considère d'abord la valeur ajoutée de la tâche. Si celle-ci est faible, quatre stratégies permettent de gagner du temps :

- Faire le juste nécessaire,
- Rationnaliser les tâches,
- Faire radicalement différemment pour faire des économies substantielles,

- Supprimer les tâches inutiles.

Alors nous pourrons consacrer plus de temps aux travaux qui en valent la peine.

Insight

We often find ourselves assessing the time involved in doing a task. Regardless of the task's actual value, our calculation tends to be based on the time required to get it done.

***Value-driven management** starts by taking the task's added value into consideration. If the latter is weak, four strategies will help you gain time:*

- *Do only what is essential*
- *Rationalize your tasks*
- *To economize substantially, find different ways of doing them*
- *Eliminate unnecessary tasks*

Thus you can devote more time to more worthwhile tasks.



<https://goo.gl/EtVuIR>

Découvrez le témoignage vidéo

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le but est de gagner du temps sur les tâches à faible valeur ajoutée au profit des plus importantes.

Contexte

Faites cet exercice pour « nettoyer » votre liste de tâches à faible valeur ajoutée (cadrons C et D de la matrice des priorités) avant de les planifier.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Actions de type 1 : faites le juste nécessaire pour gagner 10 à 15 %.**
 - Elles s'appliquent à tout et surtout aux demandes en marge de votre mission auxquelles vous ne pouvez pas vous soustraire.
 - Cadrez les demandes pour en faire le minimum : fournir les données brutes, un exemple, réduire le champ de l'étude, etc. Répondez au besoin plutôt qu'à la demande.
 - Interdisez-vous tout perfectionnisme. Pas de mise en forme ni de relecture.
- **Actions de type 2 : rationalisez pour gagner 40 à 50 %.**
 - Le temps de réflexion sera rentabilisé sur les tâches récurrentes ou lourdes.
 - Allégez le processus, supprimez des étapes, changez l'ordre des actions pour que ce soit plus fluide, simplifiez le livrable.
 - Automatisez tout ou partie de la tâche. Exploitez les outils bureautiques : modèles réutilisables, liens permanents, raccourcis.
 - Économisez le temps de « mise en route » en Regroupant une somme de petites tâches ou en les traitant « à chaud » au fil de l'eau.
 - Espacez les rythmes pour la portion congrue de votre « portefeuille » (exemples : clients, produits à faible CA).

- **Actions de type 3 : faites « radicalement différent » pour gagner 80 ou 90 %.**

- Ce défi créatif est d'autant plus efficace que les délais sont courts.
- Pour vous décadrer et trouver des solutions créatives, imaginez que vous deviez répondre au besoin en divisant le temps de la tâche par 50 : votre cerveau cherchera une manière radicalement différente de faire.
- Exemples : donner accès à un site de référence plutôt que rédiger un document ; acheter une prestation toute faite ; faire un schéma ([outil 53](#)) plutôt qu'un long discours ; réduire à un seul message une présentation et faire des ateliers plutôt qu'un exposé.
- Explorez vos options de délégation ([outil 18](#)).

- **Actions de type 4 : supprimez pour gagner 100 %.**

- Certaines tâches ne méritent même pas une minute de votre temps. Relativisez l'enjeu à « ne pas faire ». Ne répondez pas à tous les mails, à toutes les sollicitations (outils 10 et 12), refusez des réunions.
- Négociez la suppression de tâches récurrentes dont vous ne voyez pas l'intérêt. Vous serez peut-être surpris ! Sinon, négociez une action de type 3 ou a minima de type 1.

Méthodologie et conseils

- Pour gagner le maximum de temps sur une tâche, considérez toutes les options possibles en partant des actions de type 4.
- Réalisez ces tâches en « heures creuses » ([outil 19](#)) pour ne pas pénaliser votre productivité sur les tâches à haute valeur ajoutée. ■

« La chose la plus difficile est de n'attribuer aucune importance aux

choses qui n'ont aucune importance. » Charles de Gaulle

Avantages

- Que de temps gagné au profit de l'essentiel !

Précautions à prendre

- Prévenez vos interlocuteurs s'ils sont impactés par vos décisions.

CHOISIR UNE RÈGLE SIMPLE ET L'APPLIQUER CHAQUE JOUR



En résumé

Les personnes très performantes ont la plupart du temps un rituel qui leur permet de progresser avec constance. Aussi simple que de se brosser les dents. Aussi sain qu'un peu de gymnastique douce le matin. Aussi efficace que la pratique régulière d'un instrument de musique.

La zen-performance s'inspire de ces rituels gagnants. Elle consiste à se donner une règle réaliste à appliquer tous les jours pour inscrire nos objectifs essentiels dans la routine. Ce qui importe n'est pas le

résultat du jour, mais la régularité de la pratique. Le résultat est au bout de la route, et la route est douce.

Insight

Highly successful people tend to follow a daily ritual that enables them to make progress on a continual basis. It can be as simple as brushing one's teeth, as healthy as doing soft gymnastics in the morning, and as effective as regularly practicing a musical instrument.

***Zen-performance** takes its inspiration from those successful rituals. It consists in adopting a realistic routine: following it should be an absolutely essential objective. What counts is not the daily result but the action's regularity. The result lies at the end of the path, and the path is gentle.*



<http://goo.gl/uJZufn>

Téléchargez votre chevalet mémo zenperformance

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La zen-performance crée l'habitude d'avancer en douceur tous les jours sur l'essentiel.

Contexte

Une fois la règle choisie, c'est son application quotidienne qui garantit son efficacité.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Choisissez une règle simple.**

- Son but peut être de contribuer à l'atteinte de vos objectifs opérationnels ou de développer une compétence personnelle.
- Elle peut s'exprimer de façon modulable : « faire 2 choses importantes chaque jour ».
- Ou cibler un objectif précis : réaliser une tâche par jour sur tel projet ; appeler un client par jour pour du suivi de fidélisation ; apprendre une page de vocabulaire anglais tous les jours, etc.
- Ou encore s'exprimer sous forme de durée : faire 30 minutes d'anglais tous les jours ; travailler une heure par jour sur tel projet.

- **Appliquez-la chaque jour.**

- C'est la régularité quotidienne qui crée l'habitude. Ajustez au besoin le niveau d'objectif ou la durée, mais réalisez l'action.
- Choisissez le moment idéal pour accomplir l'action choisie, en fonction de votre chronobiologie ([outil 19](#)) ou de votre activité.
- Réalisez l'action tous les jours à la même heure ou à peu près. Cela vous évite de réfléchir à votre organisation. Et votre entourage respectera plus facilement un rituel dont le cadre est immuable.

- **Félicitez-vous de l'avoir suivie.**

- Soyez lucide sur le fait que le résultat puisse être décevant certains jours. C'est normal. Soyez bienveillant avec vous-même. C'est la répétition qui compte. Elle finira par payer.
- Ne retenez qu'une chose : l'action accomplie. Soyez fier de tenir la barre de la règle que vous vous êtes fixée ! Cette émotion positive est essentielle à votre motivation.

Méthodologie et conseils

- Choisissez une règle réaliste par rapport à votre emploi du temps, ou ajustez-la jusqu'à ce qu'elle le devienne. Il vaut mieux se tenir à 10 minutes par jour d'une activité plutôt que d'abandonner une règle trop exigeante d'une heure.
- Le plus dur est le démarrage, car les résultats ne sont pas toujours visibles. Tenez bon ! et fêtez d'autant plus les premiers signes tangibles de succès.
- Le principe de la zen-performance s'applique aussi pour la vie privée : passer une heure par jour entièrement dédié à la famille, faire 30 minutes de piano par jour, etc. ■

« Nous sommes ce que nous faisons de manière répétée. L'excellence n'est donc pas un acte, mais une habitude. » Aristote

Avantages

- La zen-performance donne des objectifs de moyens et non des objectifs de résultat. La pression mentale est moins forte.
- L'habitude diminue aussi la pression. L'action quotidienne est familière et de fait moins effrayante. Il est même possible de ressentir le plaisir anticipé d'un rendez-vous régulier qui nous fait progresser vers nos objectifs.
- Le cerveau est connecté de façon continue aux objectifs concernés par le rituel de zen-performance. Il est plus efficace.
- Il est plus facile de résister aux sollicitations lorsque le rituel est installé.

Précautions à prendre

- Le choix de la règle – de l'action à répéter – est déterminant. Sélectionnez ce qui a un impact fort sur le résultat à terme.

OUTIL 18

Le réflexe de délégation

OPTIMISER LE TEMPS, OPTIMISER LES TALENTS



En résumé

Souvent, lorsque nous avons des tâches à faire... eh bien nous les faisons. C'est notre premier réflexe. Lorsqu'on nous confie une mission ou qu'on nous fait une demande qui entre dans nos attributions, nous nous demandons *quand* nous allons programmer sa réalisation, sans nous questionner sur *qui* pourrait la faire à notre place – ou en prendre une partie en charge.

Le réflexe de délégation consiste à penser le *qui* avant le *quand*. En d'autres termes, on ne délègue pas parce qu'on n'a pas le temps de faire la tâche, mais parce que le délégataire est la personne la mieux placée

pour l'accomplir. Déléguer, c'est confier la réalisation d'une tâche à quelqu'un tout en conservant la responsabilité du résultat final.

Insight

When faced with a task, our first reflex is often simply to do it. Whenever someone entrusts us with an assignment or places a demand that falls within our area of expertise, we tend to ask ourselves when we are going to carry it out, without asking ourselves who might be able to accomplish it in our place (at least partially).

The “Never Do What You Can Delegate” reflex consists in thinking about whom before thinking about when. In other words, don't delegate because you lack time to do the task yourself, but because the person you have selected is optimally equipped to accomplish it.



<http://goo.gl/GZDS5q>

Dépassez vos freins à déléguer

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le réflexe de délégation permet d'optimiser les ressources disponibles dans notre entourage – et de répartir judicieusement la charge de travail.

Contexte

Cet outil ne s'adresse pas qu'aux managers. La délégation peut aussi être transversale.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Pensez délégation dès le départ !**

- Vous recevez une nouvelle demande : qui d'autre que vous l'accomplirait plus vite ou mieux ? Comment le demandeur lui-même peut-il vous aider à gagner du temps (fournir des informations, un contact, etc.) ?
- Votre manager vous confie une nouvelle mission : qui dans l'équipe a des compétences complémentaires aux vôtres ? En binôme, vous seriez plus productif et développeriez mutuellement vos compétences.
- Un nouveau défi vous attend : qui a les compétences qui vous manquent pour le relever ? Qui aurait envie de travailler avec vous sur ce projet ? Qui pourrait vous décharger d'autres tâches pour que vous puissiez vous consacrer à ce nouveau projet ?

- **Anticipez la délégation.**

- Il serait dommage de retarder le moment d'en parler au délégataire présumé et de s'entendre dire : « dommage, je t'aurais aidé avec plaisir, mais le délai est trop court ».
- Même si vos idées ne sont pas complètement claires, abordez le sujet dès que possible. Cela vous permettra de tester sa motivation et à lui de réserver du temps pour la mission.
- Présentez les grandes lignes de la mission : les enjeux, la finalité, le délai. Expliquez à la personne pourquoi vous avez pensé à elle, valorisez ses compétences, ses atouts.

- **Co-construisez le cadre de la délégation.**

- Le livrable : vous savez peut-être ce que vous voulez, mais votre délégataire, que vous avez choisi pour son expertise, a peut-être des idées encore meilleures : prenez le temps de

définir ensemble le livrable, ou laissez-le vous faire une proposition.

- Le fonctionnement : les jalons, les livrables intermédiaires, votre disponibilité si le délégataire a des questions ou rencontre des obstacles, le processus d'alerte, etc.
- Fixez un premier jalon très proche pour valider que les idées du délégataire correspondent bien au besoin.

- **Valorisez le délégataire.**

- Au cours de la réalisation de la mission, valorisez ses compétences, ses idées, ses remarques à chaque fois que vous en avez l'occasion. Vous renforcerez sa motivation.
- Officialisez son rôle.
- Remerciez-le du résultat produit, de l'impact positif de son travail.
- Parlez de lui en termes positifs à d'autres personnes, notamment son manager.

Méthodologie et conseils

- Laissez le délégataire faire à sa manière. Laissez-vous surprendre par sa créativité.
- N'exigez pas la perfection mais un livrable qui réponde au besoin.
- Soyez sincère dans vos valorisations. ■

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

Avantages

- La délégation valorise le délégataire et lui permet d'exprimer ses talents.
- Le gain de temps est considérable.

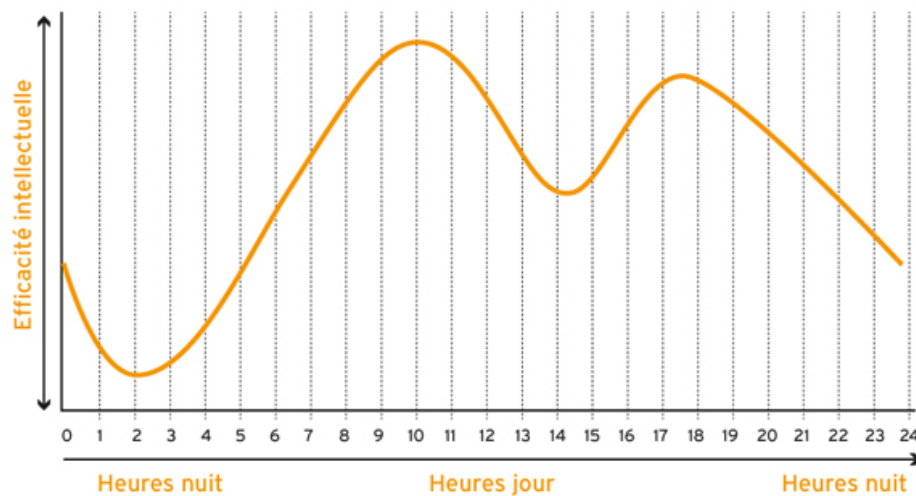
Précautions à prendre

- Acceptez que l'on puisse vous dire non.

OUTIL 19

La chronobiologie

L'EFFICACITÉ INTELLECTUELLE VARIE AU COURS DE LA JOURNÉE



En résumé

La chronobiologie est la science qui étudie les rythmes des organismes vivants. Initialement utilisée en pharmacologie pour synchroniser la prise des médicaments avec le moment de réceptivité maximale des cellules à soigner, cette discipline élargit son champ d'application à d'autres domaines : traitement des troubles du sommeil, hygiène alimentaire, etc.

Dans le domaine professionnel, la chronobiologie nous permet d'organiser notre activité en tenant compte de nos rythmes physiologiques et intellectuels pour optimiser notre efficacité au cours de la journée, voire de l'année.

Insight

Chronobiology is the science that studies the natural rhythms of living organisms. Initially applied in pharmacology to synchronize medicine intake at the moment of maximum receptivity, chronobiology has enlarged its scope to other domains: nutrition, sleep disturbances, etc.

In the field of professional management, chronobiology helps you organize your activities by taking your physical and mental rhythms into account. This can help you optimize your efficiency throughout the day, even the year.



<http://goo.gl/mqkBPX>

Gérez votre temps au mieux en cas de baisse d'énergie

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La chronobiologie nous permet d'utiliser au mieux de leur efficacité nos potentiels physiques et intellectuels. Plutôt que de nous forcer à agir à contre-courant de nos tendances naturelles, il s'agit de synchroniser nos activités sur nos rythmes biologiques.

Contexte

Prenez conscience de vos rythmes biologiques avant d'organiser vos journées.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Écoutez-vous !**

- Regardez la courbe du schéma ci-contre, qui indique les pics d'efficacité intellectuelle moyens de l'être humain.
- Comparez cette courbe à ce que vous ressentez personnellement de vos rythmes journaliers. Il peut y avoir des écarts allant jusqu'à 2 heures, entre ceux qui sont « du matin » et ceux qui sont plus efficaces le soir.
- Repérez les moments de la journée où vous êtes le plus efficace pour :
- un travail complexe de réflexion logique, de raisonnement et d'analyse,
- un travail minutieux nécessitant de l'attention,
- un travail plus créatif,
- une performance physique, un effort demandant de l'endurance.

- **Organisez vos journées en tenant compte de vos rythmes biologiques :**

- Dédiez votre pic du matin aux tâches importantes qui demandent de la concentration : dossiers de fond, réflexion à long terme ou réunions à fort enjeu.
- Consacrez vos « heures creuses » (de 11 h à 15 h) aux tâches qui demandent peu d'effort intellectuel : c'est le moment idéal pour une séquence CAP mails ([outil 12](#)), pour gérer votre organisation, rappeler les personnes qui ont laissé un message sur votre répondeur.
- Donnez rendez-vous à vos interlocuteurs de préférence juste après déjeuner. Votre efficacité à travailler seul sur un dossier complexe serait de toute façon illusoire.
- Réservez votre pic de l'après-midi (vers 16 h-17 h) pour une nouvelle séquence de travail intellectuel et des réunions

importantes. C'est aussi le bon moment pour placer les séances de créativité.

- Terminez votre journée de travail par des tâches à faible charge mentale : répondre à des mails urgents, organiser la journée du lendemain.
- Faites du sport vers 18 h ou 19 h plutôt qu'à 20 h-21 h, ce qui pourrait perturber votre endormissement et pèserait sur votre journée du lendemain.

Méthodologie et conseils

- Pour tirer le meilleur parti de vos phases de plus grande efficacité, conditionnez-vous la veille au soir : choisissez votre premier dossier et préparez les éléments dont vous aurez besoin.
- Il existe aussi un rythme biologique annuel (ou saisonnier) : nous sommes plus fragiles en octobre-novembre et en février-mars. Programmez si possible vos projets à fort enjeu aux moments les plus propices. ■

« Le moment où l'on pense est aussi important que ce que l'on pense. »
Marc Schwob, psychiatre, auteur de
Les rythmes du corps, Odile Jacob

Avantages

- Nous traitons les dossiers complexes avec plus d'efficacité : un résultat plus performant à moindre effort.

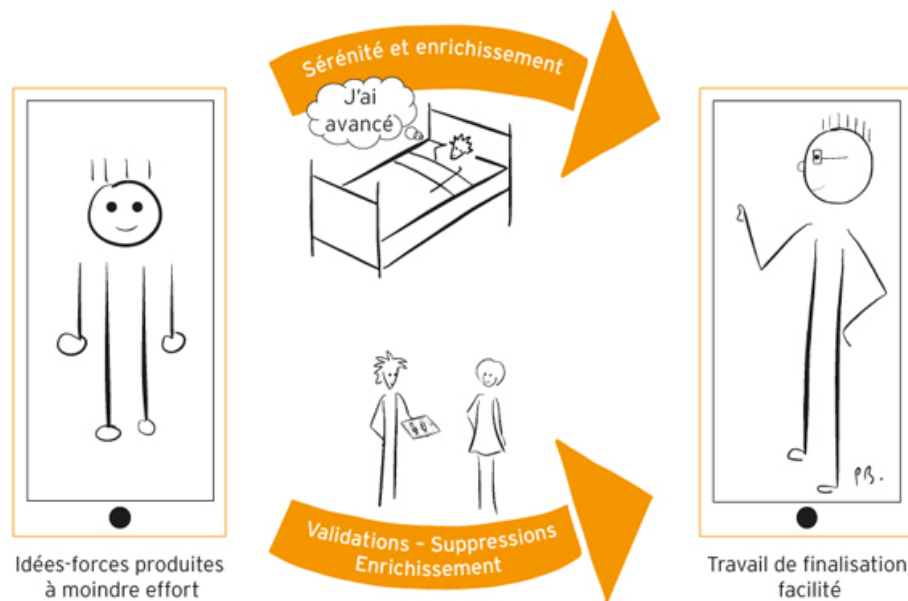
Précautions à prendre

- Distinguez les pics d'efficacité liés à votre chronobiologie de ceux liés au rythme de l'entreprise : vous pouvez être plus efficace après 19 h parce que vous n'êtes pas dérangé, mais votre réflexion s'accomplit avec plus d'effort qu'à 9 h ou 10 h.

OUTIL 20

Le *draft*

EXPLOITER LA SOUPLESSE D'UN PREMIER JET



En résumé

Qui n'a jamais éprouvé la frustration d'avoir à reprendre un travail considéré comme abouti ?

Le *draft* (de l'anglais « brouillon » ou « ébauche »), permet de dégrossir les idées à moindre effort, sans souci de mise en forme, pour le soumettre à la critique – celle d'autres personnes ou la nôtre après un temps de maturation.

Présenté *tel quel* à un commanditaire ou à des collègues bienveillants, il permet de recueillir des feedback qui

pourront être intégrés facilement dans le livrable pour l'enrichir ou l'ajuster.

Les gains de temps dans un processus d'élaboration de livrables innovants sont colossaux.

Insight

Who hasn't experienced the frustration of having to resume a task they considered finished?

***A draft version** can help you work out ideas with less effort without worrying about format. The purpose is to submit your ideas to others for criticism, or to go over them yourself after having let the draft mature for a while.*

Occasionally you can even present a rough version to well-meaning clients or colleagues, resulting in feedback you can easily adopt in order to adjust or enrich the final deliverable.

You can thus achieve an astounding procedural time gain in the elaboration of innovative products.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le *draft* est une version brouillon d'un livrable. Créé à faible coût en temps et énergie, il permet un gain de temps considérable pour toute production appelée à évoluer.

Contexte

Si vous vous obligez toujours à présenter à vos partenaires de travail des livrables propres et aboutis, cet outil est fait pour vous !

C'est aussi un excellent antidote à la procrastination.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Donnez-vous le *draft* pour objectif.**

- Libérez votre esprit de l'obligation de perfection. Il s'agit de produire une première ébauche, quelle qu'en soit la forme.
- Donnez-vous un temps court pour réaliser ce premier travail.

- **Libérez votre spontanéité pour le 1^{er} jet.**

- Écrivez (ou dessinez !) rapidement de manière elliptique des idées plutôt que des phrases. Utilisez des symboles, des schémas.
- N'interrompez pas le fil de vos idées. Donnez-vous la permission d'écrire mal et dans tous les sens. Raturez, gribouillez au gré de vos idées. Ne corrigez pas les fautes. Utilisez des ronds et des flèches pour déplacer une idée sans la récrire. Suivez vos intuitions au pas de course ! Là est la force du *draft*, dans la fluidité de la pensée en mouvement.
- Accueillez toutes vos idées sans censure, le tri sera pour plus tard.

- **Dégagez les idées-forces.**

- Mettez en valeur à chaud les idées-forces. Faites des liens : sortez les crayons de couleur, faites des flèches, surlignez.
- Vous pouvez maintenant corriger les coquilles et fautes qui vous gênent !

Méthodologie et conseils

- Choisissez le media le plus confortable pour vous. Le bon vieux papier est pratique car il accueille plus rapidement les symboles et les flèches. La pensée n'est pas ralentie. Aérez votre page au départ pour pouvoir insérer de nouvelles idées.

- Le *draft* peut prendre une multitude de formes, de la plus esquissée à la plus proche du résultat final visé : carte mentale, synopsis, plan, schéma, prototype en papier ou pâte à modeler, etc.
- N'hésitez pas à faire plusieurs *drafts* à différents stades de votre projet pour obtenir des feedback de vos commanditaires... ou de vos collègues ! Vous gagnerez un temps précieux et le résultat sera plus riche. ■

« Une esquisse ne fatigue jamais – elle promet tant de choses ! On admire un tableau... on adore une esquisse. »
Jean de Lafontaine

Avantages

- En associant nos commanditaires à la construction du livrable, nous renforçons leur adhésion et garantissons sa validation dans le délai prévu. La relation est aussi plus souple puisque nous sommes prêts à accueillir la critique.
- Libéré de la pression du résultat parfait, le cerveau se détend et la pensée est très fluide. Les idées sont en général plus riches, cohérentes et pertinentes.
- Le draft peut être réalisé en fin d'après-midi lorsque l'énergie décroît. Le cerveau est alors plus à même de lâcher prise sur ses conventions habituelles, comme l'obligation de perfection.

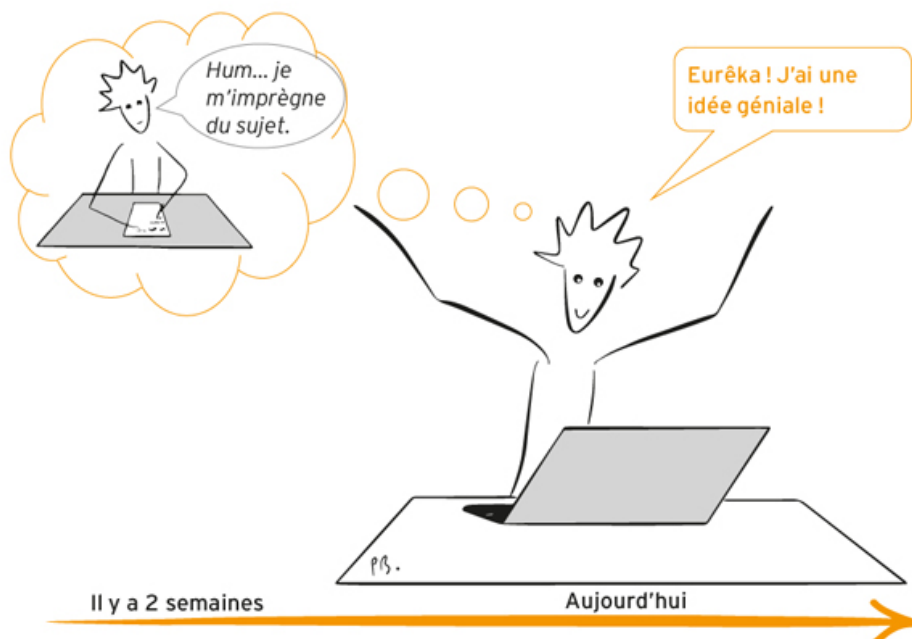
Précautions à prendre

- Il vaut mieux en amont obtenir l'accord du commanditaire. Dans 99,9 % des cas il dira oui ! Mettez-vous d'accord avec lui sur le « niveau » du draft, plus ou moins proche du livrable final.

OUTIL 21

La production des dossiers de fond

LAISSER AU CERVEAU LE TEMPS D'INCUBER



En résumé

Pris par les urgences du quotidien, nous avons tendance à remettre sans cesse au lendemain la production de nos dossiers de fond. Nous finissons par nous y consacrer lorsque la date limite ne nous laisse plus le choix et travaillons sous stress, au détriment de notre énergie et de la plus belle part de notre créativité.

La production des dossiers de fond consiste à répartir le travail dans le temps et à profiter

des ressources extraordinaires de notre cerveau lorsque nous lui laissons le temps de mûrir notre réflexion de façon inconsciente.

Insight

Overwhelmed by the urgencies of the daily grind, we tend to postpone work on major ongoing projects. We finally get around to them when the approaching deadline no longer leaves us any choice. Thus we work under stress – to the detriment of our energies and of the most beautiful portion of our creativity.

Producing major ongoing projects

demand that we distribute our work along the time axis, ensuring that we make good use of our brain's extraordinary resources by allowing it the time to ripen and reflect on in-depth issues unconsciously in the background.



<http://goo.gl/hMjqmF>

Inspirez-vous de Picasso

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cette méthode permet de produire un résultat de grande qualité dans les délais.

Contexte

Elle s'applique à tous les dossiers de réflexion : stratégie, étude, article, etc.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Notez vos idées au fil de l'eau.**
 - Créez un dossier dédié dès que vous décidez de mener une réflexion sur un sujet donné.
 - Mettez-y toutes les informations et idées que vous glanez au fil de l'eau, sans effort.
- **Visualisez le résultat final.**
 - À qui le livrable est-il destiné ? Quel est le besoin ? Visualisez une image mentale précise.
 - Imaginez le travail terminé et les commentaires élogieux de vos « clients » : quelles en sont les qualités ?
 - Donnez un ancrage émotionnel à votre cerveau : savourez vos émotions à cette évocation.
- **Découpez le travail en sous-objectifs.**
 - Homogènes : le cerveau est plus efficace s'il se concentre sur une chose à la fois : produire des idées ne fait pas appel aux mêmes fonctions cérébrales que trier.
 - Atteignables en 1 h à 1 h 30 : c'est le cycle de concentration optimale, et c'est plus facile à planifier dans l'agenda.
- **Planifiez vos séquences de réflexion.**
 - Réservez aux phases d'analyse et de créativité vos heures de plus grande efficacité intellectuelle ([outil 19](#)).
 - Prévoyez 10' la veille au soir pour vous conditionner et décupler votre efficacité.
- **Préparez-vous la veille pour être efficace.**

- Visualisez votre objectif du lendemain et préparez les éléments dont vous aurez besoin. Votre cerveau fera la nuit des associations entre les informations et idées accumulées. Vous serez plus créatif.
- Débarrassez votre bureau de tout autre dossier pour éviter d’être distrait.
- **Isolez-vous pour rester concentré.**
 - Laissez fermés boîte mail, téléphone et messagerie instantanée.
 - Si une préoccupation surgit, écrivez-la pour la reporter à plus tard sans vous déconcentrer.
 - Prévenez votre entourage de l’heure à laquelle vous serez de nouveau disponible.
- **Démarrez sans attendre.**
 - Écrivez vos premières idées en mode « brouillon » : elles vous servent de starter.
 - Vous les modifierez plus tard, quand vous aurez avancé votre production et que votre esprit sera échauffé.
- **Préparez la séquence suivante.**
 - Si vous avez atteint votre objectif, savourez votre satisfaction. Vous serez d’autant plus motivé les fois suivantes.
 - Sinon, fixez-vous un nouvel objectif à très court terme pour terminer.

Méthodologie et conseils

- Notre cerveau est plus créatif s’il dispose d’un temps d’incubation sans penser au sujet. Notre inconscient est doué pour faire des associations d’idées. Laissez au moins une nuit entre deux séances de travail sur un sujet complexe.

- Veillez à avancer avec régularité pour rester connecté à votre sujet. ■

« C'est parce qu'on s'imagine tous les pas qu'on devra faire qu'on se décourage, alors qu'il s'agit de les aligner un à un. » Marcel Jouhandeau

Avantages

- Nous sommes attentifs dès le départ à tout ce qui peut nourrir notre réflexion. Nos idées sont fertiles.

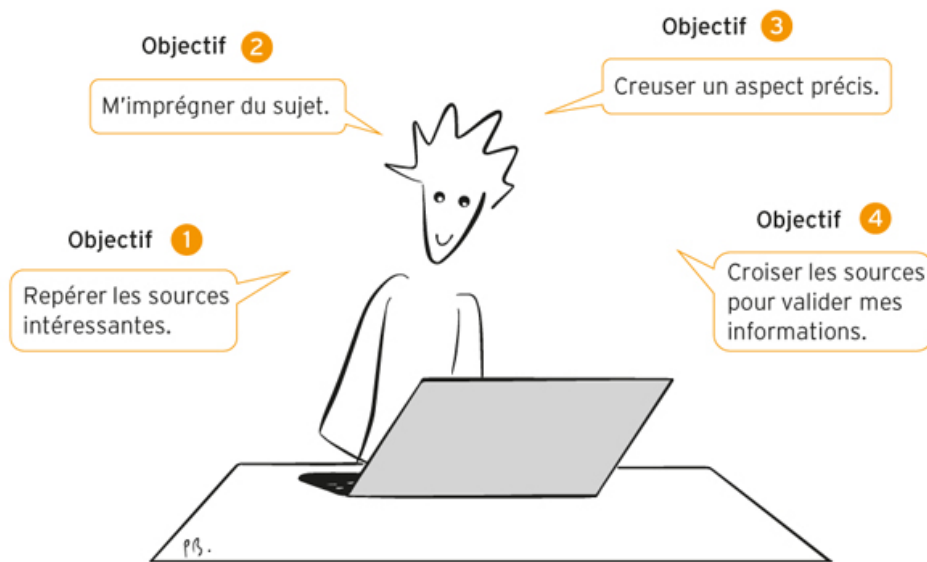
Précautions à prendre

- N'espacez pas trop vos séquences de réflexion sur un même sujet. Le temps de remise en route pourrait être coûteux.

OUTIL 22

La recherche d'information

SAVOIR CE QUE L'ON CHERCHE ET PROCÉDER PAR ITÉRATION



En résumé

L'information est devenue tellement pléthorique qu'il est facile de se perdre dans les délices d'une exploration sans fin. C'était déjà vrai du temps du bon vieux papier, mais la tentation est décuplée par la facilité déconcertante du clic sur un lien hypertexte.

La recherche d'information vise à reprendre le contrôle de notre quête. En procédant avec méthode sans perdre de vue notre objectif, nous pouvons gagner un temps considérable à investir dans la

phase d'exploitation de l'information – l'analyse, la réflexion, la création – qui est aussi passionnante et crée plus de valeur ajoutée.

Insight

Information has become so overabundant that one can easily get distracted and delight in exploring it ad infinitum. This was already the case in the days of mere paper, but the incredible ease of clicking on a hypertext link makes the temptation much greater.

*You can regain control of the way you **search for information** . If you are methodical and don't lose sight of your objective, you can gain a considerable amount of time. You can then re-invest that time by putting that information to good use – in analysis, reflection, and creation. Those phases are just as exciting; besides, they create added value.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le but est de trouver rapidement une information pertinente par rapport à un objectif précis.

Contexte

Cet outil traite de l'information au sens large, quelle qu'en soit la source. Pour le Web, voir pages suivantes.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Donnez-vous un objectif précis.**

- Vous pouvez avoir un objectif généraliste *et précis* sur un sujet nouveau, par exemple « repérer les différents courants de pensée ».
- Listez les sources d'information possibles : le Web, la presse, les documents internes, mais aussi les experts que vous connaissez ou des personnes qui peuvent vous aiguiller.
- Repérez les mots-clés utiles pour une recherche sur le Web.

- **Faites le tri avec le survol.**

- Qu'il s'agisse de documents papier, de presse écrite ou d'articles Web, le survol permet de décider ou non de les lire.
- Parcourez le document en vous attardant sur le titre, le chapeau (introduction d'un article), les intertitres et les zones de synthèse.
- Ne cherchez pas à intégrer, mais juste à trier. Si vous sélectionnez un document, gardez-le pour le lire plus tard. Sur le Web, ajoutez-le à vos favoris dans le dossier en cours.

- **Retirez une synthèse avec l'écrémage.**

- Plus on lit vite, mieux on comprend le sens d'un texte. Attardez-vous sur la structure générale du texte en lisant les débuts de paragraphe, en repérant les mots charnière (mais, cependant, d'abord ensuite enfin, *a contrario*, etc.).
- Notez à chaud une synthèse des idées clés. Vous pouvez utiliser une carte mentale pour noter les idées sans ordre mais en les regroupant par thème.

- **Réservez la lecture approfondie pour les sujets de fond.**

- Ce que vous voulez retenir, exploiter, comprendre en profondeur.
- Prenez des notes : dans la marge, avec les fonctions disponibles dans le menu « commentaire » d'un fichier pdf ou d'une liseuse.
- Ou prenez des notes sur feuille de papier. Privilégiez le *doodling* ([outil 53](#)), les annotations sous forme de symboles

ou pictogrammes pour les repérer ensuite plus facilement.

- **Croisez les sources et pratiquez le ciblage.**

- Le croisement des sources permet de fiabiliser l'information. Repérez les sites officiels, les données similaires.
- Le ciblage consiste à se donner un objectif de vérification et à rechercher cette information précise en repérant l'image d'un chiffre ou d'un mot.

Méthodologie et conseils

- Donnez-vous un budget temps, puis exploitez sans attendre vos informations. Vous saurez mieux ce qui vous manque pour faire une nouvelle recherche plus ciblée.
- Repérez les sources d'information fiables.
- Organisez votre veille ([outil 51](#)) pour obtenir des informations en mode « push » sans effort.
- Gagnez du temps en enregistrant dans vos « favoris » les sites des sources que vous êtes amené à consulter fréquemment. ■

« Attendre d'en savoir assez pour agir en toute lumière, c'est se condamner à l'inaction. » Jean Rostand

Avantages

- Cette méthode en entonnoir qui utilise les techniques de lecture active combine largeur de recherche et précision des informations.

Précautions à prendre

- Résistez à la tentation de l'exhaustivité.

Comment être plus efficace ?

Internet offre un potentiel infini d'information, mais peut vite ressembler à une forêt vierge dans laquelle nous pouvons nous perdre – ou passer à côté d'un trésor enfoui.

La connaissance de quelques pistes peut nous faire gagner du temps et nous permettre de récolter une information à la fois riche et fiable.

La recherche par mots-clés

La recherche par mots-clés est le mode le plus classique et le plus facile. Encore faut-il choisir les bons mots-clés. Si vous ne trouvez pas votre bonheur au premier clic, essayez plusieurs stratégies :

- Affiner la recherche en alignant plusieurs mots-clés. L'information que vous cherchez sera plus lisible sans tout ce « bruit » de propositions inutiles.
- Élargir la recherche en supprimant quelques mots secondaires : des informations pertinentes peuvent se trouver dans des pages en marge de votre sujet (par exemple, supprimez une référence géographique ou une date trop précise).

Dans les deux cas, en procédant par itération, vous sélectionnerez les sources intéressantes dans lesquelles vous pourrez approfondir votre recherche.

La recherche par sites spécialisés

Les sources d'information les plus fiables sont les sources officielles : sites du gouvernement, de l'éducation, les sites des fédérations, et plus généralement tous les sites qui sont à la source de l'information. Par exemple, marchesonline.com publie les appels d'offres.

Les annuaires sont également une piste précieuse. Outre les pages jaunes ou blanches, il existe des milliers d'annuaires. Ils donnent une information fiable et précise classée selon les critères pertinents du sujet : par secteur

géographique, par branche professionnelle, par catégorie, etc. L'annuaire des réseaux de *place des réseaux.com* donne par exemple les adresses de tous les réseaux répertoriés par l'organisme de référence des réseaux !

Rejoindre un groupe spécialisé sur les réseaux sociaux peut apporter des contacts précieux pour approfondir une recherche. Pour cela, rejoignez un groupe en lien avec votre centre d'intérêt directement dans LinkedIn ou Viadeo.

Remonter le temps

Rien n'est plus agaçant que d'avoir « perdu » une information lue sur le Web et qui semble avoir disparu ! Vous pouvez aussi vouloir comparer deux « années » d'un site, dont seules les pages de l'année en cours seront visibles.

Le site « waybackmachine.org » vous permet de retrouver les pages anciennes.

Le Web invisible

On estime à environ 40 % ces pages Internet qui ne sont pas indexées et donc « invisibles » des moteurs de recherche. On y trouve des bases de données d'organismes publics ou privés, des bibliothèques, des rapports de thèse.

Certaines de ces pages sont payantes ou accessibles uniquement via un mot de passe, mais un grand nombre sont accessibles à tous gratuitement – à condition de les trouver. Pour cela, il faut connaître leur existence. Car leur portail, lui, est indexé et donc « visible ». Explorez par exemple le portail des signets de la BNF selon vos centres d'intérêt.

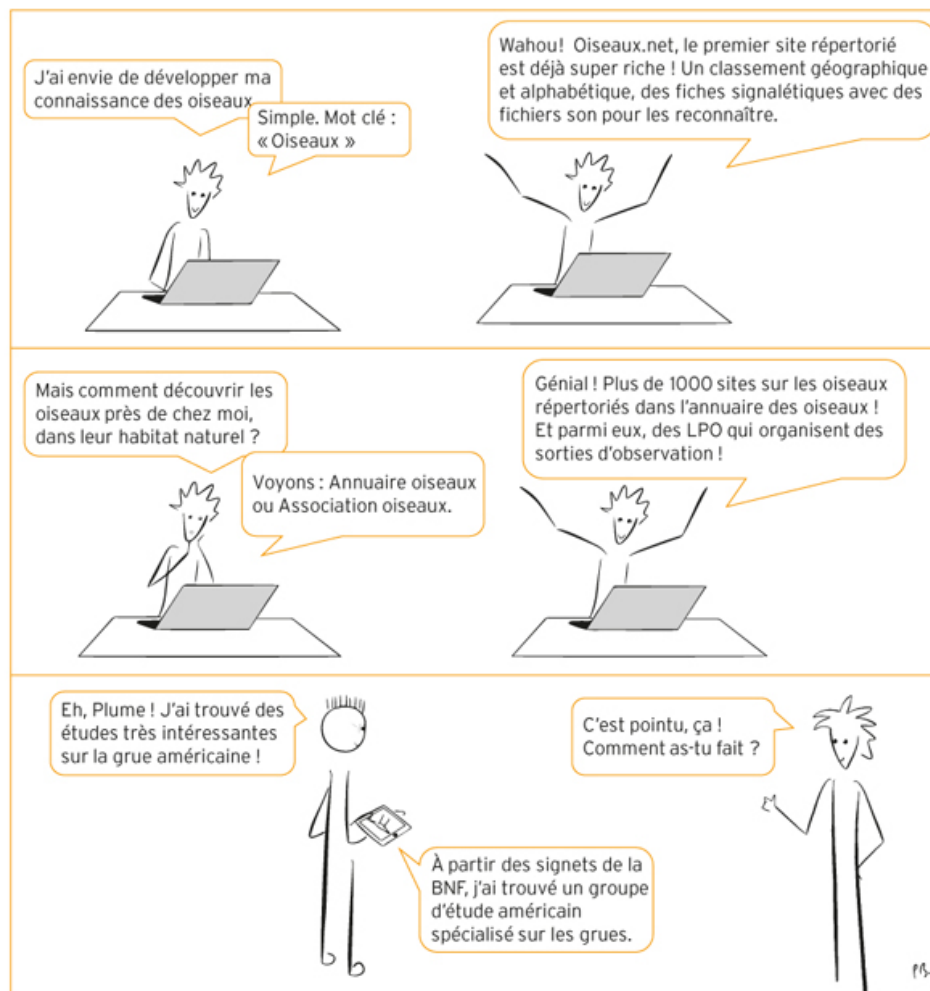
« C'est ce que nous pensons déjà connaître qui nous empêche souvent d'apprendre. » Claude Bernard



<http://goo.gl/q52Dyq>

Découvrez l'impact de la lecture sur écran

EXEMPLE de recherche sur Internet



OUTIL 23

La gestion de la procrastination

RENDRE LA TÂCHE SIMPLE, CONCRÈTE, ATTRAYANTE, GRATIFIANTE



En résumé

La procrastination est rarement due à un manque d'organisation, mais à des raisons d'ordre psychologique ou émotionnel. Si nous reportons de jour en jour des tâches importantes, c'est souvent parce qu'elles nous causent de l'anxiété. Lorsque nous ajournons des tâches plus secondaires, c'est qu'elles sont source de dégoût. Et en les reportant, nous aggravons anxiété et dégoût.

La gestion de la procrastination traite ces causes racines : diminuer l'anxiété en commençant par un starter simple et concret, retrouver du plaisir en réalisant la tâche de manière ludique. Et nous donner des récompenses.

Insight

Procrastination is rarely due to a lack of organization, but tends to have psychological or emotional roots. If we keep on postponing important tasks from day to day, it's often because they cause anxiety. When we adjourn secondary tasks, it's often because we find them disgusting. By putting them off, however, we are simply aggravating our state of anxiety and disgust.

Procrastination management deals with the root problem. It diminishes anxiety with the help of a simple, concrete starter: rediscovering the pleasure in doing the task by applying a playful approach and by rewarding oneself.



<http://goo.gl/QCTCIV>

Découvrez 10 astuces pour traiter les tâches qui vous rebutent

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Chaque fois que nous reportons une tâche, elle pèse un peu plus sur notre moral. Le but est de nous alléger !

Contexte

Cet outil concerne toutes les tâches que nous reportons sans cesse d'un jour à l'autre.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Analysez les causes de la procrastination.**
 - **L'anxiété** : la tâche est complexe ou l'objectif flou, vous ne savez pas par où commencer. Elle est lourde et vous doutez de pouvoir la mener à terme. Vous redoutez les conséquences (exemple : la réaction d'une personne à qui vous devez annoncer une mauvaise nouvelle).
 - **Le dégoût** : la tâche vous semble dénuée d'intérêt. Elle vous ennueie. Vous avez peu d'aptitudes pour ce type de tâches. Elle n'est pas gratifiante, vous n'en retirez aucune fierté, n'en attendez aucune félicitation... ou alors si lointaine !
- **Diminuez l'anxiété avec un starter simple.**
 - Découper les tâches d'un dossier ambitieux est une première tâche en soi. C'est aussi un bon moyen de se plonger dans le sujet avec une charge mentale réduite.
 - Le *draft* ([outil 20](#)) est un moyen de faire baisser la pression de la réussite.
 - Relire le cahier des charges d'un projet avec pour seule ambition d'en comprendre les grandes lignes est un premier pas concret.
 - Envoyer un mail pour prendre un rendez-vous est facile, même si on redoute l'entretien.
- **Jouez avec les tâches qui vous dégoûtent.**
 - Faites-les de manière amusante : à plusieurs, en couleurs, en imaginant une histoire dont vous êtes le héros...
 - Lancez-vous un défi temps ! battez votre record pour faire votre reporting. C'est stimulant et le dégoût dure moins

longtemps.

- Personnifiez la tâche et dialoguez avec elle : « puisque c'est comme ça, je te réserve le créneau de 14 h quand je ne peux de toute façon rien faire d'autre... ».
- Assignez-vous une durée et non un objectif à accomplir (par exemple 20' par jour).

- **Donnez-vous des récompenses.**

- Rayez les tâches accomplies, si petites soient-elles (faire la to-do list, fait ! Découpage du gros dossier, fait ! 20' de mails, fait !)
- Accordez-vous une pause ou passez à une activité plaisante.
- Demandez du feedback auprès de collègues bienveillants ou félicitez-vous vous-même !

Méthodologie et conseils

- Soyez bienveillant envers vous-même.
- Ne rajoutez pas d'anxiété : ne culpabilisez pas de reporter les tâches complexes ou délicates. Votre intention est de les faire bien.
- Ne rajoutez pas du dégoût : au contraire, félicitez-vous de donner la priorité à des activités à plus forte valeur ajoutée ou d'avoir d'autres talents.
- Certaines tâches ne méritent pas d'être faites. Ne procrastinez pas, mais décidez maintenant de les supprimer de votre liste.
- Jouez aussi avec les distractions : inscrivez comme tâche « ne pas surfer sur Internet ». ■

« Ne jamais remettre au lendemain ce que l'on pourrait faire le surlendemain. » Mark Twain

Avantages

- En focalisant notre attention sur le processus plutôt que sur la tâche elle-même, nous oublions la difficulté. Notre cerveau n'a plus de raison de procrastiner !

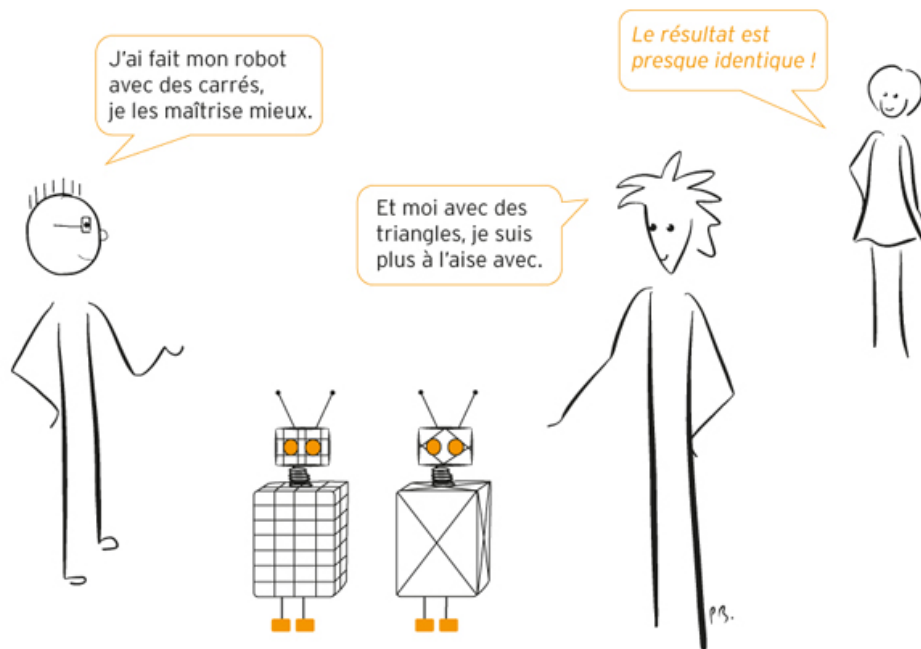
Précautions à prendre

- Ne vous donnez pas pour objectif de vaincre toute procrastination. C'est illusoire et anxiogène.

OUTIL 24

Les préférences personnelles

À CHACUN SA MANIÈRE D'EXCELLER !



En résumé

Les préférences personnelles sont empruntées au modèle Process Com® de Taibi Kahler. Selon notre type de personnalité, nous sommes plus efficaces lorsque nous travaillons seuls ou au contraire à plusieurs. Notre perception des situations et notre processus pour résoudre les problèmes est différent. Nos besoins psychologiques sont différents et conditionnent le type de tâches qui nous motive.

Bien sûr, nous avons tous en nous toutes les ressources. Mais plus nous travaillons dans un mode de fonctionnement qui nous est naturel, moins nous fournissons d'effort et plus nous sommes performants.

Insight

***Personal preferences** are part of Taibi Kahler's Process Communication Model®. According to personality types, we are either more effective when working alone or together with others. People have different ways of perceiving situations and resolving problems. Our psychological needs are different; they condition the kind of tasks we find motivating.*

Each one of us theoretically possesses the same inner resources. If we are allowed to work in a mode we find natural, we will need to invest less effort and will thereby become more efficient.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Plus nous travaillons en respectant nos préférences, plus nous sommes efficaces et performants.

Contexte

Cet outil est utile pour créer les conditions de notre efficacité en général. Il est un bon antidote à la procrastination des tâches qui nous semblent ennuyeuses.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Respectez votre environnement préféré.**

- Quel est votre environnement préféré ? êtes-vous plus efficace lorsque vous travaillez seul, à deux, en groupe ?
- Limitez le temps passé dans un mode qui n'est pas le vôtre. Par exemple, si vous préférez travailler seul, proposez des réunions courtes de cadrage assorties de séances de travail en solitaire au cours desquelles vous vous engagez à produire un livrable. Si vous préférez travailler en groupe et avez un travail de fond à faire, faites-le en séquences courtes entrecoupées de brainstorming à plusieurs. Si vous préférez travailler à deux plutôt qu'en groupe, proposez en réunion de répartir les sujets pour travailler sur différents aspects en binômes.
- Si vous travaillez en open-space, choisissez votre emplacement selon vos préférences, au milieu des autres ou dans un coin. Si vous avez besoin de calme, télétravaillez ([outil 25](#)).

- **Respectez votre perception préférée.**

- Nous avons chacun notre façon d'appréhender les situations ou de résoudre les problèmes. Aucune n'est meilleure qu'une autre. Plus nous faisons confiance à notre perception, plus nous sommes performants.
- *Action* : agir, faire, tester, procéder par essais-erreurs.
- *Pensée factuelle* : analyser des faits, des données, comprendre une méthode avant de décider ou d'agir.
- *Pensée opinion* : juger la situation par rapport à des valeurs ou un référentiel fiable.
- *Émotion* : écouter son ressenti, son intuition.
- *Réaction* : réagir spontanément et s'adapter aux réactions de l'environnement et des autres.
- *Imagination* : imaginer la scène avant d'agir, imaginer des possibilités ou les conséquences d'une décision.

- **Nourrissez vos besoins psychologiques (cf. pages suivantes) pour vous motiver.**

- En général, nous savons nourrir nos besoins psychologiques. C'est pour cela que nous avons tendance à faire en premier les tâches qui nous stimulent ! Et c'est très bien. Plus nous nous dirigeons vers des activités qui correspondent à nos motivations profondes, plus nous sommes efficaces et talentueux.
- Pour les tâches *a priori* moins plaisantes, deux stratégies possibles : changez la manière de réaliser la tâche (voir pages suivantes) ou promettez-vous une récompense une fois la tâche accomplie.

Méthodologie et conseils

- Maximisez le temps passé dans les modes de fonctionnement qui vous conviennent.
- Alternez au cours d'une journée les séquences qui respectent votre fonctionnement et les autres, pour gérer au mieux votre motivation et votre énergie. ■

« Tout le monde est un génie. Mais si vous jugez un poisson sur ses capacités à grimper à un arbre, il passera sa vie à croire qu'il est stupide. » Albert Einstein

Avantages

- Nous fournissons moins d'effort pour plus de performance.

Précautions à prendre

- Repérez les situations où votre fonctionnement naturel peut être contreproductif.

Comment être plus efficace ?

Taibi Kahler, dans son modèle Process Com®, a identifié 6 Types de Personnalité qui ont chacun leurs besoins psychologiques. Potentiellement, nous pouvons ressentir tous les besoins, de façon plus ou moins prononcée.

Certains de ces besoins sont notre carburant essentiel : ils nous donnent de l'énergie lorsque nous les satisfaisons, et nous entrons sous stress lorsque nous en sommes privés. Ce sont ceux-là qu'il faut repérer pour multiplier les occasions de les nourrir directement grâce aux activités qui nous ressource, ou indirectement en changeant la manière de réaliser la tâche.

Type de Personnalité Empathique

Vous avez besoin d'être **reconnu en tant que personne**, pour ce que vous êtes et pas seulement pour ce que vous *faites*. Les contacts chaleureux et authentiques sont essentiels pour vous. Vous aimez travailler en équipe, et avez à cœur de favoriser l'entraide et la coopération, d'instaurer une ambiance conviviale.

L'environnement de travail est également très important pour satisfaire vos **besoins sensoriels** : la lumière, le bruit, le décor (personnalisé si possible), la qualité du café ou du thé (etc.) sont des éléments auxquels vous êtes sensible.

Type de Personnalité Travaillomane

Vous avez besoin d'être **reconnu pour votre travail et vos compétences**. Vous aimez le travail bien fait, clair et logique. Vous aimez raisonner et résoudre les problèmes. Apprendre vous motive.

Vous avez aussi besoin de **structurer votre temps**, planifier, anticiper, connaître les échéances.

Type de Personnalité Persévérant

Vous avez besoin d'être **reconnu pour votre travail et votre implication**. Vous vous dévouez volontiers pour les

causes qui ont de la valeur à vos yeux. Vous avez besoin de **sens** pour agir.

Vous avez aussi besoin de **reconnaissance de vos opinions**. Vous aimez donner votre avis et appréciez qu'on vous le demande... ou au moins qu'il soit respecté en tant que tel.

Type de Personnalité Rebelle

Votre carburant, c'est le **contact ludique** ! La vie est faite pour s'amuser. Vous travaillez mieux à plusieurs que seul, et encore mieux quand c'est fun. Votre créativité alors ne connaît pas de limite. Vous aimez la **variété**, rien ne vous ennuie plus que la routine. Vous êtes un champion pour vous renouveler, inventer, innover.

Type de Personnalité Rêveur

Vous avez besoin de **solitude et de temps pour vous**. Vous aimez le calme. Trop d'interactions finissent par vous gêner. Vous aimez aller au fond des choses, traiter des dossiers complexes, explorer des problématiques et imaginer des solutions nouvelles.

Vous avez besoin d'**objectifs clairs** sur lesquels vous pouvez travailler de façon autonome.

Type de Personnalité Promoteur

Vous avez besoin d'**excitation**. Les défis, les challenges vraiment stimulants vous motivent. Vous aimez vous dépasser. Ce qu'il vous faut avant tout, c'est de **l'action** ! Il faut que ça bouge !

« Si nous faisons tout ce dont nous sommes capables, nous nous surprendrions vraiment. »
Thomas Edison

EXEMPLES de tâches déplaissantes devenues motivantes

Type de Personnalité	Tâche <i>a priori</i> peu plaisante	Manière motivante d'effectuer la tâche
Empathique	<i>Mettre de l'ordre dans les archives : quelle horreur ! Tout ce temps seul dans une pièce sans fenêtre !</i>	De la chaleur humaine et un environnement agréable ! En amont, il demande à chacun quels documents lui sont utiles et comment il aimerait se repérer dans les archives. Il installe une petite table avec des thermos de café à l'entrée de la pièce, et flèche le parcours : « un café vous attend par-là... ». Ça lui amène de la compagnie ! Il met de la couleur dans les rangées et les dossiers, des étiquettes avec des images pour rendre le lieu un peu moins triste tout en le rendant encore plus fonctionnel pour les utilisateurs.
Travailleuse	<i>Un projet international sur un sujet qui ne l'intéresse pas ou plus.</i>	Apprendre ! Il en profite pour se donner un objectif d'apprentissage de l'anglais : dans 6 mois quand le projet sera fini, il sera bilingue ! Il anticipe les réunions comme une formidable occasion de s'entraîner, prend les documents à rédiger comme des exercices pour perfectionner son style écrit.
Persévérant	<i>Prendre en charge une mission qui n'a pas beaucoup de sens ou peu de valeur pour lui.</i>	Trouver du sens... ou le créer ! Il utilise cette mission pour promouvoir une autre façon de fonctionner qui a du sens pour lui : il se donne pour objectif de mener cette mission de la manière la plus écologique possible : zéro papier, déplacements limités au strict minimum ou moyens de transport non polluants, etc. Il fait de cette mission un projet de développement durable qui aura valeur d'exemple !
Rebelle	<i>Rédiger le cahier des charges pour la mise en place d'un espace collaboratif : c'est long et fastidieux !</i>	Travailler à plusieurs, du fun ! Il profite d'une réunion d'équipe pour animer une séquence dynamique et collective pour recueillir toutes les informations de manière amusante. Bonus : il nomme un rapporteur avec lequel il a préparé en amont la réunion et le modèle de cahier des charges.
Rêveur	<i>Faire une présentation de l'activité devant les collaborateurs de l'entreprise.</i>	Imaginer et rêver Il imagine une façon de présenter les chiffres et les données sous forme d'histoire, comme un conte. Le jour de la présentation, il s' imagine sur une scène de théâtre plutôt que dans une salle de conférence.
Promoteur	<i>Le reporting d'activité : des tableaux à remplir, ce n'est pas excitant !</i>	Le chrono-défi du siècle ! Il se donne des défis pour que le reporting soit fait le plus rapidement possible. Tous les moyens sont bons ! Automatiser, déléguer à quelqu'un qui va adorer le faire, en lui donnant aussi les moyens de gagner du temps. À chaque reporting, le but est d'améliorer le score !

**OUTIL
25**

**Le télétravail
en alternance**

**CONCILIER EFFICACITÉ
COLLECTIVE
ET CONCENTRATION
PERSONNELLE**



En résumé

Le télétravail est un moyen efficace de nous protéger des sollicitations pour mieux nous concentrer sur un sujet de réflexion. Encore faut-il que la culture managériale de l'entreprise le permette – et qu'il ne pénalise pas l'efficacité collective.

Le télétravail en alternance s'apprivoise en douceur. À chaque séance de télétravail est affecté un objectif précis, atteint dans les conditions idéales de concentration. Le rythme s'adapte en fonction des besoins, en essayant de concentrer les rencontres sur le lieu de travail dans une même journée, pour préserver des jours entiers de travail à distance.

Insight

Teleworking is an efficient way of protecting ourselves from distraction in order to improve our focus on a subject requiring full concentration. The company's managerial culture has to permit it, however, while ensuring that it doesn't detract from collective performance.

Alternate teleworking can be tried out on a gradual basis. Each session should allow ideal conditions for focusing, and should be designed to reach a fixed goal. A set of practical requirements determine the rhythm of alternation between home and the workplace. The employee attempts to group his/her workplace appointments into one day, thereby preserving full days for teleworking from a distance.



<http://goo.gl/OUF5aT>

Pratiquez les étirements et adoptez la bonne posture

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Bien orchestré, le télétravail en alternance permet de tirer le meilleur du travail collaboratif et de la concentration personnelle.

Contexte

Il convient à tout travail intellectuel.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Préparez votre télétravail.**

- Engagez-vous sur un objectif précis.
- Indiquez sur quel dossier vous travaillerez dans votre agenda électronique partagé.
- Vérifiez que vous disposez de tout ce qu'il faut pour accomplir la tâche choisie.

- **Optimisez votre concentration.**

- idéalement, prenez 15' la veille pour faire votre plan de travail.
- Privilégiez le réveil naturel à la sonnerie qui coupe un cycle du sommeil en plein milieu. Vous serez plus en forme.
- Laissez téléphone et messagerie fermés. Mettez votre messagerie instantanée en mode « indisponible ».
- Veillez à vous isolez des perturbations ou tentations de votre vie privée : sensibilisez votre famille pour rester au calme.

- **Adaptez votre tempo avec souplesse.**

- Maintenez un équilibre harmonieux entre les besoins d'efficacité collective et ceux de votre concentration personnelle.
- Le télétravail peut atteindre deux ou trois jours dans la semaine si vous avez des dossiers de fond ([outil 21](#))

importants.

- Il peut se réduire à une demi-journée si le besoin de se réunir est essentiel à l'avancée de vos projets.

- **Prenez l'initiative de l'organisation.**

- Notez en clair « télétravail » sur votre agenda.
- Prenez l'initiative des rendez-vous pour canaliser les rencontres sur les mêmes jours.
- Lorsque vous êtes sollicité pour un rendez-vous, négociez le jour.
- Prévenez les assistantes qui organisent les réunions pour qu'elles tiennent compte, dans la mesure du possible, de vos absences.

- **Gérez les imprévus avec agilité.**

- Si une réunion importante doit avoir lieu un jour de télétravail, proposez d'y participer à distance.
- S'il est préférable que vous soyez présent physiquement, essayez de décaler d'autres rendez-vous pour inverser une journée de télétravail avec une journée au bureau.

Méthodologie et conseils

- Si le télétravail est mal accepté dans votre entreprise, choisissez un dossier à fort enjeu pour vos managers. Tenez votre engagement et faites-le savoir.
- Déplacez-vous pour une réunion imprévue si le nombre de participants dépasse 5 personnes et pour les réunions de créativité, plus efficaces en présence physique de tout le groupe.
- Si votre temps de télétravail se réduit à une demi-journée, privilégiez le matin ([outil 19](#)).
- Prenez des pauses : étirements réguliers (cf. flashcode) ; sieste de 10' après le déjeuner ; petit tour dehors pour vous

redonner de l'énergie. ■

« Les questions viennent du bruit. Les réponses viennent du silence. »
Proverbe

Avantages

- La réduction du temps passé sur le lieu de travail force à l'efficacité des séances collectives.
- Organisé par journées entières, le télétravail permet d'économiser le temps de trajet.

Précautions à prendre

- Ne vous coupez pas de la vie informelle de votre organisation : prenez du temps pour des pauses collectives au bureau et limitez le nombre de jours d'absence.

OUTIL 26

Le sentiment d'efficacité personnelle

PLUS NOUS AVONS LE SENTIMENT D'ÊTRE EFFICACES, PLUS NOUS LE SOMMES



En résumé

L'efficacité est un cercle vertueux. Plus nous cultivons notre **sentiment d'efficacité personnelle**, plus nous sommes sereins face au travail à accomplir. Et la sérénité nous rend efficaces.

Albert Bandura, psychologue canadien connu pour son concept d'auto-efficacité, a relevé quatre facteurs contribuant au sentiment d'efficacité personnelle :

- les expériences actives de maîtrise ;

- les expériences vicariantes ;
- les expériences de persuasion verbale ;
- l'état physique et émotionnel.

Ces quatre facteurs se renforcent mutuellement dans le développement du sentiment d'efficacité personnelle.

Insight

*Being efficient is a “virtuous circle”. The more we cultivate our **feeling of self-performance** , the more serenely we will face the assignments at hand. Serenity makes us efficient.*

Albert Bandura, the Canadian psychologist well-known for his concept of self-reinforcement process, has noted four factors that contribute to one's personal feeling of individual effectiveness:

- *performance accomplishments*
- *vicarious experience*
- *verbal persuasion*
- *emotional arousal*

These four factors reinforce one another in a feedback loop that helps us acquire a feeling of self-efficacy.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

En renforçant notre sentiment d'efficacité personnelle, nous renforçons notre efficacité.

Contexte

Le sentiment d'efficacité personnelle se cultive tous les jours.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Savourez vos « expériences actives de maîtrise ».**
 - Ce sont les expériences antérieures – succès comme échecs – que nous avons maîtrisées.
 - Donnez-vous chaque jour un objectif de zen-performance atteignable ([outil 17](#)).
 - Faites le bilan de ce que vous avez réussi dans la journée. Vos objectifs de zen-performance, mais aussi tout le reste. Un problème résolu, la boîte mail maîtrisée ([outil 12](#)), une idée lumineuse. Savourez la moindre petite victoire.
 - Félicitez-vous d'avoir su analyser vos échecs. Si vous savez comment faire autrement la prochaine fois, tant mieux. Sinon, soyez fier de votre lucidité sur les événements.
- **Tirez profit de vos « expériences vicariantes ».**
 - Il s'agit de comparer avec nos pairs notre efficacité pour accomplir une tâche donnée.
 - Observez les réussites des autres. En quoi peuvent-ils vous inspirer ? demandez-leur comment ils s'y prennent pour être efficaces. Leurs pratiques parfois toutes simples sont souvent transposables.
 - Notez ce que vous faites mieux que les autres. Retirez-en de la fierté. Modélisez en quoi votre pratique est efficace, et comment vous pouvez étendre cette compétence à d'autres tâches.
- **Recherchez des « expériences de persuasion verbale ».**
 - Ce sont les feedback et encouragements des autres concernant nos compétences ou notre efficacité.
 - Accueillez les feedback positifs qui vous sont offerts spontanément sans minimiser votre mérite. Dites « merci », tout simplement.

- Accueillez avec bienveillance les feedback négatifs qui vous sont proposés spontanément. Même maladroits, leur intention est de vous faire progresser. Demandez des conseils.
- Sollicitez régulièrement des feedback ([outil 66](#)).
- **Prenez soin de votre état physiologique et émotionnel.**
 - Notre forme physique et morale impacte notre sentiment d'efficacité. Et en même temps, notre efficacité impacte positivement notre état physiologique et mental ! D'où l'importance de réaliser des tâches importantes aux premières heures de la journée, pour stimuler notre moral.
 - Prenez soin de votre corps, soyez vigilant aux signes de fatigue ([outil 6](#)).
 - En cas de baisse de moral, pratiquez la pensée positive ([outil 5](#)).

Méthodologie et conseils

- Partagez aussi avec vos pairs vos astuces pour être efficace. Plus le groupe est efficace, plus il est facile de l'être à titre individuel.
- Pour les expériences vicariantes, comparez les tâches et la manière de les accomplir et non les résultats globaux. ■

« La confiance en soi est le premier secret du succès. » Ralph Waldo Emerson

Avantages

- Cultiver notre sentiment d'efficacité renforce notre efficacité. C'est un cercle vertueux !
- Le sentiment d'efficacité entretient notre énergie sur le long terme.

Précautions à prendre

- Ne vous laissez pas décourager par les personnes très efficaces ou performantes. Copiez-les.

DOSSIER

3

TRAVAILLER EFFICACEMENT ENSEMBLE

« La pierre n'a point d'espoir d'être autre chose qu'une pierre.
Mais, de collaborer, elle s'assemble et devient temple. »

Antoine de Saint-Exupéry

Le palais du prince

Il était une fois un prince à qui le roi, son père, avait confié des terres pour s'y établir et en administrer les richesses. Pour asseoir sa jeune autorité, il décida de faire construire un palais qui symboliserait son bon gouvernement. Il ferait appel aux ouvriers de ce peuple qui était désormais le sien et l'ouvrage serait achevé en un an seulement. Il dépêcha deux conseillers à la recherche des talents capables de relever cet incroyable défi.

Le jour du jugement, le prince fit apporter un grand sablier. Chaque équipe aurait exactement le même temps pour faire valoir ses qualités.

Le premier conseiller s'avança, suivi des hommes qu'il avait choisis.

– Mon Prince, déclara-t-il, j'ai sélectionné pour vous les artisans les plus doués du royaume. Chacun d'eux est connu pour être le meilleur de sa profession. Je leur laisse la parole, ils vanteront mieux que moi leurs mérites.

Les artisans firent un pas en avant.

– Je suis architecte et j'ai réalisé la plus haute tour du royaume, mon prince, commença l'un d'eux. C'est une tour de guet sise sur une montagne rocailleuse. Un terrain accidenté s'il en est, et pourtant ma tour est droite...

– Et moi, enchaîna un autre, je suis tailleur de pierres. Mes murs sont solides, mes clés de voûte parfaitement équilibrées...

– Je suis sculpteur, coupa un troisième. La Madone de la cathédrale est mon œuvre, et l'on vient de loin pour l'admirer...

Les artisans parlaient de plus en plus vite à mesure que le sablier se vidait. À la fin, chacun avait dit son mot, mis en valeur ses qualités et cité quelque réalisation extraordinaire.



Le prince les remercia et invita le deuxième conseiller à s'approcher avec les hommes qu'il avait trouvés. Puis il fit basculer le sablier.

– Mon prince, j'ai sillonné le pays à la recherche d'une équipe capable de bâtir votre palais en un an. Ces ouvriers ont reconstruit, en moins de deux mois, un village entier qu'un tremblement de terre avait anéanti. Je les laisse vous dire comment ils ont réussi cet exploit.

Tous les regards de ces hommes convergèrent vers un seul d'entre eux.

– Prince, dit celui-ci, Nous devons abriter les familles avant la saison des pluies. Nous nous sommes organisés pour remplir le mieux possible chaque journée de travail.

Il se tourna vers un de ses compagnons.

– Va, tu racontes mieux que moi.

– Lorsque j’étais appelé par un camarade, j’obéissais à ses ordres car c’était lui le spécialiste, expliqua l’homme. Et lorsque j’avais besoin d’aide à mon tour, je savais que je pouvais compter sur les autres.

Le premier homme attendit qu’il eût fini pour reprendre.

– Chacun savait ce que faisaient les autres et nous étions tous au service de celui qui en avait le plus besoin.

Il avait fini de parler. Le sablier n’était pas rendu à la moitié de sa course. Le reste de la troupe demeura silencieux, attendant que le prince donnât son verdict.

– Vous avez tous entendu les arguments de chaque équipe, dit le prince lorsque le sablier fut vide. Qu’avez-vous à dire de plus pour gagner ma confiance ?

L’architecte qui avait parlé en premier prit la parole.

– Ces hommes sont des paysans ! s’exclama-t-il. Comment pourraient-ils construire le palais d’un prince ?

– Nous ne prétendons pas avoir tous les talents, admit le chef des ouvriers. Nous n’avons pas de sculpteur parmi nous, ajouta-t-il en regardant l’artisan qui avait réalisé la Madone. Mais nous sommes prêts à travailler avec d’autres s’ils veulent bien s’accorder à nos façons.

– Qu’il en soit ainsi, décida le prince. Vous êtes talentueux, dit-il au premier groupe. Mais ces hommes forment une équipe où le prestige individuel est moins important que la réussite du projet. C’est à eux que je souhaite confier la construction de mon palais. Et à ceux d’entre vous qui accepteront de travailler sous leurs ordres.

LES OUTILS

[27 Les niveaux de synergie](#)

[28 Les 7 clés de la coopération](#)

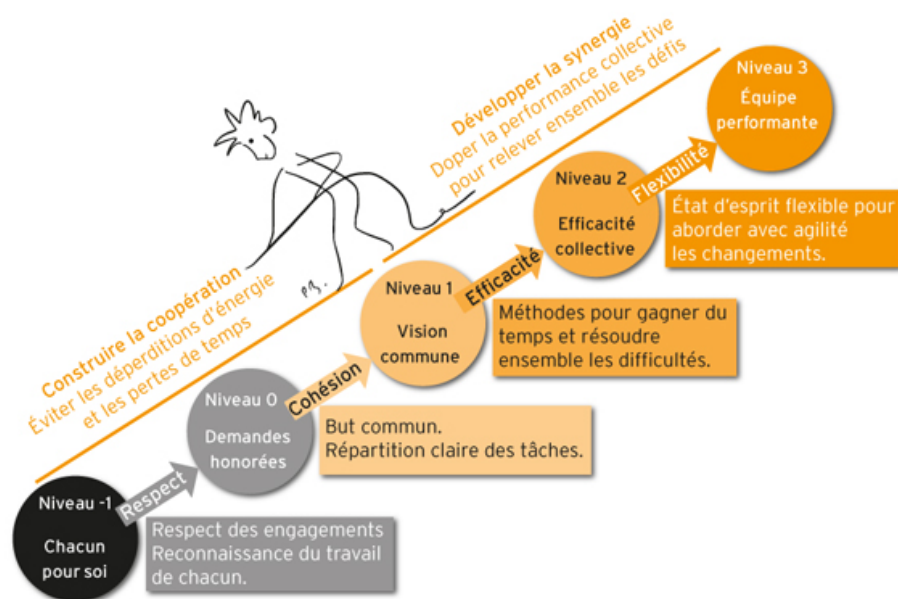
[29 La posture ++](#)

- 30 Les engagements mutuels
- 31 Le feedback constructif
- 32 Le but commun
- 33 La proposition d'arbitrage en cas de blocage
- 34 Les e-mails efficaces
- 35 La proposition d'un nouveau fonctionnement
- 36 La négociation gagnant/gagnant
- 37 La réunion productive
- 38 Les méthodes de résolution de problèmes
- 39 La réunion de brainstorming

OUTIL 27

Les niveaux de synergie

ADAPTER SES PROPOSITIONS AU NIVEAU DE SYNERGIE



En résumé

Le processus de développement de la synergie d'équipe a d'abord été formalisé dans le cadre de coaching d'équipes conduites par des leaders. Cependant, à l'occasion de nos multiples relations de travail, il appartient à chacun d'entre nous de proposer des règles, de clarifier les objectifs, de suggérer des modes de fonctionnement ou des méthodes pour être plus efficaces ensemble.

Les niveaux de synergie sont des points de repère pour faire des propositions adéquates dans le but d'améliorer l'efficacité collective.

Insight

The team synergy concept was first introduced in the area of team coaching supervised by trained leaders. However, each one of us has multiple contacts and relations at the workplace, and we should all propose a series of rules, clarify goals, and suggest a series of methods and modi operandi for the team to become more efficient as a whole.

Synergy levels are points of reference for making appropriate proposals to improve team efficiency.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cet outil diagnostic nous permet d'adapter nos propositions pour améliorer l'efficacité collective.

Contexte

Il s'applique aussi bien à une équipe constituée (service, projet) qu'aux relations transversales.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Observez les dysfonctionnements pour mesurer le niveau de synergie**
 - **Niveau -1** : chacun pour soi ! L'information ne circule pas, il faut relancer pour obtenir le travail, personne n'est tenu informé de la suite donnée à ce qu'il a livré. Les critiques

sont larvées, les personnes en charge court-circuitées au gré des affinités personnelles.

- **Niveau 0** : les incidents sont fréquents : travail en doublon, non conforme, manques. En cas de problème, chacun rejette la faute sur les autres et personne n'agit. Des mails sont envoyés tous azimuts par sécurité ou pour se décharger, mais personne ne vérifie s'ils sont lus ou traités.
- **Niveau 1** : des tensions surgissent en cas de divergence d'intérêts. Chacun est seul devant ses difficultés, la solidarité n'est pas installée. Il n'y a pas de méthode commune pour travailler ensemble efficacement.
- **Niveau 2** : tout ce qui peut remettre en question les processus qui fonctionnent est mal vu. Il s'ensuit une rigidité face au changement et parfois de la méfiance vis-à-vis des autres entités.
- **Niveau 3** : pas de dysfonctionnement notable à ce stade tant que l'environnement n'est pas profondément bouleversé.

- **Donnez-vous un objectif adapté pour passer au niveau de synergie supérieur**

- **De -1 à 0 : le respect mutuel** par le respect des engagements, la communication et la reconnaissance du travail de chacun.
- **De 0 à 1 : la cohésion** autour d'un but commun assorti d'une répartition claire des tâches pour chacun.
- **De 1 à 2 : l'efficacité collective** grâce à des méthodes de travail qui permettent de gagner du temps et de résoudre ensemble les difficultés.
- **De 2 à 3 : la flexibilité** pour aborder ensemble avec agilité les changements.

- **Utilisez les outils adaptés à chaque objectif.**

- **Pour obtenir le respect mutuel** : les engagements mutuels ([outil 30](#)), le feedback constructif ([outil 31](#)).
- **Pour cimenter la cohésion** : le but commun ([outil 32](#)), la proposition d'arbitrage ([outil 33](#)), les mails efficaces ([outil 34](#)).

- **Pour doper l'efficacité collective** : la proposition de nouveau fonctionnement ([outil 35](#)), la négociation gagnant/gagnant ([outil 36](#)), les méthodes de résolution de problème ([outil 38](#)), la réunion productive ([outil 37](#)).
- **Pour développer la flexibilité** : l'esprit pionnier face aux changements ([outil 43](#)).

Méthodologie et conseils

- Attendez que les comportements d'un niveau de synergie soient ancrés dans les habitudes avant de passer au suivant.
- La démarche est identique si vous voulez améliorer vos relations de travail avec une personne en particulier. ■

« Un groupe de passagers dans un bus n'est pas une équipe. Elle peut le devenir si le bus tombe en panne. »
Jean-Paul Sartre

Avantages

- Nos actions sont ciblées sur un objectif atteignable.

Précautions à prendre

- Ne cherchez pas à sauter d'étape. Par exemple, si vous proposez des méthodes de travail lorsque le respect n'est pas installé, vous risquez le rejet.

Comment être plus efficace ?

Les réunions sont le lieu idéal pour développer la synergie d'équipe. Sans *parler* de coopération, il s'agit d'en *expérimenter* un ou deux aspects particuliers en fonction du niveau de synergie à atteindre. Ceci sans modifier le contenu opérationnel de la réunion, mais en changeant le processus de travail. Car en changeant la

nature des relations en réunion, peu à peu, les comportements changent sur le terrain.

La gestion du processus en tant que tel ne prend pas plus de 20 minutes sur le temps de chaque réunion. Un temps largement récompensé par l'efficacité collective qui se met en place.

Impulser une nouvelle dynamique

Quel que soit le niveau de synergie à atteindre, il y a toujours une *première réunion* qui permet d'exprimer pour la première fois ensemble les fonctionnements de ce niveau.

Au début de cette réunion, après avoir énoncé les objectifs opérationnels, l'animateur propose au groupe de nouvelles modalités de fonctionnement pour le travail à réaliser pendant la réunion (voir les exemples ci-contre). Il ne fait pas référence aux dysfonctionnements constatés sur le terrain. Il propose simplement de tester de nouvelles manières de faire.

Au cours de la réunion, l'animateur est le garant du respect de la règle énoncée et de la méthode de travail proposée. Il n'intervient pas, ou peu, sur le fond. Ses interventions sont plus directives pour les deux premiers niveaux de synergie que pour les deux suivants.

En fin de réunion, il débriefe cette expérience avec le groupe, en le laissant s'exprimer pour favoriser sa prise de conscience : « Si on regarde la façon dont nous avons fonctionné lors de cette réunion, que s'est-il passé ? Quel est le bénéfice ? » Il valorise les échanges constructifs de la réunion, les résultats obtenus. Puis il propose de transposer sur le terrain ces nouvelles façons de travailler ensemble : « Comment intégrer ces fonctionnements dans l'activité quotidienne ? Dans quelles situations ? »

Ancrer les nouveaux comportements

Au début de chacune des réunions suivantes, l'animateur orchestre un retour d'expérience sur les nouveaux comportements mis en place : bénéfices, difficultés rencontrées, ce qui pourrait être fait différemment pour que cela fonctionne mieux.

Puis il anime la réunion en intégrant les idées issues du débriefe.

Plusieurs réunions sont nécessaires pour consolider ces nouvelles pratiques.

Lorsque les réflexes sont acquis, une réunion bilan permet de constater les progrès de façon formelle et de valoriser l'efficacité du fonctionnement de l'équipe.

L'animateur peut alors proposer, lors de la réunion suivante, les règles et méthodes du niveau de synergie supérieur.

Agir en tant que participant

Si vous êtes manager ou chef de projet, vous avez toute latitude pour animer vos réunions. Si vous êtes participant, vous pouvez néanmoins appliquer vous-même les règles liées à chaque niveau et proposer à l'animateur ou au groupe de tester les méthodes suggérées ici.

« Il n'y a qu'une façon d'apprendre, c'est par l'action. » Paulo Coelho

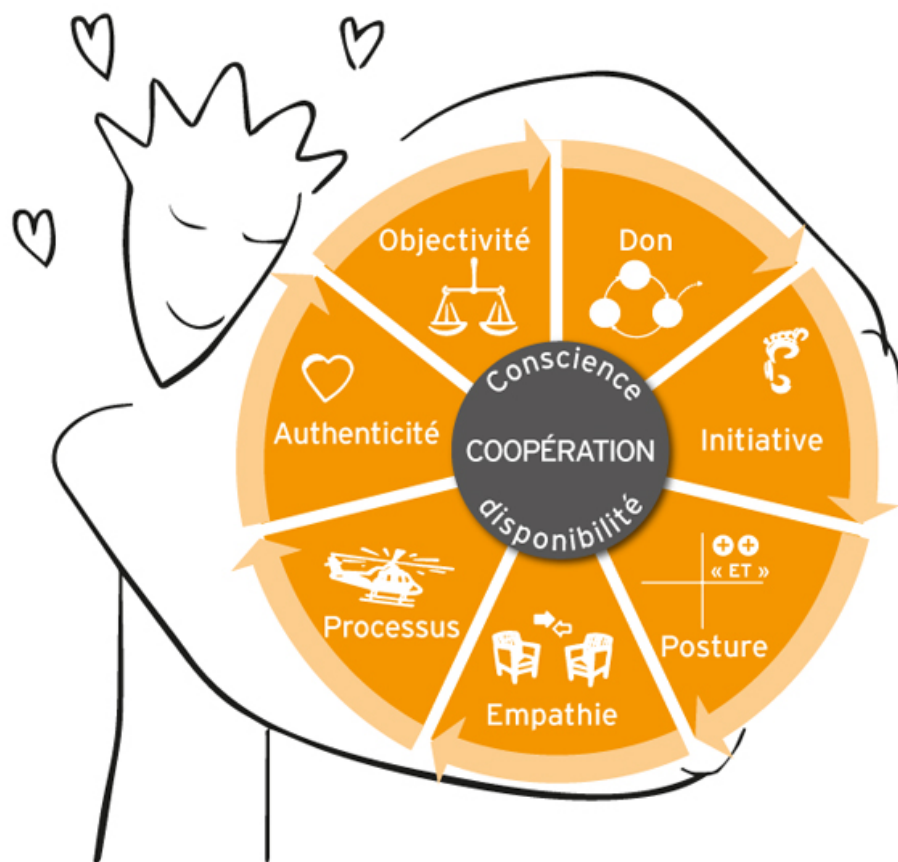
4 MODÈLES de réunions pour développer la synergie

Objectif de synergie	Modalités d'animation des réunions	Comportements sur le terrain
De -1 à 0 : Respect mutuel Respect des engagements, communication constructive, reconnaissance du travail.	• Règle : une critique est exprimée sous forme de besoins et contraintes (« ton idée est nulle » est interdit !) ou accompagnée d'une proposition de solution alternative. • Animation post-it (anonyme) en sous-groupes pour trouver des solutions aux problèmes du terrain. Toutes les idées sont accueillies, l'animateur fait un retour sur leur exploitation et explique pourquoi certaines idées ne peuvent pas être retenues. • Au début, l'animateur est « l'avocat de l'ange » (outil 48). Puis, quand la confiance se construit il demande un volontaire pour endosser ce rôle.	• Les problèmes sont gérés de façon constructive, en recherchant des solutions à des besoins plutôt que des coupables. • Les problèmes ne sont plus occultés. Le manager ou chef de projet est alerté en cas de dérive. • La confiance et le respect se consolident peu à peu.
De 0 à 1 : Cohésion But commun et répartition des rôles claire.	• Règles : utiliser les termes « nos clients, notre objectif » plutôt que « mes » ou « mon ». • Chacun son rôle dans la résolution des problèmes : 1. Un but commun est défini tous ensemble. 2. Les besoins et contraintes de chacun sont affichés. 3. Le « challenge créatif » : comment atteindre le but commun en tenant compte de tout ça ? 4. Travail en ateliers sur différents aspects. 5. Évaluation objective des idées : les plus contributives au but commun, les plus faciles à réaliser. • Chaque réunion se termine par la formalisation d'un plan d'action clair : qui fait quoi pour quand ?	• Les problèmes sont négociés ou résolus de manière créative, en tenant compte des besoins et contraintes de chacun. • Les « doublons » et « loupés » disparaissent au profit d'une juste répartition du travail.
De 1 à 2 : Efficacité collective Méthodes de travail, entraide, complémentarité.	• Règle : le problème de l'un est le problème de tous ! • Résolution du problème d'une personne en sous-groupes d'expertises complémentaires. L'objectif est posé sous forme de défi créatif motivant. Le regard des candidats par rapport à la situation est bienvenu. • Retour d'expérience sur l'organisation et les méthodes de travail. Capitalisation des pratiques efficaces pour améliorer l'efficacité des prochaines réunions.	• Chacun connaît les expertises des autres et demande de l'aide pour résoudre les problèmes plus rapidement. • Un transfert de compétences se met en place. • Les demandes de feedback (outil 66) deviennent la norme.
De 2 à 3 : Flexibilité Changement bienvenu ! Agilité de chacun.	• Règle : chaque réunion est différente ! • Au début de la réunion, des rôles sont attribués (gardien du temps, pousse-décision, avocat de l'ange, vigie des risques, etc.). À chaque réunion, les rôles tournent. • L'un des rôles est celui de l'opération de provocation : il prend le contrepied de ce qui est dit et force à regarder les avantages de l'idée opposée (outil 49).	• Les changements sont accueillis avec sérénité et souplesse car le groupe sait qu'il a la flexibilité et la créativité nécessaires pour créer de la valeur à partir de n'importe quelle situation.

OUTIL 28

Les 7 clés de la coopération

**CHAQUE CLÉ EST UN ÉTAT
D'ESPRIT À CULTIVER**



En résumé

La coopération ne se décrète pas. Elle se construit pas à pas dans la sincérité et le respect mutuel. Elle exige de nous que nous soyons conscients de ce que nous produisons à tout moment dans la relation. Et que nous

fassions le choix de coopérer malgré les difficultés rencontrées – ou à cause d’elles.

Les 7 clés de la coopération nous guident pour aborder la relation dans un **état d’esprit** susceptible de favoriser la coopération chez nos partenaires professionnels malgré les difficultés – et surtout pour les résoudre ensemble.

Insight

Cooperation can’t be decreed; it emerges step by step within a context of mutual respect and sincerity. In a work relation it requires that we be aware at all times of the consequences of our actions, and that we choose to cooperate in spite of difficulties – or because of them.

*The 7 Keys to Cooperation can help you develop a favorable **mindset** vis-à-vis a work relation, thereby encouraging cooperation with your professional partners, in spite of difficulties – and, most importantly, in order to solve them.*

Pourquoi l’utiliser ?

Objectif

On ne peut pas inspirer confiance avec des faux--semblants. Mais si nous incarnons ces 7 clés, nous pouvons donner envie à nos interlocuteurs de nous suivre sur le chemin de la coopération.

Contexte

Les 7 clés sont utiles pour surmonter toute difficulté relationnelle, quel que soit le niveau de synergie ([outil 27](#)).

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Analysez la situation avec objectivité.**

- Posez les faits sans faire de généralisation.
- Écrivez-les pour prendre du recul.
- Utilisez les niveaux de synergie ([outil 27](#)) pour repérer les critères à faire progresser.

- **Choisissez ce que vous donnez ([outil 57](#)).**

- Que pouvez-vous donner, au regard de votre environnement professionnel ? Y a-t-il des interdits qui vous empêchent d'aider ou d'être aidé en retour ? Quels efforts pouvez-vous faire sans désorganiser le système ?
- Qu'avez-vous envie de donner ? Du temps, de l'écoute, une aide... Ne vous forcez pas. Le don n'est puissant que s'il est sincère.

- **Ajustez votre posture personnelle.**

- Examinez ce que vous pensez de vous-même dans la situation, et ce que vous pensez de l'autre. Êtes-vous en posture haute ? Basse ?
- Rééquilibrez si besoin votre boussole intérieure en posture ++ ([outil 29](#)).

- **Prenez l'initiative de la relation.**

- Choisissez le bon moment pour proposer un entretien.
- Si l'autre n'est pas prêt, n'insistez pas, reportez le rendez-vous.

- **Faites preuve d'empathie.**

- Écoutez sincèrement votre interlocuteur. Ayez à cœur de comprendre la situation de son point de vue.

- Posez-lui des questions ouvertes pour le laisser s’exprimer, creusez ce que vous ne comprenez pas.
- Reformulez ce que vous avez compris pour éviter les erreurs d’interprétation et pour lui prouver que vous l’avez écouté.
- **Soyez vigilant sur le processus.**
 - Au-delà du contenu échangé, soyez attentif à la manière dont se font les échanges.
 - Veillez à équilibrer les temps de parole.
 - En cas de dérapage, cessez d’échanger sur le contenu pour mettre en valeur le processus et proposer une manière plus efficace de communiquer.
- **Restez authentique quoi qu’il arrive.**
 - Exprimez vos émotions authentiques, mais faites-le de manière calme, sans agressivité. Elles seront d’autant mieux reçues.

Méthodologie et conseils

- Entraînez-vous à utiliser les 7 clés en toute occasion. Plus vous les pratiquerez, plus vous les incarnerez naturellement. Elles seront alors une ressource dans les situations les plus tendues.
- Ne réagissez pas à chaud lorsqu’une situation provoque une émotion forte chez vous – sauf si les 7 clés vous sont devenues naturelles.
- Lors des échanges, de l’étape d’initiative à la fin du processus, vous pourrez utiliser les outils 35 et 33 « proposition d’un nouveau fonctionnement » et « proposition d’arbitrage ». ■

« Ce qui compte ce n’est pas ce que l’on donne, mais l’amour avec lequel on donne. » Mère Teresa

Avantages

- Les 7 clés nous aident à prendre conscience de l'impact de notre posture sur la relation.
- Incarnées sincèrement, elles sont contagieuses !

Précautions à prendre

- Il vaut mieux choisir de ne pas coopérer que faire semblant et perdre toute crédibilité ensuite.

Comment être plus efficace ?

La clé de l'authenticité est celle qui donne leur crédibilité à toutes les autres. Nous avons tous fait l'expérience d'un compliment (clé du don) qui n'était pas sincère, ou d'une conversation où nous ne nous sommes pas sentis compris (clé de l'empathie) malgré l'assurance répétée de notre interlocuteur qu'il nous écoutait : « Si, si, je t'écoute. J'ai bien compris *mais...* ». Personne n'est dupe d'une utilisation « forcée » des clés.

En d'autres termes, nous ne pouvons vraiment ouvrir les portes de la coopération que si nous *incarnons* chaque clé, que si nous *croyons* à ce que nous faisons.

Soyez lucides sur vos verrous

Or, il arrive que des verrous nous empêchent d'ouvrir certaines portes.

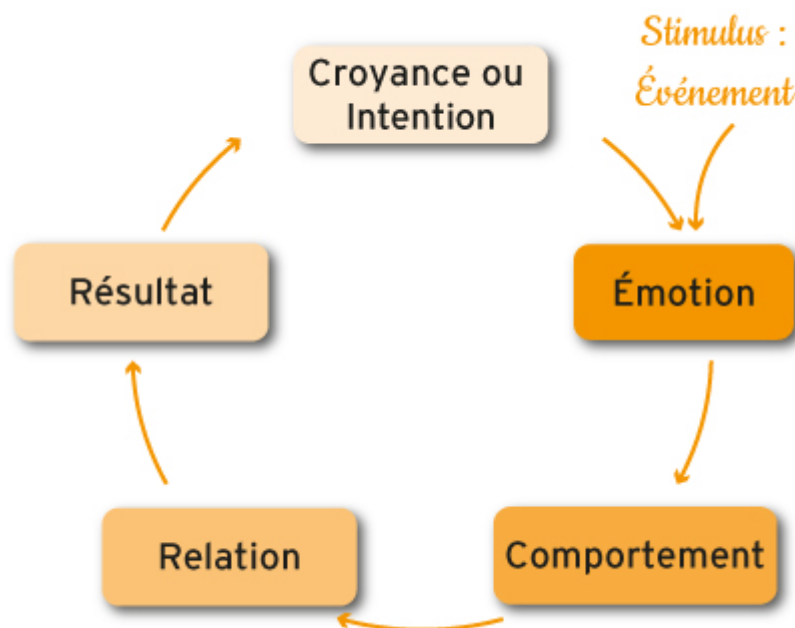
Dans certains cas, nous ne pouvons pas nous résoudre à utiliser les clés dans une situation donnée ou avec un interlocuteur donné tant nos émotions nous submergent. La colère ou la peur nous empêche de voir la situation avec objectivité, nous n'avons plus envie de prendre l'initiative d'un échange constructif ni même de faire le moindre effort.

Plus rarement, nous pouvons avoir vécu une ou plusieurs expériences traumatisantes qui ont endommagé une des 7 clés, et nous ne parvenons plus à l'utiliser du tout...

Soyez lucides sur l'effet boule de neige

Ces verrous résultent de croyances que nous avons développées au fil de nos expériences. Les émotions négatives associées sont ancrées dans notre mémoire. Chaque événement ou stimulus qui ressemble de près ou de loin à cette expérience passée va réactiver ces émotions... et l'enchaînement logique de nos comportements, leur effet sur notre interlocuteur et le résultat.

Avec pour conséquence ultime le renforcement de notre croyance initiale.



Par exemple, je crois que mon interlocuteur est égoïste et cherche à m'avoir. Je suis méfiant. Je cache des informations, je tais mes besoins pour qu'il ne les utilise pas contre moi, je ne fais pas d'effort pour trouver une solution commune. La relation est tendue. Finalement, ni l'un ni l'autre n'obtenons ce que nous voulons. Frustré, mon interlocuteur en réfère à une autorité supérieure. Ce

qui contribue à renforcer ma croyance : « Je vous l'avais bien dit ! On ne peut pas lui faire confiance ! Il agit derrière mon dos ! ».

Agissez au niveau de vos croyances

Le seul moyen de changer cette spirale négative est de bousculer nos croyances. Sans naïveté, mais avec suffisamment de recul. En changeant de regard sur la situation, nos émotions changent aussi. Nous changeons *sincèrement* de comportement et l'enchaînement des événements se trouve modifié également.

Le résultat, déjà différent des schémas habituels, renforce notre nouvelle croyance – positive.

« Nous sommes ce que nous pensons. Avec nos pensées nous bâtissons notre monde. » (Attribué au Bouddha)

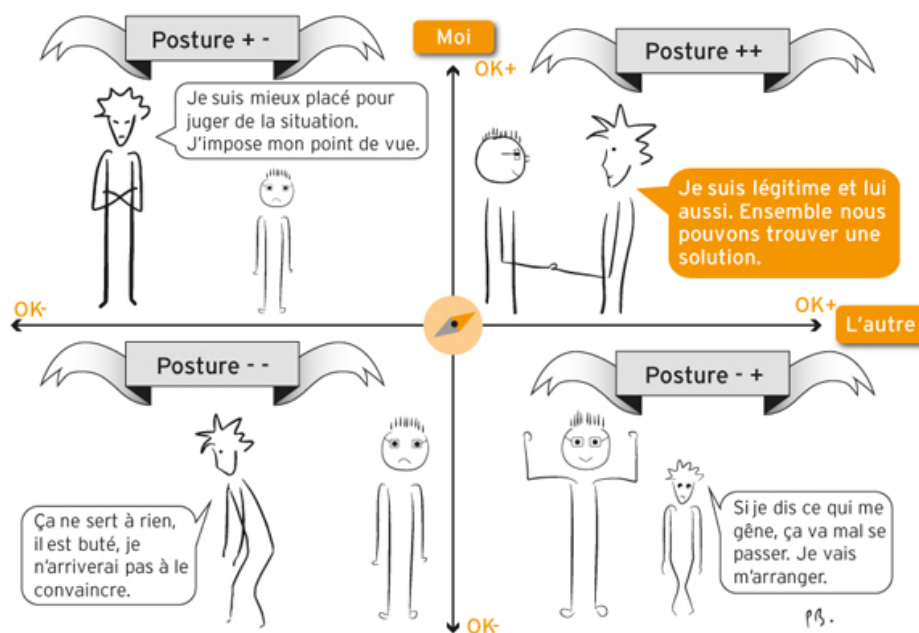
EXEMPLES de nouvelles croyances pour débloquent les verrous

Les 7 Clés	Croyances limitantes (verrous)	Nouvelles croyances (sésame)
Objectivité	Je ne peux pas contrôler mes émotions. Je suis trop en colère, c'est de sa faute ! Moi, je dis ce que je pense, sinon c'est de l'hypocrisie.	Mon émotion est un signal que je peux écouter aussi à froid. Je la décoderai mieux. Je parlerai, mais calmement et je serai mieux écouté. Je vais d'abord poser objectivement mes besoins et contraintes, mes objectifs et enjeux.
Don	Si quelqu'un me donne quelque chose, c'est qu'il a un service à me demander. Je me suis déjà fait avoir ! Je n'ai pas envie d'être redevable. Les dons sont mal vus, voire interdits ou mal interprétés.	Je relativise le présent par rapport à mes expériences passées. Je trouve des exemples de dons gratuits que j'ai reçus ou donnés. Le plus beau cadeau que je puisse faire à une personne qui donne avec sincérité, est de lui dire <i>merci</i> avec sincérité. Je m'autorise à donner avec sincérité ce que j'ai envie quand j'en ai envie – et pas plus.
Posture	Je ne vois pas pourquoi ce serait à moi de faire un effort ! À quoi bon ? Il est buté. Je n'y arriverai pas. C'est sans doute de ma faute, je vais tâcher d'arranger la situation de mon côté.	Il a ses propres enjeux, la situation n'est pas si simple pour lui. Nous pouvons trouver une solution en nous écoutant mutuellement. Mes besoins et contraintes ont aussi de la valeur.
Initiative	Ce n'est pas à moi de faire le premier pas ! Si je bouge, ça va me retomber dessus ! Ça va être un mauvais moment je le sens !	Si je ne fais rien, que peut-il se passer ? Une initiative constructive est sans danger. La seule chose que je risque est de réussir ! Si ça ne réussit, pas, je n'aurai pas de regrets. S'il se met en colère, ça lui appartient.
Empathie	Je sais ce qu'il va me dire, pas besoin de l'écouter jusqu'au bout ! Je les connais, ses arguments ! Je n'ai pas envie de me « mettre à la place » de quelqu'un que je n'aime pas !	Ce qui compte c'est que lui ait l'assurance d'être écouté et compris. En reformulant ses besoins, contraintes ou émotions, je lui montre que je le comprends. Si je n'ai pas de nouveaux éléments pour changer ma perception, que va devenir ma demande ?
Processus	Nous avons un problème opérationnel à résoudre. Ne perdons pas de temps, allons droit au but !	Si je ne prends pas soin de la relation, je mets en danger la résolution du problème. Je ne peux pas le forcer à coopérer, mais je peux lui donner envie de coopérer avec moi !
Authenticité	Montrer ses émotions est une faiblesse, c'est mal vu en entreprise. Si je laisse voir mes émotions, elles vont me submerger et je ne contrôlerai plus rien. La sincérité ne sert à rien. Il vaut mieux trouver de bons arguments.	Je peux exprimer des émotions mesurées pour commencer (<i>mécontent</i> plutôt qu' <i>en colère</i>). Je gère mes émotions en les exprimant (calmement). Lorsque j'exprime ce que je ressens, je parle de moi et je n'accuse personne. Je fais prendre conscience de l'impact de la situation sur moi.

OUTIL 29

La posture ++

PORTER UN REGARD BIENVEILLANT SUR SOI ET SUR LES AUTRES



En résumé

Issue de l'Analyse Transactionnelle, la posture ++ sous-tend toute relation de coopération.

Au-delà de nos perceptions spontanées, qui risquent de nous placer en posture de domination ou de soumission, voire de démission, **la posture ++ nous invite à porter un regard bienveillant sur nous-même et sur les autres**.

Nous exprimons – sans crainte mais sans les imposer – nos besoins, nos contraintes, nos émotions, car nous nous sentons légitimes. Nous prenons en compte les propos de nos interlocuteurs car nous les savons légitimes. Nous avons la certitude de pouvoir trouver une solution ensemble.

Insight

Propounded by TA (Transactional Analysis), the “++ attitude” should underlie any relation based on cooperation.

*If we let ourselves be influenced by our spontaneous perceptions, we risk putting ourselves in a dominant or submissive, or even self-defeating posture. **The “++ attitude”, instead, invites us to be kind towards ourselves and others .***

We learn to express constraints, needs and emotions with self-assurance but without imposing them, because we feel legitimate. We also take our interlocutors’ arguments seriously, since we regard them as legitimate and feel confident that we will be able to find a solution together.



<https://goo.gl/Zd8UsC>

Découvrez le témoignage vidéo

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La posture ++ nous aide à prendre du recul sur une situation pour la considérer avec plus d'objectivité, en tenant compte du point de vue de nos partenaires professionnels ou personnels. Elle nous prépare à accueillir ce que l'autre a à nous dire.

Contexte

La boussole de notre posture indique l'état d'esprit dans lequel nous nous trouvons à un instant T. Il peut changer à tout moment selon les événements et le flot de nos pensées.

Bien sûr l'idéal serait d'être en posture ++ à chaque instant. La vie serait plus fluide ! Il est particulièrement utile de remettre le cap sur la posture ++ au Nord-Est avant un entretien pour résoudre une difficulté.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Faites l'état des lieux de vos pensées.**
 - Votre position sur l'axe vertical : que pensez-vous de vous-même à cet instant t ? Ces pensées sont-elles plutôt positives (partie supérieure de l'axe) ou négatives (partie inférieure) ?
 - Votre position sur l'axe horizontal : que pensez-vous de votre interlocuteur ? Ces pensées sont-elles positives (partie droite de l'axe) ou négatives (partie gauche) ?
 - En croisant les 2 axes, dans quel cadran vous situez-vous ? En posture de domination, soumission, démission, ou en posture ++ ?
- **Cap vers le Nord ! Moi je suis +**
 - En quoi votre demande est-elle légitime ? Quels sont vos besoins, et pourquoi ? Qu'est-ce qui est le plus important pour vous ? Quel est le but de votre mission ?

- Quelles sont vos contraintes ? Qu'est-ce qui vous empêche de les lever ?
- Que ressentez-vous face à la situation ? Pourquoi ?
- **Cap vers l'Est ! L'autre est +**
 - Mettez-vous à la place de l'autre et regardez la situation par ses yeux.
 - Quelles sont ses préoccupations, ses besoins, ses contraintes ?
 - Quelles émotions peut-il ressentir ? Quelles sont ses causes de stress éventuelles ?
 - Quelle est la place de votre demande par rapport à l'ensemble de ses missions ? Quelles sont ses priorités ?

Méthodologie et conseils

- Si vous êtes très sévère envers vous-même, utilisez la pensée positive ([outil 5](#)).
- En cas de conflit, distinguez le fond et la forme : vous pouvez être légitime sur le fond et reconnaître que vous n'avez pas toujours été ++ sur la forme. *A contrario*, si votre interlocuteur s'est montré discourtois, sa demande sur le fond est peut-être légitime. Abordez les deux aspects avec lui : résolution du problème sur le fond, engagements mutuels sur la forme pour que chacun se sente respecté. ■

« Soyez le changement que vous voulez voir dans le monde. » Gandhi

Avantages

- La posture ++ est contagieuse.
- Elle a un impact positif sur notre bien-être mental et sur l'ambiance de travail.

Précautions à prendre

- Cela ne veut pas dire être naïf ni faire preuve d'angélisme. A l'extrême, nous pouvons nous montrer compréhensifs vis-à-vis de la pathologie d'un pervers narcissique sans pour autant entrer dans son jeu.
- La posture est un discours interne sincère. On ne peut pas tricher avec elle. Elle apparaît dans les expressions de notre visage, nos gestes, notre voix ou notre vocabulaire. Nos interlocuteurs la ressentent.

Comment être plus efficace ?

Don Miguel Ruiz est un chaman mexicain, héritier de la tradition des naguals Toltèques. Son livre, *Les quatre accords toltèques* (Éditions Poches Jouvence) est un best-seller mondial. Chacun de ces accords est un merveilleux exemple de la façon dont nous pouvons incarner la posture ++.

Que votre parole soit impeccable

« Parlez avec intégrité, ne dites que ce que vous pensez. N'utilisez pas la parole contre vous-même, ni pour médire sur autrui. »

C'est, nous dit Don Miguel Ruiz, celui des quatre accords qui est à la fois le plus puissant et le plus difficile à honorer. Il incarne à lui tout seul la posture ++. Il nous invite à nous accepter tel que nous sommes, sans nous juger. En nous aimant nous-mêmes, nous ne sommes plus dépendants du jugement des autres. Il nous invite aussi à accepter les autres tels qu'ils sont, sans les juger ni les critiquer.

En pratique, pour désamorcer le pouvoir d'une parole qui n'est pas impeccable, reformulez de façon positive les propos tenus.

Quoiqu'il arrive n'en faites pas une affaire personnelle

« Ce que les autres disent et font n'est qu'une projection de leur propre réalité, de leur rêve. Lorsque vous êtes immunisé contre cela, vous n'êtes plus victime de souffrances inutiles. »

Cet accord nous permet de rester sereins lorsqu'une personne s'adresse à nous en posture (+-), qu'elle nous prend de haut, nous juge ou nous rabaisse.

Si nous rendons aux autres la responsabilité de leurs pensées et opinions, nous ne sommes plus victimes de leurs paroles et gardons confiance dans notre propre valeur.

Ne faites pas de suppositions

« Ayez le courage de poser des questions et d'exprimer vos vrais désirs. Communiquez clairement avec les autres pour éviter tristesse, malentendus et drames. À lui seul, cet accord peut transformer votre vie. »

Parfois, nous craignons de poser une question ou de faire part de nos désirs. Nous avons peur de la réponse ou peur du rejet. Mais quel est le risque en réalité ? Les films que nous entretenons nous torturent bien plus et endommagent bien plus la relation qu'une réponse claire et nette.

En pratique, questionnez pour clarifier, faites part de vos désirs et acceptez la réponse, quelle qu'elle soit. Accueillez les demandes des autres, et sentez-vous libre de dire oui ou non.

Faites toujours de votre mieux

« Votre « mieux » change d'instant en instant. Quelles que soient les circonstances, faites simplement de votre mieux et vous éviterez de vous juger, de vous culpabiliser et d'avoir des regrets. »

Cet accord nous invite à rester en haut de l'axe du « moi ». Si nous faisons de notre mieux, nous ne sommes pas enclins à nous juger. Si nous nous forçons à faire plus, nous consommons une énergie inutile à n'être pas nous-mêmes à l'instant présent. Si nous faisons moins, nous nous exposons à la frustration et au regret.

Faites de votre mieux dans toutes vos actions, y compris la mise en pratique des 4 accords. Peu à peu, vous les transformerez en habitude.

« L'amour commence par soi. Lorsque votre relation avec vous-même est fondée sur l'amour et le respect, toutes vos relations changent. »
(Don Miguel Ruiz)

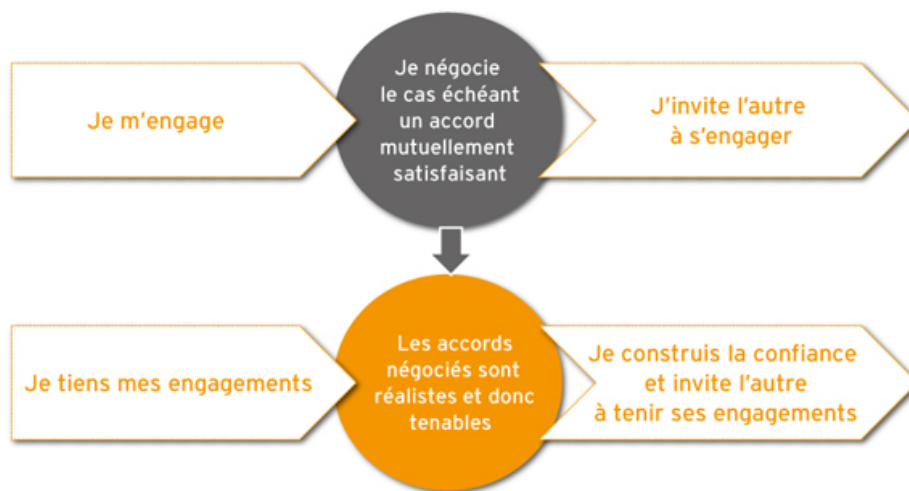
EXEMPLES de réactions ++ selon les 4 accords Tolteques

Réaction sans les accords Toltèques	Réaction avec les accords Toltèques
Que votre parole soit impeccable	
Tu es stupide, tu n'as rien compris à ce que j'ai demandé. C'est toi qui ne sais pas être clair ! (Je suis nul).	Je suis désolé si nous ne nous sommes pas compris. De quoi as-tu besoin ? P.B.
Quoi qu'il arrive, n'en faites pas une affaire personnelle	
La qualité n'est pas suffisante. Je ne suis pas assez bon. Il va falloir que je recommence.	Il a un niveau d'exigence très élevé. Ce que j'ai fait correspond à la « juste qualité » par rapport au besoin. En faire plus serait contre-productif.
Ne faites pas de supposition	
Nous avons un projet important et il faudra quelqu'un pour le piloter. C'est sûr, le moment venu il va me le confier ! Il ne me demande pas directement, à tous les coups il pense que je n'en suis pas digne.	Ce projet me motive. Si tu cherches un volontaire, j'en suis !
Faites toujours de votre mieux	
Je n'ai pas avancé aujourd'hui, je suis mal organisé ! J'ai critiqué ouvertement Untel. Ma parole n'a pas été impeccable, je m'en veux !	J'étais fatigué, j'ai fait ce que je pouvais. Les habitudes ne changent pas du jour au lendemain. Je recommencerai demain à respecter les accords toltèques.

OUTIL 30

Les engagements mutuels

MIEUX VAUT NÉGOCIER ET TENIR QUE CÉDER ET TRAHIR



En résumé

Les engagements mutuels peuvent être de deux ordres :

- Des engagements opérationnels portant sur des livrables à fournir ou des informations à communiquer. Ils permettent à chacun de s'organiser en sachant qu'il peut compter sur la fiabilité des autres ;
- Des engagements sur les processus de travail ou la manière dont nous communiquons ensemble. Ils impactent directement la coopération en construisant un climat de confiance où chacun se sent respecté.

Il ne s'agit pas de bouleverser nos habitudes. Mais de prendre une succession d'engagements réalistes que nous serons en mesure de tenir.

Insight

Mutual commitments can be of two types:

- *Operational commitments associated with deliverables or informational exchange. They enable each partner to schedule and organize, knowing that he/she can count on the reliability of his/her counterparts*
- *Commitments regarding modi operandi and/or communication methods. They have a direct impact on cooperation because they build a climate of trust where each partner feels respected.*

The point is not to disrupt our habits, but to adopt a series of realistic engagements that we are capable of honoring.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Les engagements mutuels favorisent l'efficacité collective à double titre. Ils permettent à chacun de s'organiser au mieux et contribuent à instaurer la confiance.

Contexte

Ils s'appliquent à toute demande opérationnelle (suite à un mail, un entretien, une réunion, etc.).

Ils peuvent aussi concerner les processus de travail en commun : transmission des informations, alertes, méthodes de travail et jusqu'à la manière de communiquer ensemble. Dans ce cas, ils sont forcément bilatéraux.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Prenez des engagements réalistes.**

- Soyez précis dans ce que vous promettez, ne laissez pas place à l'interprétation. Votre interlocuteur risquerait d'être déçu.
- Pour les demandes opérationnelles, mettez-vous d'accord sur le livrable, décrivez-le. Indiquez une date précise de remise.
- Concernant les processus, précisez les situations et les cas d'exclusion s'il y en a.

- **Le cas échéant, négociez.**

- Tenez compte de ce qui est le plus important pour votre interlocuteur. Le délai ou la richesse du livrable ? Accepterait-il une livraison partielle à date et la suite plus tard ?
- Pour les processus, dites clairement ce qui est difficile pour vous. Expliquez comment vous fonctionnez pour que la personne ne puisse interpréter vos actes comme un manque de respect à son égard. Trouvez un juste milieu entre vos habitudes et ses besoins.

- **Invitez l'autre à s'engager aussi.**

- Pour les demandes opérationnelles, vous pouvez par exemple demander d'être tenu informé de l'utilisation de ce que vous fournissez. Ou demander à votre interlocuteur de s'engager sur une autre demande qui vous fera gagner du temps.
- Concernant le processus de travail en commun, il y a toujours une contrepartie à demander. Par exemple, vous aider à progresser sur ce qui vous semble difficile : « peux-tu me signaler lorsque je... ? ». Il vaut mieux mettre votre interlocuteur de votre côté que de générer de la frustration chez lui.

- **Tenez vos engagements ou alertez.**

- Rappelez ce qui était convenu lorsque vous remettez vos livrables.
- Si vous avez du retard, alertez en amont la personne pour qu'elle puisse anticiper son organisation.
- Pour les processus de travail, proposez un bilan après quelques semaines. Le but est de valoriser que les engagements ont bien été tenus pour renforcer la coopération.

Méthodologie et conseils

- Si votre interlocuteur ne tient pas ses engagements opérationnels, mettez en place avec lui un engagement sur le devoir d'alerte.
- S'il ne tient pas ses engagements concernant le processus, creusez ce qui le gêne vraiment et trouvez un mode de fonctionnement réaliste pour vous deux ([outil 35](#)).



« Examine si ce que tu promets est juste et possible, car la promesse est une dette. » Confucius

Avantages

- La coopération se développe à mesure que chacun sait pouvoir compter sur les autres.

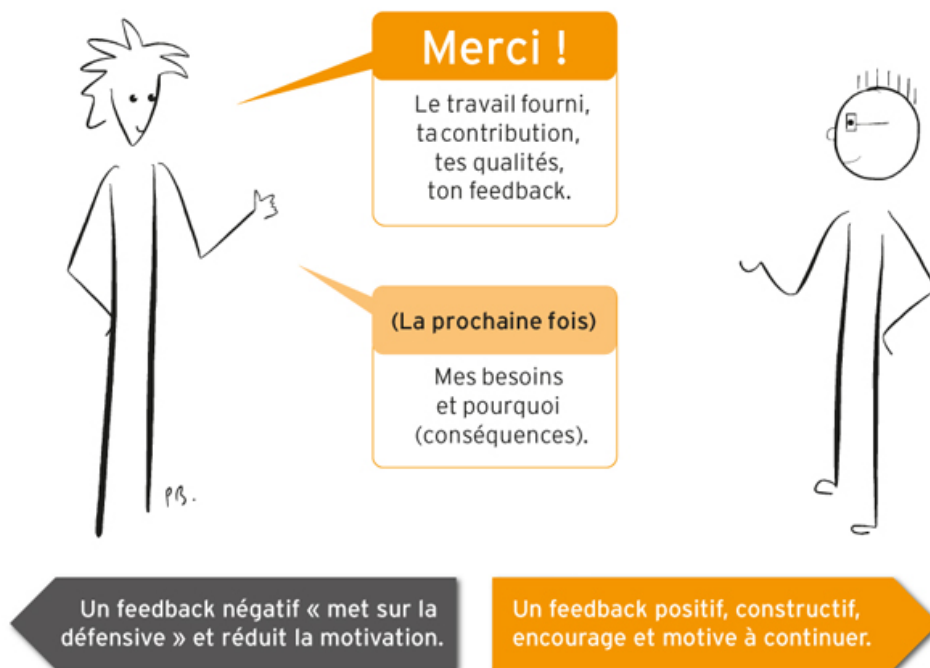
Précautions à prendre

- Évaluez les durées de façon juste pour faire des promesses que vous pourrez tenir.
- Si vous prenez une marge de sécurité, veillez à ce qu'elle reste acceptable pour l'autre.

OUTIL 31

Le feedback constructif

LE FEEDBACK MOTIVE À AGIR DANS LA BONNE DIRECTION



En résumé

Par étymologie, un *feedback* consiste à nourrir en retour.

Une critique constructive doit être nourrissante pour être utile – et acceptée. D'où l'importance de commencer par ce qui est positif, puis de donner du sens à ce que l'on souhaite voir modifier.

Plus une personne est nourrie de compliments sur son travail, plus elle est encline à accepter la critique lorsque cela est nécessaire.

Mieux encore, le feedback positif (dénué de critique) encourage et motive, il rend heureux et nourrit la relation.

Insight

Feedback – i.e. constructive criticism – should be nourishing and uplifting in order to be accepted and useful. Thus, it is important to start with what one finds beneficial before mentioning what one thinks should be modified.

The more frequently you pay compliments to your co-workers, the more they will be inclined to accept criticism when it becomes necessary.

Furthermore, positive feedback – of the kind that refrains from criticizing – is something that encourages and motivates your colleagues, makes them happy, and nourishes your mutual relationship.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Nous avons tous besoin de feedback pour guider nos actions. Un compliment nous motive à poursuivre dans la bonne direction. Une critique constructive nous permet de progresser et d'être plus efficaces.

Contexte

Le feedback n'est pas réservé aux managers. Il peut être utilisé par chacun d'entre nous pour encourager et guider le travail de nos partenaires professionnels, équipiers, collègues, prestataires, etc.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Remerciez et félicitez à chaque occasion.**

- *A minima*, remerciez toute personne qui vous remet un livrable, une information, etc.
- Soyez précis dans vos compliments : respect des délais, qualité de la présentation, importance de l'information, originalité des idées, etc.
- Dites ce que cela vous apporte : respect de vos propres délais, gain de temps, impact sur vos projets et missions, etc.

- **Commencez toujours une critique par un aspect positif.**

- Votre interlocuteur vous a remis un travail dont vous aviez besoin, remerciez-le au moins pour ça.
- Mettez en avant ce qui est positif : délai, fond, forme.
- S'il vous est difficile de trouver des points positifs, interrogez-vous sur l'intention de votre interlocuteur même si la réalisation est maladroite, ou sur la manière dont il a pu interpréter votre besoin.

- **Dosez votre exigence selon l'enjeu.**

- Mettez en balance l'enjeu opérationnel et l'enjeu relationnel avant de critiquer. Parfois, il vaut mieux ne pas relever une erreur mineure pour préserver un début de coopération.
- L'écart par rapport à votre besoin est mineur ? Ne demandez rien immédiatement. Mais précisez votre besoin « pour la prochaine fois » en clarifiant le but.
- L'écart par rapport à votre besoin est bloquant ? Expliquez en quoi et négociez une version intermédiaire pour cette fois, en proposant votre aide si possible.

- **Terminez par un merci.**

- Remerciez votre interlocuteur pour sa prise en compte de votre demande et les actions correctrices qu'il s'engage à mettre en œuvre.
- Remerciez-le pour son écoute et la façon dont il a accepté la critique de bonne grâce.

Méthodologie et conseils

- Faites vos compliments à chaud, remerciez systématiquement. Si cela peut surprendre au début, vos interlocuteurs s'habitueront vite.
- Si vous travaillez dans un environnement au niveau -1 de synergie, baissez votre niveau d'exigence dans la critique.
- Pour 1 critique constructive, visez au moins 7 feedback positifs.
- Accueillez les critiques qui vous sont adressées avec le sourire. Remerciez votre interlocuteur pour ses remarques, même si la forme est brute. Il s'adoucira immédiatement !
- Si le feedback positif passe très bien par mail, préférez émettre la critique constructive en face à face, du moins tant qu'elle n'est pas habituelle. ■

« La joie la plus élevée de la critique est celle de faire partager son admiration. » Maurice Chapelan

Avantages

- Le feedback est contagieux ! Si nous prenons l'habitude de nourrir nos collègues, ils le feront à leur tour tôt ou tard.

Précautions à prendre

- Soyez sincère et précis dans vos compliments.
- Restez en posture ++ ([outil 29](#)). Tout air condescendant agace.

OUTIL 32

Le but commun

PASSER DE LA LOGIQUE DU « OU » À LA LOGIQUE DU « ET »



En résumé

Dans la logique du « OU » chacun est centré sur lui-même, focalisé sur ses intérêts, ses besoins, ses contraintes. L'écoute de l'autre est partielle, chacun cherchant des contre-arguments plutôt qu'à comprendre. Chacun a peur de donner parce qu'il a peur de perdre. Et tout le monde est perdant.

Le but commun est avant tout un état d'esprit, une culture qui s'inscrit dans la logique du « ET ». Nous regardons la finalité du système qui nous rassemble : notre client final, nos valeurs communes, nos enjeux communs. Nous recherchons ensemble une solution pour concilier nos besoins et contraintes.

Insight

Within the “OR” mindset, each person is self-centered, focusing on his/her interests, needs, and constraints. What others express is only partially perceived. Instead of trying to grasp their viewpoint, counter-arguments are immediately sought. Everyone is afraid of giving, because they are afraid of losing. Within this logic, we all end up as losers.

***The common goal** is a frame of mind, a corporate culture that obeys the “AND” attitude. We focus on our institution’s ultimate objective: the client’s needs, our common values, the issues at stake. Together, we look for solutions to reconcile our respective needs and constraints.*

Pourquoi l’utiliser ?

Objectif

Le but commun est un outil pour développer l’esprit de coopération et sortir des batailles stériles où chacun défend ses intérêts sans considérer l’efficacité collective.

Contexte

Il peut devenir un réflexe dès lors qu’une tension survient dans le travail. Il est un préalable à toute négociation gagnant/gagnant ([outil 36](#)).

Comment l’utiliser ?

Étapes

- **Utilisez le vocabulaire de l’union.**
 - Même si votre interlocuteur emploie un vocabulaire qui oppose (« moi » « je » « mon » vs « toi », « tu » « ton »),

exprimez-vous en utilisant « nous », « notre », « nos ».

- Utilisez « ET » plutôt que « OU », « oui ET » et non « oui MAIS ». Des expressions comme « c'est vrai et en même temps... » permettent d'additionner deux aspects d'une même réalité sans retrancher.

- **Mettez en valeur les points communs.**

- La finalité de votre entreprise ou de votre organisation.
- Les valeurs que vous partagez avec votre interlocuteur, par exemple : « nous avons tous les deux à cœur la satisfaction client » ; « nous valorisons tous les deux la qualité » ; « nous aimons tous les deux le travail bien fait », etc.
- Les enjeux communs : « nous avons tous les deux intérêt à ce que le projet aboutisse ».
- Le client commun ou le client final : ce peut être le commanditaire d'un projet, le comité directeur, le client externe, etc.

- **Posez l'équation à double entrée pour rechercher une solution commune.**

- Intégrez dans l'équation la logique du « ET ».
- Orientez vos esprits sur la recherche de solutions une fois que les besoins et contraintes ont été posés.
- Exemple : « Comment pouvons-nous à la fois sécuriser le délai pour satisfaire notre client ET fournir une analyse suffisamment complète pour faire basculer sa décision ? »

- **Consolidez l'accord.**

- Répartissez-vous les tâches avec un plan d'action clair : Qui fait Quoi pour Quand.

Méthodologie et conseils

- Vous n'avez pas besoin de constater à voix haute que chacun défend ses intérêts. En vous montrant exemplaire,

vous invitez naturellement votre interlocuteur à vous suivre sur le terrain du « NOUS » et du but commun.

- Régulez les échanges lors de la recherche de solution : tant que la culture du but commun n'est pas installée, les vieux réflexes risquent de resurgir. Rappelez aussi souvent que nécessaire le but commun, les enjeux communs, les valeurs communes.
- Tenez compte des besoins et contraintes de chacun pour mettre au point la solution qui sera appliquée. ■

« Nous devons apprendre à vivre ensemble comme des frères, sinon nous allons mourir tous ensemble comme des idiots. » Martin Luther King

Avantages

- Nous prenons de la hauteur pour regarder ensemble la finalité de nos missions, ce qui est motivant en soi.
- En posant l'équation qui intègre les deux aspects de la situation, nous voyons des solutions qui ne nous apparaissaient pas dans la logique binaire du « OU ».
- L'ambiance de travail est beaucoup plus agréable lorsque nous avons la sensation d'aller tous dans le même sens.

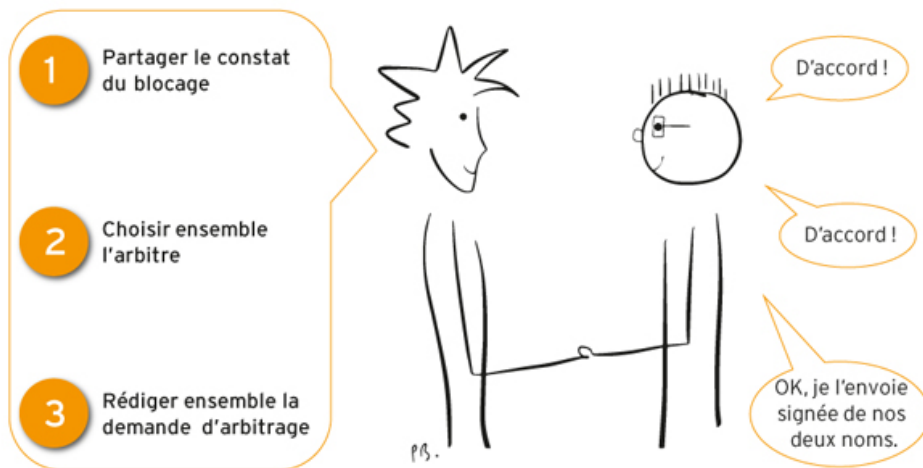
Précautions à prendre

- Soyez vigilant à rester en posture ++ ([outil 29](#)). Veillez à ce que votre interlocuteur ne se sente pas pris en défaut d'individualisme.

OUTIL 33

La proposition d'arbitrage en cas de blocage

NOUS SOMMES D'ACCORD SUR LE FAIT DE NE PAS ÊTRE D'ACCORD



En résumé

Les désaccords font partie de la vie. Les fonctions ne sont jamais parfaitement délimitées, les processus de travail de couvrent pas tous les cas possibles, la façon de voir les choses diffère d'un individu à l'autre.

Plutôt que de laisser un désaccord bloquer l'activité et peser sur la relation, **la proposition d'arbitrage** permet au contraire de consolider la confiance mutuelle. Opposés sur le contenu, nous

pouvons néanmoins nous associer dans une démarche commune pour présenter notre demande d'arbitrage à une personne choisie ensemble, qui a le pouvoir de débloquer la situation.

Insight

Disagreements are a part of life. Employee functions are never perfectly delimited or defined, modi operandi don't cover all potential incidents, and everyone views things somewhat differently.

*Instead of letting a disagreement block your activity and weigh negatively on your relationship with a colleague, an **arbitration proposal** will help you consolidate mutual trust. Even if you disagree on matters of content, you can still jointly ask for arbitration by a person of your choice who is capable of unblocking the situation.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Un blocage sur un désaccord entre deux personnes ou deux services consomme beaucoup de temps et d'énergie, sans compter le délai de *statu quo* pendant lequel rien n'avance. Le but de cet outil est d'accélérer la prise de décision tout en préservant la relation malgré le désaccord.

Contexte

Le désaccord peut concerner un dossier opérationnel, des méthodes de travail, le périmètre des missions, les priorités, etc.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Partagez le constat du blocage.**

- Vous avez essayé de trouver des solutions ensemble sans succès. Cela fait un moment maintenant que vous « tournez en rond », chacun défendant son point de vue. Aucun de vous n'a sur l'autre le pouvoir de décision qui débloquerait la situation.
- Partagez ce constat avec votre interlocuteur : vous n'avancez plus, et vous n'êtes pas d'accord sur la solution à adopter.

- **Proposez l'arbitrage.**

- Si la décision ne vous appartient pas, remontez au niveau où elle peut être prise.
- Mettez-vous d'accord ensemble sur le choix de l'arbitre, surtout si vous appartenez à des services différents.
- Au besoin, proposez de faire intervenir deux arbitres (votre manager et le sien).

- **Rédigez ensemble la demande d'arbitrage.**

- Proposez d'écrire ensemble la situation telle qu'elle sera portée à la connaissance du ou des arbitres, pour que vos deux points de vue soient pris en compte de façon équitable et partagée.
- Décrivez la situation : les faits, le contexte, vos deux positions et les conséquences du blocage. Indiquez également ce sur quoi vous êtes d'accord : le but commun, la finalité à atteindre, une première étape, etc.

- **Sollicitez le ou les arbitres.**

- Demandez de préférence un entretien commun.
- À défaut, envoyez un mail en apposant vos deux noms en guise de signature, l'expéditeur du mail mettant son partenaire en copie : les arbitres doivent savoir que votre démarche est conjointe et partagée.

Méthodologie et conseils

- Plus vous serez resté calme et professionnel dans la phase de discussion sur le contenu, mieux votre proposition d'arbitrage sera reçue.
- Restez intègre, n'essayez pas d'influencer le choix de l'arbitre ni la description de la situation.
- Vous pouvez convenir de laisser passer une nuit entre la rédaction de la demande et sa communication aux arbitres. Une idée peut surgir qui rendrait caduque l'arbitrage !
- Vous pouvez assortir votre demande d'arbitrage de pistes de solutions qui sortent du cadre binaire dans lequel vous êtes enfermé avec votre partenaire : par exemple, faire monter en compétence un autre collègue pour traiter un problème de charge de travail. ■

« La peur appelle la résistance et la complicité appelle la confiance. » Lise Harou

Avantages

- Nous agissons en toute transparence et construisons une relation de coopération malgré un désaccord ponctuel. À terme, cette relation de confiance nous permettra de gagner en efficacité.

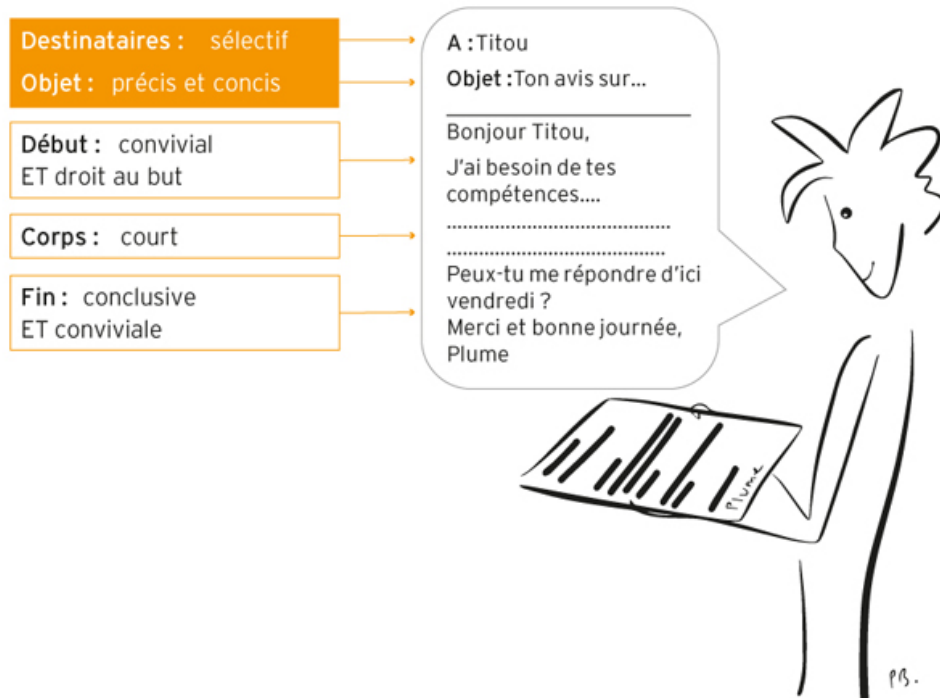
Précautions à prendre

- Soyez prêt à accepter de bonne grâce la décision de l'arbitre même si elle n'est pas à votre avantage. Vous aurez au moins le mérite d'avoir débloqué la situation.

OUTIL 34

Les e-mails efficaces

FACILITER LE TRAVAIL DU LECTEUR SATURÉ DE MAILS



En résumé

Comme nous, nos destinataires reçoivent chaque jour des dizaines d'e-mails.

Qu'ils utilisent la méthode CAP ([outil 12](#)) ou non, ils ont besoin de données précises pour gérer leurs priorités et traiter leurs mails sans perdre de temps.

Les e-mails efficaces facilitent la gestion des priorités du destinataire, grâce à un objet précis. Ils

contribuent à diminuer le nombre de mails en circulation parce que les destinataires ou personnes en copie sont ciblés. Ils augmentent les chances que nos mails soient traités parce qu'ils vont à l'essentiel.

Insight

Just like us, those we address in our correspondence also receive dozens of e-mails each day.

Whether or not they use the "CAP" method (No. 12), they still need precise information to deal with incoming mails without losing time.

***Effective e-mails** make it easy for our correspondents to manage their priorities. The header is precisely worded. By carefully selecting your carbon copy (CC:) recipients, you can help reduce the overall number of e-mails in circulation. E-mails that get to the heart of the matter have a better chance of treatment.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif est double : augmenter les chances que nos mails soient traités ; réduire le nombre de mails qui saturent nos boîtes aux lettres.

Contexte

Ces recommandations s'appliquent à tous les e-mails professionnels.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Destinataires : soyez sélectif.**

- Destinataires principaux : les personnes directement concernées pour action.
- En copie : celles qui ont besoin d’être tenues informées (dites pourquoi dans le mail).
- Avant de « répondre à tous », vérifiez que la liste des destinataires est pertinente.

- **Objet : soyez précis et concis.**

- Utilisez un « titre plein » qui révèle le contenu du mail. Remplacez « Réunion » par « Réunion pour résoudre tel problème ».
- Sur un smartphone, seuls les 5 ou 6 premiers mots sont lisibles : faites court et commencez par l’information importante.

- **Début du mail : donnez envie de lire.**

- Un bonjour personnalisé : *a minima* le prénom ou le nom pour un interlocuteur unique. Un ton adapté à la personne ou au groupe : professionnel ou familial ; ludique, chaleureux ou neutre.
- Expliquez dès la 1^{re} ligne en quoi vos destinataires sont concernés par votre mail : « vous m’avez fait par de... » ; « vous connaissez bien.... »
- Exception : les fils de discussion échangés dans un laps de temps court.

- **Corps du mail : allez à l’essentiel.**

- Présentez les faits de manière synthétique en 4 ou 5 lignes maximum.
- Soyez clair sur ce que vous attendez de vos lecteurs : quelles actions et pour quand précisément.
- Donnez les informations utiles pour faciliter leur travail : liens Inter- ou Intranet, documents attachés, précisions. Mettez en gras/couleur celles qu’ils auront besoin de retrouver en un coup d’œil quand ils traiteront le mail (date, adresse, lien, etc.).

- Faites des phrases courtes : sujet, verbe complément.
- **Fin du mail : soyez conclusif et convivial.**
- Résumez en une ligne ce que vous attendez de vos destinataires. Exemple : « J’attends ces éléments avant de rappeler le client ».
- Personnalisez la prise de congé. Mettez-y du cœur et non des formules toutes faites : « bon week-end », « à lundi prochain », etc.

Méthodologie et conseils

- Abordez un seul sujet par mail. Une demande supplémentaire sans rapport avec l’objet risquerait de ne pas être traitée.
- Révissez les destinataires ou l’objet lorsque vous poursuivez un fil de discussion.
- N’abusez pas du signal « important ». Vous ne seriez plus crédible.
- Évitez les fichiers attachés lourds qui peuvent bloquer la messagerie de vos destinataires. Utilisez des espaces partagés d’entreprise ou accessibles via Internet.
- Aérez votre texte. Sautez une ligne à chaque étape de votre mail.
- Indiquez votre numéro de téléphone dans votre signature automatique. ■

« L’air, dès le point du jour, est rempli d’innombrables images auxquelles l’œil sert d’aimant. » Léonard de Vinci

Avantages

- Les destinataires gagnent du temps et les expéditeurs sont mieux servis.

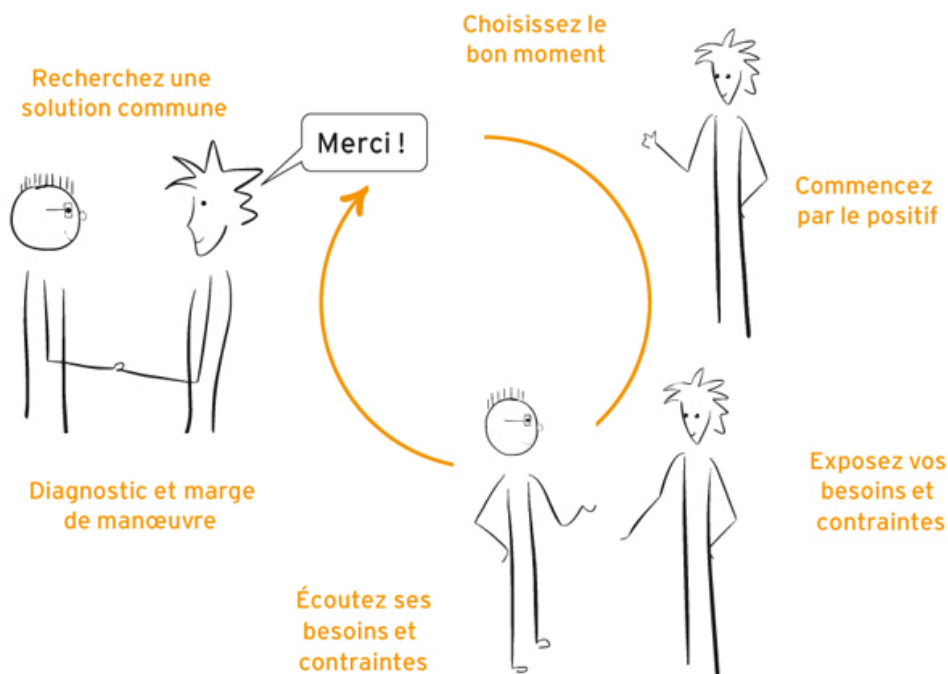
Précautions à prendre

- Ne traitez pas les conflits par mail. Si la tension monte, proposez (par mail) un rendez-vous ou un entretien téléphonique.

OUTIL 35

La proposition d'un nouveau fonctionnement

PRENDRE L'INITIATIVE D'UNE EFFICACITÉ PARTAGÉE



En résumé

Ce n'est pas dans l'urgence d'un livrable à rendre que nous pouvons **négocier nos méthodes de travail**. Plus la relation est tendue, plus cet entretien demande de préparation : trouver les points d'appui positifs, exposer les faits de façon neutre pour que notre partenaire de travail ne se sente pas accusé, clarifier ce

que nous pouvons lui demander *a minima* qui semble compatible avec son fonctionnement actuel... Car c'est en l'amenant à coopérer dans le processus de recherche de solution que nous pourrions mettre en place un fonctionnement pérenne.

Insight

*It's not the best time to **negotiate about your work methods** when you are desperately trying to deliver a product on time. The more tense the relation, the more preparation an interview requires. Find positive elements to address; attempt to expose facts neutrally so that your co-worker doesn't feel accused. Try to anticipate the least you can demand from him/her in view of his/her current work procedure. You can only achieve a durable modus operandi if you persuade your colleague to cooperate in search of a solution.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cet outil a pour but de trouver un fonctionnement de travail pérenne qui tienne compte des besoins et contraintes de chacun.

Contexte

Il s'applique à tous ceux qui perturbent notre efficacité de façon récurrente, quels qu'ils soient : collègues, managers, collaborateurs, clients, fournisseurs, etc.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Choisissez le bon moment.**

- Prenez l’initiative d’aller voir votre interlocuteur hors de toute pression liée à un dossier opérationnel en cours.
- Annoncez que vous souhaitez le voir pour trouver ensemble un mode de fonctionnement plus performant.
- Validez qu’il est prêt à vous consacrer du temps, sinon prenez rendez-vous.

- **Commencez par le positif.**

- Énumérez ce qui est efficace dans votre façon de travailler ensemble actuellement.
- Dites ce que vous appréciez chez lui, ce qu’il vous apporte sur le plan professionnel ou personnel (idées nouvelles, façon d’appréhender les problèmes, expertise, etc.).

- **Exposez vos besoins et contraintes.**

- Expliquez en quoi le fonctionnement actuel perturbe votre efficacité personnelle (ne pas pouvoir anticiper, etc.).
- Citez sans développer des exemples récents et les conséquences sur votre emploi du temps, vos résultats ou les risques encourus.

- **Écoutez ses besoins et contraintes.**

- Demandez-lui comment il voit les choses de son côté, sans lui demander de se justifier. Il passera peut-être directement aux solutions !
- Écoutez-le sincèrement exposer la situation de son point de vue sans chercher de contre-argument, avec la volonté de trouver une solution qui tienne compte de ses contraintes sans imposer les vôtres.

- **Reformulez le diagnostic.**

- Mettez en avant les points de convergence, sur lesquels un terrain d’entente est facile à trouver.
- Constatez les écarts et réaffirmez votre volonté de trouver une solution commune, en valorisant le bénéfice pour vous deux d’une organisation plus efficace.

- **Recherchez ensemble une solution.**

- Écoutez ses propositions et construisez dessus : remplacez l'expression « oui mais » par « oui ET ».
- Faites des concessions, la solution ne sera sans doute pas parfaite.
- Faites des propositions compatibles pour vous deux, par exemple : être prévenu de la date de remise d'un dossier pour pouvoir planifier le temps nécessaire.

- **Remerciez votre interlocuteur** pour son temps, son écoute, sa compréhension, sa créativité, son engagement, etc.

Méthodologie et conseils

- Tout au long de l'entretien, gardez une attitude bienveillante vis-à-vis de votre interlocuteur (qui ne fait pas exprès de vous désorganiser) et de vous-même (votre démarche pour trouver une solution efficace est légitime). ■

« Une parole douce peut ouvrir même les portes de fer. » Proverbe bulgare

Avantages

- Cette démarche proactive et bienveillante consolide la relation.

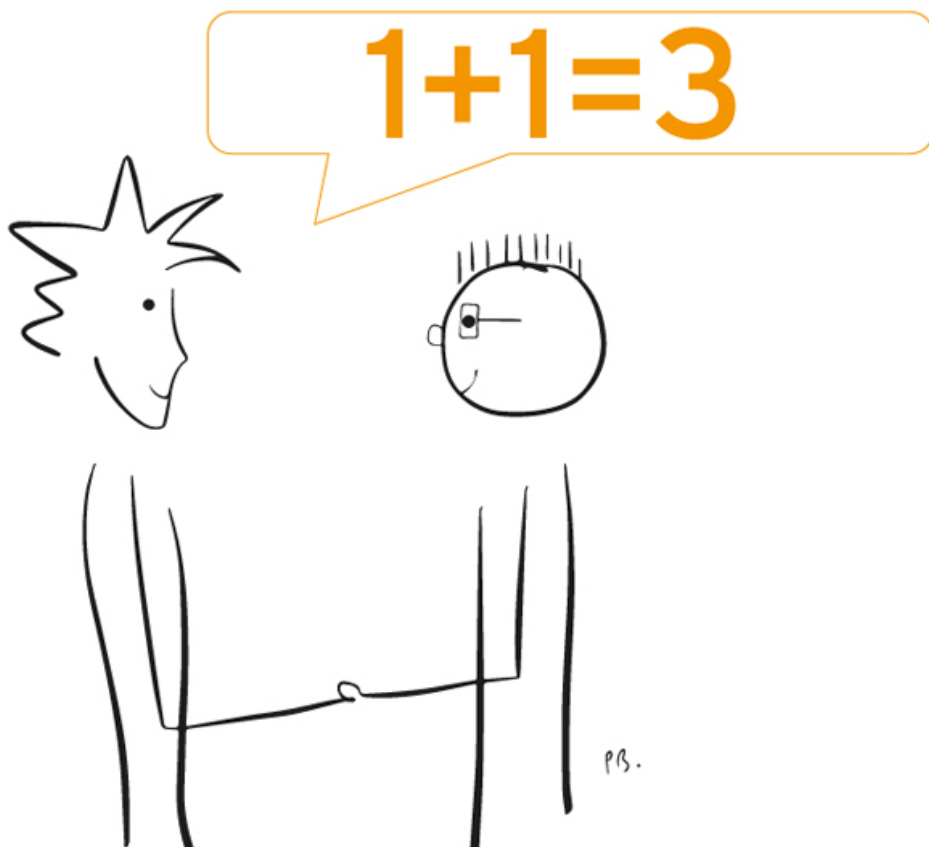
Précautions à prendre

- Préparez votre entretien : soyez prêt à faire des concessions, tout en restant clair sur ce qui est essentiel à votre efficacité.
- Votre interlocuteur ne doit pas se sentir accusé.

**OUTIL
36**

**La négociation
gagnant/gagnant**

**CHERCHER À SATISFAIRE
LES BESOINS PLUTÔT
QUE LES DEMANDES**



En résumé

Lorsque nos intérêts sont divergents, il serait regrettable que l'une des deux parties renonce trop vite à ses demandes. Parce que nous sommes tous experts de notre

métier et que nous détenons forcément un savoir que notre partenaire de négociation ignore.

La négociation gagnant/gagnant vise à maximiser le but commun en maximisant les intérêts de chacun. Elle repose sur une exploration approfondie des besoins qui sous-tendent les demandes, et la recherche commune de solutions créatives susceptibles de répondre au mieux à ces besoins.

Insight

If interests collide, it is a shame if one of the negotiating parties backs down from their demands too rapidly. We are all experts at what we do; we naturally possess knowledge that our interlocutor lacks.

Win-win negotiation aims to maximize the common goal by maximizing each negotiating party's vested interests. The needs underlying the demands are explored in depth; the negotiating parties search together for creative solutions designed to optimally meet those needs.



<http://goo.gl/uJZufn>

Utilisez un modèle prêt à l'emploi

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le but de la négociation gagnant/gagnant est de maximiser le bénéfice de chaque partie.

Contexte

Ce processus s'applique à toute situation dès lors qu'il y a une divergence d'intérêts.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Préparez ce que vous voulez... et plus.**
 - Listez tous les points de négociation, par exemple : qualité du livrable (finitions, forme), étendue de l'étude (3 derniers mois ou sur 5 ans ?), délai, moyens, etc.
 - Fixez-vous un objectif pour chaque point de négociation : que voulez-vous ?
 - Plancher : ce à quoi vous ne pouvez pas renoncer sans être en difficulté.
 - Idéal : et si votre partenaire pouvait vous donner plus que nous ne le pensez ?
 - Arguments : en quoi votre demande idéale vous permet d'être plus performant ?
- **Abordez la négociation en posture ++**
 - Déclarez-le : vous êtes là pour trouver une solution ensemble. Faites référence au but commun. (outils 29 et 32).
 - Validez que cette posture est partagée.
- **1^{re} Phase de négociation : consultation**
 - Le but est de parvenir à une compréhension mutuelle : chacun expose la version idéale de ce qu'il veut et argumente ses demandes.
 - Interrogez votre partenaire sur **la finalité** de ses demandes. Vous aurez peut-être une meilleure idée pour répondre à ses besoins.

- **2^e phase de négociation : confrontation**

- Expliquez pourquoi vous ne pouvez pas accéder à certaines demandes en montrant l'impact que cela aurait pour vous, soyez clair sur le non-négociable.
- Répétez vos arguments : votre partenaire n'a pas tout mémorisé. Insistez sur **la finalité**.
- Challengez ses besoins : en quoi sont-ils indispensables ? En quoi créent-ils de la valeur ? Peut-être y a-t-il des alternatives.
- Acceptez aussi d'être challengé et de remettre en question de vieilles habitudes ou de bonnes idées s'il y en a de meilleures !
- Recherchez des solutions innovantes pour sortir des blocages (cf. pages suivantes).
- Proposez d'échanger des concessions et des contreparties : « si je fais... es-tu prêt à ? »

- Donnez et prenez, actez vos accords partiels.

- **3^e phase de négociation : concrétisation**

- Résumez tous les points d'accord de part et d'autre. Écrivez-les pour que chacun puisse valider que c'est bien ainsi qu'il a compris l'échange.
- Envoyez immédiatement un mail récapitulatif des engagements de chacun.

Méthodologie et conseils

- En climat tendu, faites un premier pas avec une petite concession pour dénouer les tensions.
- Assurez-vous dès le départ que votre partenaire a le pouvoir de décider : « si nous trouvons un accord, nous enclenchons le plan d'action dans la foulée ? ». Sinon, gardez une marge de manœuvre pour le 2^e négociateur ! ■

« Pour bâtir haut, il faut creuser profond. » Proverbe chinois

Avantages

- La négociation crée plus de richesse qu'un compromis. Le résultat a plus de chance d'être enthousiasmant pour les deux parties.
- Elle consolide la relation sur le long terme car elle ne crée aucune frustration.

Précautions à prendre

- Si votre partenaire cherche à vous dominer, limitez vos concessions. Il vous respectera mieux et votre résultat sera meilleur.

Comment être plus efficace ?

Malgré notre volonté d'aboutir à un accord gagnant/gagnant, il arrive que la négociation piétine. Notre partenaire n'ouvre pas le jeu.

Pour sortir de cette impasse, il faut d'abord identifier la nature du blocage et en comprendre la raison. Il est fort probable qu'ensuite, dans un bon nombre de cas, il faille sortir du cadre initial de la négociation.

Identifiez la nature du blocage

Les blocages du partenaire peuvent se résumer à trois catégories :

- **Savoir : climat de coopération.** Il ne voit pas comment il est possible de trouver un accord. Il ne fait pas de concessions significatives parce qu'il n'arrive pas à se projeter dans un résultat concret positif pour lui.
- **Pouvoir : climat de fuite devant l'engagement.** Personnellement, il voudrait bien, mais il ne se sent pas légitime pour décider. Il a peur de faire trop de concessions

et de se le voir reprocher ensuite pas ses commanditaires qui sont en fait des *acteurs invisibles* de la négociation.

- **Vouloir : climat de rigidité.** Il ne cède rien, il campe sur ses positions. Il n'est pas motivé pour coopérer. Cela se voit à son attitude non-verbale : visage fermé ou ironique, mâchoires serrées, bras croisés ou corps rejeté en arrière.

Creusez pour comprendre le blocage

- **Savoir :** Il s'agit de bien cerner les besoins de chaque point de négociation « bloqué ». La méthode des 5 « Pourquoi ? », ou plutôt « Pour... Quoi ? » permet de remonter le fil de la demande jusqu'au besoin originel. Les 5 questions, posées successivement à partir de la dernière réponse fournie, ont des variantes intéressantes : « À quoi cela va-t-il servir ? Dans quel but ? Quel est l'enjeu ? » Une 6^e question permet de mesurer ou relativiser l'importance d'un point : « Quel est le risque si tu ne pouvais pas l'obtenir ? ».
- **Pouvoir :** Il s'agit d'abord de connaître les besoins et enjeux des *acteurs invisibles*. Les questions sont les mêmes que précédemment, mais abordées sous une forme indirecte : « De quoi ont-ils besoin ? Comment vont-ils l'utiliser ? », etc. Il s'agit aussi de mesurer le niveau d'influence du partenaire sur ses *acteurs invisibles* : « Comment réagiraient-ils si... ? ». Ou, si vous n'en êtes pas à la première négociation : « Comment ont-ils réagi lorsque vous leur avez proposé de... ? ».
- **Vouloir :** crevez l'abcès en exprimant à la place du partenaire son émotion (visible) : « Je te sens fermé/en colère. Que se passe-t-il ? » Tant que le problème émotionnel n'est pas résolu, inutile de poursuivre : une négociation suppose d'être deux à vouloir négocier ! Si aucun événement n'a contrarié le partenaire, le blocage vient de ses représentations personnelles de la négociation : pour lui, c'est une lutte, il ne faut rien lâcher.

Sortez du cadre

Il y a plusieurs manières de sortir du cadre initial de la négociation. Le tableau ci-contre donne des exemples de leviers selon la nature du blocage. À vous de choisir celle qui est la mieux adaptée à votre situation, ou d'en trouver d'autres.

« Rien n'est plus dangereux qu'une idée quand on a qu'une idée. » (Alain)

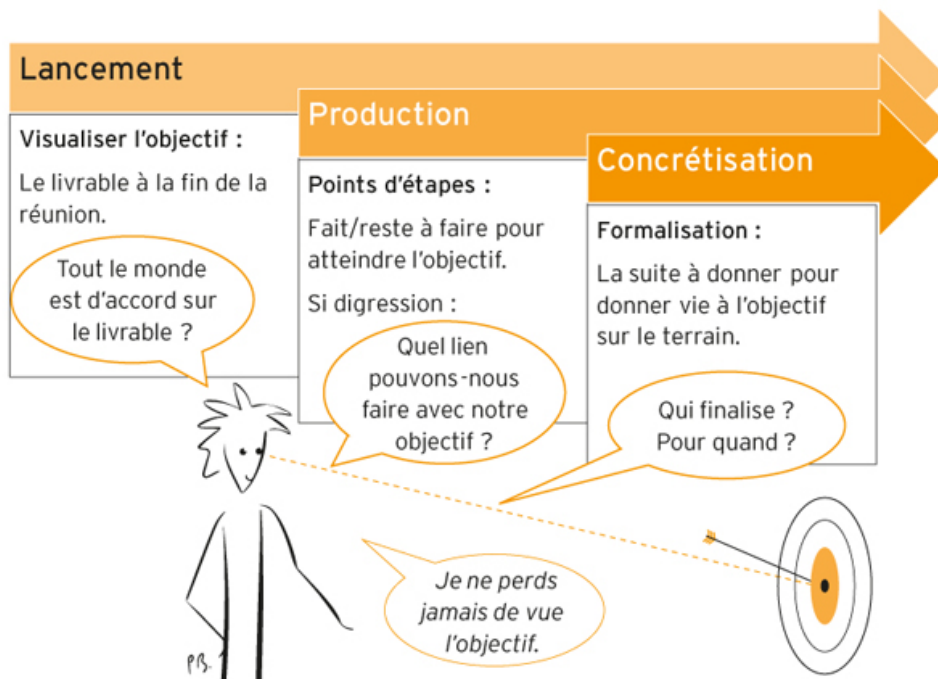
EXEMPLES de leviers d'action pour sortir des blocages

Blocage	Leviers d'action pour sortir du blocage
Savoir	• Mettre de côté le point de blocage : « supposons ce point réglé... » - Avancer sur les autres points de négociation. - Revenir en fin de négociation sur ce point. Entre-temps, les échanges de concessions/contreparties ou les idées émises ont souvent permis de lever le blocage. • Répondre au besoin sans répondre à la demande : - Exemple : la demande est de participer à une réunion de 2 heures. En creusant, le besoin réel est de pouvoir répondre à d'éventuelles questions d'expertise. Solution : l'assurance d'être disponible en téléconférence en cas de questions. • Sortir du cadre de la négociation : - Proposer des concessions ou demander des contreparties sur d'autres points, hors champ de la négociation en cours, pour faciliter les échanges ou compenser. - Exemples : un avantage en nature ; un autre service rendu par ailleurs pour compenser le temps investi ; un coup de pouce sur un autre dossier ; une mise en relation avec un acteur clé ; un transfert d'expertise ; un prêt de matériel ou de main d'œuvre ; un délai par ailleurs ; une formation ; des jours de repos... La liste est infinie !
Pouvoir	• Élargir le cercle des négociateurs : - Organiser une nouvelle négociation avec les acteurs invisibles. - Organiser une séance de brainstorming avec eux pour trouver des alternatives. • Changer de place à la table des négociations pour sauter ensemble l'obstacle : - Rechercher ensemble des solutions pour répondre aux enjeux des acteurs invisibles. - Exemple : point de blocage sur le délai de remise d'une étude complexe. Solution : fournir à court terme une présentation de 5 slides avec les grandes lignes, pour la réunion du Directoire, et l'étude détaillée plus tard. • Agir ailleurs dans la marge de manœuvre du partenaire : - Reformuler la contrainte : « je comprends que ce budget est limité... » - Explorer d'autres pistes hors cadre : « Y a-t-il un autre budget... »
Vouloir	• Sortir du contenu de la négociation pour se centrer sur le processus relationnel : - Si un événement perçu comme une trahison a provoqué la colère du partenaire : reformuler l'émotion, faire parler, faire preuve d'empathie et de compréhension. - Présenter des excuses (en son nom ou au nom de son « groupe »). - Prendre le cas échéant un engagement écrit sur un aspect particulier. • Commencer par les points mineurs et faire le 1^{er} pas : - Faire une 1^{re} concession sur un point mineur (renoncement facile). - Soumettre la 2^e concession à un accord sans s'engager précisément : « Si je raccourcis (flou) le délai, es-tu prêt de ton côté à revoir l'exigence de qualité ? » - S'il est d'accord sur le principe, négocier les « montants » des concessions et contreparties avant de verrouiller l'accord.

OUTIL 37

La réunion productive

FOCALISER L'ÉNERGIE DU GROUPE SUR UN OBJECTIF CONCRET



En résumé

La réunion productive est d'abord une réunion efficace. Il s'agit d'optimiser le résultat produit dans le temps imparti. C'est le but des deux premières phases : le lancement permet au groupe de visualiser un objectif concret et la phase de production de l'atteindre.

Mais une réunion peut être efficace (produire un plan d'action en un temps record) sans être productive (si aucune action n'est mise en œuvre par exemple).

La phase de concrétisation donne sa valeur ajoutée à la réunion. Elle garantit la transformation du produit de la réunion en réalité opérationnelle.

Insight

A productive meeting is mainly efficient because it achieves an optimal result within an allotted time. That's the goal you aim for in the first two phases: the launch phase helps the group visualize a concrete objective, the production phase is designed to reach it.

But a meeting can even be considered effective (for instance, by producing a plan of action in record time) without being "productive" (i.e. even without initiating any concrete action).

The realization phase provides added value, guaranteeing that the meeting's result will be transformed into an operational reality.



<http://goo.gl/YcbRpk>

Partagez les vertus d'un objectif de réunion efficace

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'enjeu est de faire avancer concrètement les dossiers et projets en minimisant le temps passé en réunion.

Contexte

Ce processus s'applique à toute réunion de travail, à partir de deux ou trois personnes.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Phase de lancement : visualiser l'objectif.**
 - L'objectif n'est pas un simple « sujet ». Il est concrétisé par un livrable précis que le groupe peut visualiser : un diagnostic, des recommandations, un plan d'action, un relevé de décisions, etc.
 - Il est atteignable à la fin de la réunion : augmenter les ventes de 10 % n'est pas un objectif de réunion. Mais établir le plan d'action qui le permettra, oui.
 - Vérifiez en début de réunion que vous êtes tous d'accord sur l'objectif. Sinon, redéfinissez-le.
- **Phase de production : atteindre l'objectif.**
 - Focalisez l'attention du groupe sur l'objectif tout au long de la réunion : à chaque étape, montrez le chemin accompli et ce qui reste à faire pour l'atteindre. Alerte sur le temps.
 - En cas de légère digression, ramenez en douceur l'attention vers l'objectif : « Quel lien pouvons-nous faire avec notre objectif ? »
 - En cas de digression chronophage, optez pour le report : « Ce sujet est trop important pour qu'on l'aborde en 5 minutes. Je propose de le traiter à tel moment. »
- **Phase de concrétisation de l'objectif.**
 - Quel que soit le degré d'atteinte de l'objectif, il reste en général des actions à entreprendre pour lui donner vie sur le

terrain opérationnel.

- Décidez qui prend en charge la finalisation du livrable dans sa version prête à l'emploi. Fixez un délai et concrétisez-le par un rendez-vous formel dans l(es) agenda(s).
- Nommez un responsable du suivi : qui communique le livrable aux personnes concernées ? Sous quelle forme ? Qui s'assure de l'application des décisions ? Etc.
- Consignez par écrit ces engagements et envoyez tout de suite ce compte-rendu aux participants de la réunion.

Méthodologie et conseils

- Communiquez l'objectif – le livrable – au moment de l'invitation à la réunion. Les esprits seront mieux préparés à être productifs.
- Pour focaliser l'attention des participants, limitez vos réunions à un seul sujet – qui peut contenir plusieurs sous-objectifs. Exemple : fournir une analyse ET une liste de solutions ET un plan d'action.
- Au-delà de 5 participants, évitez les tours de table. Utilisez des techniques d'animation plus structurées : brainstorming post-it™ ou production en sous-groupes.
- Gérez le temps de la réunion en comptant environ :
 - 5 à 10 % pour la phase de lancement,
 - 80 à 85 % pour la phase de production,
 - 10 à 15 % pour la phase de concrétisation. ■

« Celui qui n'a pas d'objectifs ne risque pas de les atteindre. » Sun Tzu

Avantages

- Plus les réunions sont productives, plus les participants s'auto-disciplinent : ils sont plus ponctuels et se dispersent moins sur leurs smartphones car leur temps est optimisé.

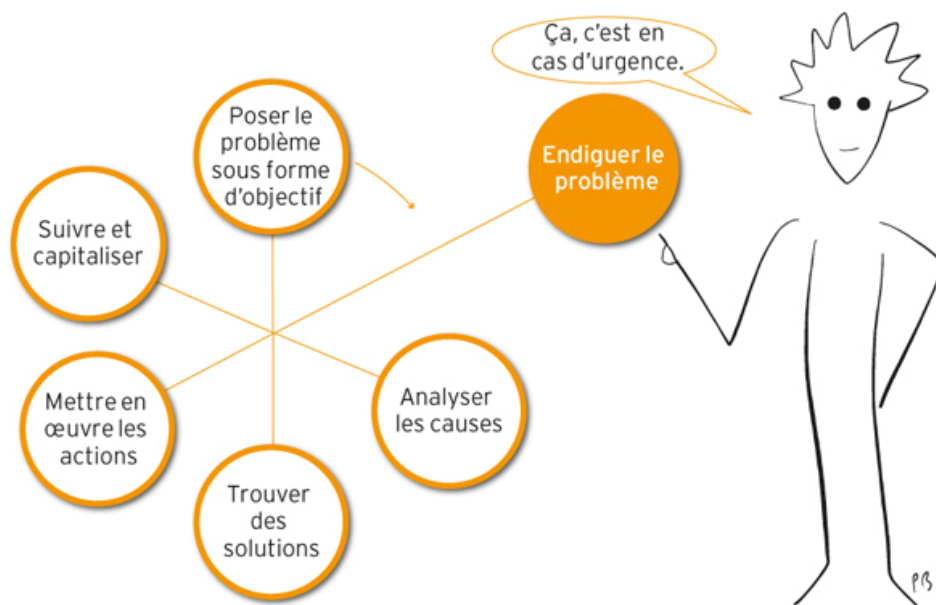
Précautions à prendre

- Vérifiez que l'objectif peut être atteint dans le temps imparti pour la réunion. Il vaut mieux redéfinir un objectif partiel que de générer la frustration du groupe.

OUTIL 38

Les méthodes de résolution de problèmes

PRENDRE LE TEMPS NÉCESSAIRE À CHAQUE ÉTAPE



En résumé

Il existe plusieurs **méthodes de résolution de problèmes**. La plupart ont été élaborées pour assurer la qualité des produits dans le secteur industriel. Les étapes sont plus ou moins détaillées mais les processus sont similaires. Cette démarche collective s'applique à toutes sortes de problèmes.

- L'étape de définition du problème est une phase importante du processus.
- La mise en place d'une solution provisoire est optionnelle.
- L'analyse des causes et la recherche de solutions sont 2 étapes distinctes.
- La mise en œuvre et le suivi des résultats peuvent être itératifs pour ajuster la solution.

Insight

*Several **problem-solving methods** exist, most of which have been elaborated to ensure product quality in the industrial sector. The individual steps can be more or less detailed, but procedures tend to be similar. This collective approach can be applied to all kinds of problems.*

- *The problem-defining stage is of utmost importance.*
- *It is best if you propose a provisional solution for the problem.*
- *Analyzing causes and searching for solutions are two separate steps.*
- *Implementation of results and follow-up can be iterative in order to fine-tune and adjust the solution.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La rigueur méthodologique évite les erreurs d'interprétation d'un problème et la mise en œuvre coûteuse de solutions inefficaces.

Contexte

Ce type de méthode est utile pour traiter tout problème à enjeu important.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Posez le problème sous forme d'objectif.**
 - Décrivez de manière objective le problème et son étendue : sur quoi porte-t-il, qui est concerné, où se produit-il et quand, combien d'occurrences, de quelle manière survient-il ?
 - Mesurez l'impact du problème avant de décider – ou non – de le traiter : écart entre l'attendu et le résultat, coût, etc.
 - Rappelez le cas échéant ce qui a déjà été tenté pour résoudre le problème.
 - Positivez le problème en fixant un objectif mesurable : que voulez-vous obtenir ? À quelle échéance ? À quoi verrez-vous le problème est résolu ?
 - De quelles ressources et compétences avez-vous besoin pour résoudre l'équation ?
- **Endiguez le problème à court terme.**
 - Mettez en place une solution provisoire pour assurer l'activité, même en mode dégradé.
 - Empêchez la contagion du problème.
- **Analysez les causes du problème.**
 - Listez les causes possibles à l'aide de post-it™ ou d'une carte mentale.
 - Au-delà des symptômes, remontez aux *causes racines* avec la méthode des 5 « pourquoi ? » : posez successivement cette question 5 fois en partant de la dernière réponse donnée.
 - Classez les *causes racines* par catégories homogènes (liées aux méthodes, aux hommes, au matériel, à l'information, etc.)

- Hiérarchisez-les selon la loi de Pareto : quels sont les 20 % de causes prioritaires à traiter pour résoudre 80 % du problème ?
- **Trouvez des solutions**
 - Recherchez toutes les solutions possibles à l'aide d'un brainstorming.
 - Triez les solutions avec des critères objectifs (rapidité de mise en œuvre, coût, etc.)
 - Définissez la solution à mettre en œuvre.
- **Mettez en œuvre la solution retenue.**
 - Définissez le plan d'action échancé, étape par étape.
 - Désignez un responsable de la mise en œuvre du plan d'action.
- **Mesurez le résultat et capitalisez.**
 - Surveillez les indicateurs et les symptômes.
 - Quand le problème est résolu, pérennisez la solution et supprimez les palliatifs provisoires.
 - Sinon, ajustez la solution ou traitez d'autres causes pour remédier au problème.
 - Capitalisez : à quelles autres situations ce type de solutions peut-il bénéficier ?

Méthodologie et conseils

- Invitez des profils variés à rechercher les causes et solutions : experts, utilisateurs, etc.
- Apportez des éléments tangibles pour alimenter la recherche des causes : photos, réclamations clients, pièces endommagées, etc.
- Félicitez tous ceux qui ont contribué à la résolution du problème. ■

« Un problème sans solution est un problème mal posé. » Albert Einstein

Avantages

- L'implication d'acteurs variés facilite la mise en œuvre de la solution.

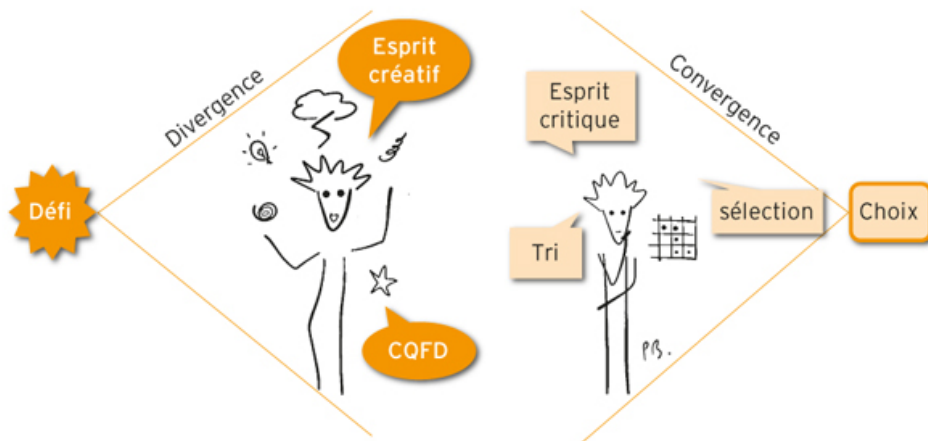
Précautions à prendre

- Rassurez les informateurs dans la phase de qualification du problème : il s'agit de rassembler des faits et non de trouver des coupables.

OUTIL 39

La réunion de brainstorming

SÉPARER LA PHASE DE DIVERGENCE DE LA PHASE DE CONVERGENCE



En résumé

Alex Osborn, l'inventeur du brainstorming, posait dès les années 1940 les 4 règles favorisant la production d'idées :

- Censure interdite,
- Quantité exigée,
- Farfelu bienvenu,
- Démultiplication encouragée.

C'est cette phase de divergence qui vient à l'esprit lorsque l'on parle de brainstorming. Mais le processus ne s'arrête pas là.

La réunion de brainstorming comporte également une phase de convergence, au cours de laquelle les idées sont soumises à la critique. Des études récentes (Jonah Lehrer, Charlan Nemeth) prouvent que la critique favorise l'émergence de nouvelles idées encore plus pertinentes.

Insight

Ever since the 1940's, Alex Osborn, the inventor of brainstorming, posited the 4 rules that work in favor of group creativity:

- *No criticizing.*
- *No self-censorship.*
- *Quantity before quality.*
- *Build on others' ideas.*

That's the "divergence" phase we think of when we hear the word "brainstorming". But the procedure actually doesn't stop there.

A brainstorming meeting also foresees a "convergence phase" in which collected ideas are ultimately subjected to constructive criticism. Recent studies by Jonah Lehrer and Charlan Nemeth show that criticism, in that posterior phase, encourages the emergence of new ideas that are even more useful.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La réunion de brainstorming favorise l'émergence d'idées originales et pertinentes.

Contexte

Elle mutualise les compétences et les idées pour surmonter les problèmes et relever les défis lorsque le jeu de contraintes est fort.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Le cadrage : la question défi.**

- Posez la question défi pour orienter la créativité du groupe. Elle inclut une contrainte à respecter.
- Exemple : « Comment diviser par 2 le temps passé en réunion tout en étant encore plus productifs ? »

- **La production d'idée : la divergence.**

- Commencez par un échauffement créatif pour désinhiber les esprits.
- Annoncez la règle CQFD :
- Censure interdite ! (autocensure idem !).
- Quantité exigée ! (c'est le but de cette phase. Le tri se fera dans un 2^e temps)
- Farfelu bienvenu ! (une idée absurde peut engendrer une idée réaliste)
- Démultiplication encouragée ! (plagiat, déformation, rebond).
- Notez toutes les idées sans censure et affichez-les pour favoriser le rebond.
- Recentrez sur la question défi (sans juger) lorsque le groupe s'en éloigne trop.
- Encouragez la production d'idées, rebondissez vous-même si le groupe s'essouffle.

- **La sélection d'idées : la convergence.**

- Éliminez les idées hors sujet ou irréalistes.
- Favorisez l'émergence de la critique constructive : « En quoi cette idée n'est pas applicable ? » Vous récolterez les contraintes à respecter pour que la solution soit viable.
- Regroupez les idées de même nature.
- Récrivez la synthèse des idées recevables.
- Définissez des critères de sélection : facilité de mise en œuvre, coût, impact client, efficacité, impact sur la motivation, etc.
- Choisissez une méthode de sélection : vote par gommettes, matrice des critères avec ou sans pondération.
- Hiérarchisez les idées.

Méthodologie et conseils

- Le groupe idéal est de 4 à 10 personnes de profils variés, avec un noyau de personnes qui se connaissent et quelques nouveaux venus.
- Installez-vous si possible dans un lieu inspirant.
- Évitez la contrainte budgétaire dans la question défi. Elle reviendra dans les critères.
- Exemple d'échauffement créatif : faites circuler un objet usuel (trombone, crayon...) et faites plusieurs tours de piste pour trouver « tous les usages farfelus » de l'objet.
- Vous pouvez mettre des gages (chanter une chanson !) pour les remarques « créaticides » en phase divergente. Mais restez bienveillant pour conserver une ambiance joyeuse et créative !
- Idéalement, organisez une 2^e séance de créativité quelques jours plus tard pour affûter les idées sélectionnées. La période d'incubation permettra à chacun de combiner les

idées et les critiques émises pour produire des idées encore plus pertinentes. ■

« La pensée créative n'est pas un don, c'est une compétence qui peut s'apprendre. » Edward de Bono

Avantages

- Les résultats sont très souvent étonnants d'originalité et de réalisme.
- La joie de la créativité collective favorise l'efficacité quotidienne.

Précautions à prendre

- Valorisez aussi bien les idées farfelues que les idées plus classiques. Le but est d'encourager la créativité, pas de valoriser les meilleurs.

DOSSIER

4

DÉVELOPPER SA VALEUR AJOUTÉE

« Soyez comme l’oiseau posé pour un instant sur des rameaux trop frêles, qui sent plier la branche et qui chante pourtant, sachant qu’il a des ailes. »

Victor Hugo

Les deux vallées du roi malade

Il était une fois un roi affligé d’une maladie qui le paralysait à demi. Son royaume se résumait à deux belles vallées et une plaine ondulée qui abritait la ville et le château. Ne pouvant plus administrer lui-même l’ensemble de son domaine, si petit fût-il, le roi confia la gestion des vallées à ses deux fils jumeaux. Les jeunes princes se ressemblaient tant que nul ne savait plus qui était l’aîné. Le roi malade ne souhaitait pas diviser son royaume. Il fit serment de léguer son trône à celui de ses deux fils qui exploiterait le mieux ces terres boisées.

Pendant quelques années, la réussite des jumeaux fut en tout point identique. Bois de construction ou de chauffage, bois noble pour l’ameublement, les tas que les bûcherons alignaient de chaque côté de la grand-place les jours de marché étaient semblables.

Un printemps pourtant, après un hiver de tempêtes d’une violence sans précédent, le roi nota une différence. Une modeste pile de bois de chauffage s’opposait à un amonçèlement de marchandises de belle facture. Cette année-là, le roi n’eut pas le loisir d’en savoir davantage. Il sombra bientôt dans un délire de plusieurs mois qui le tint alité jusqu’au printemps suivant. Lorsqu’il put enfin sortir, il décida qu’il était temps de désigner son successeur.

Il se fit conduire chez l'un de ses fils. Dans le carrosse qui le transportait, il découvrit avec tristesse les ravages infligés à cette terre autrefois florissante.



– Tu as enduré de dures épreuves, mon fils, dit le roi en serrant le jeune homme dans ses bras dès qu’il fut arrivé. Raconte-moi ce qui s’est passé.

Les tempêtes de l’hiver précédent avaient balaféré le flanc des montagnes jadis couvertes de fiers sapins.

– Les pluies torrentielles gênaient le travail des bûcherons, expliqua le prince. J’ai préféré attendre de

meilleures conditions plutôt que d'exposer la vie de mes hommes. Au printemps, ils ont débité ce qu'ils ont pu du bois détrem pé.

Les vents puissants avaient apporté deux autres fléaux, contre lesquels il n'avait rien pu faire. Un champignon avait gangréné à une vitesse foudroyante les chênes centenaires dont les dépouilles jonchaient le fond du val, et une plante exotique asphyxiait maintenant la rivière.

– Accompagne-moi chez ton frère, dit le roi après une nuit de repos. Ma fin est proche et je veux choisir celui qui portera la couronne après mon départ.

En chemin, le roi ne reconnut pas le paysage de sa jeunesse. Des potagers couvraient le fond de la vallée. Des ateliers de vannerie longeaient la rivière claire. Les flancs de la montagne étaient couverts de jeunes plans d'arbres et striés d'immenses bâtisses.

– Mon fils, s'écria le roi dès qu'on l'eût déposé devant la demeure du prince. Raconte-moi comment tu as affronté les épreuves qui ont accablé le pays.

– Avec les premiers arbres arrachés par la tempête, relata le jeune homme, nous avons construit des abris solides. Tout l'hiver, nous avons entreposé au sec les arbres déracinés sommairement élagués.

– Et les chênes du fond de la vallée ? s'enquit son frère. Où sont-ils ?

– Je les ai tous fait abattre pendant que la plupart étaient encore sains. Avec l'argent de la vente, j'ai acheté les plantations des potagers et replanté des arbres.

– Comment t'est venue l'idée de faire des paniers ? demanda encore le roi.

– Les épreuves précédentes m'avaient appris à ne pas craindre l'adversité. J'ai examiné la plante qui envahissait la rivière. Une fois tressées, ses longues racines fournissent une corde assez solide pour la vannerie.

À ces mots, son jumeau mit un genou à terre et s'inclina devant lui.

– Je serai heureux de suivre ton commandement, mon frère, dit-il solennellement. Car tu as fait preuve de bien plus de lucidité que moi dans ton jugement.

Une larme de joie roula sur la joue du roi malade.

LES OUTILS

[40 L'orientation client](#)

[41 La prestation enthousiasmante](#)

[42 L'exploitation des incidents](#)

[43 L'esprit pionnier face aux changements](#)

[44 L'esprit d'initiative](#)

[45 L'amélioration continue](#)

[46 La démarche lean](#)

[47 La démarche d'innovation individuelle](#)

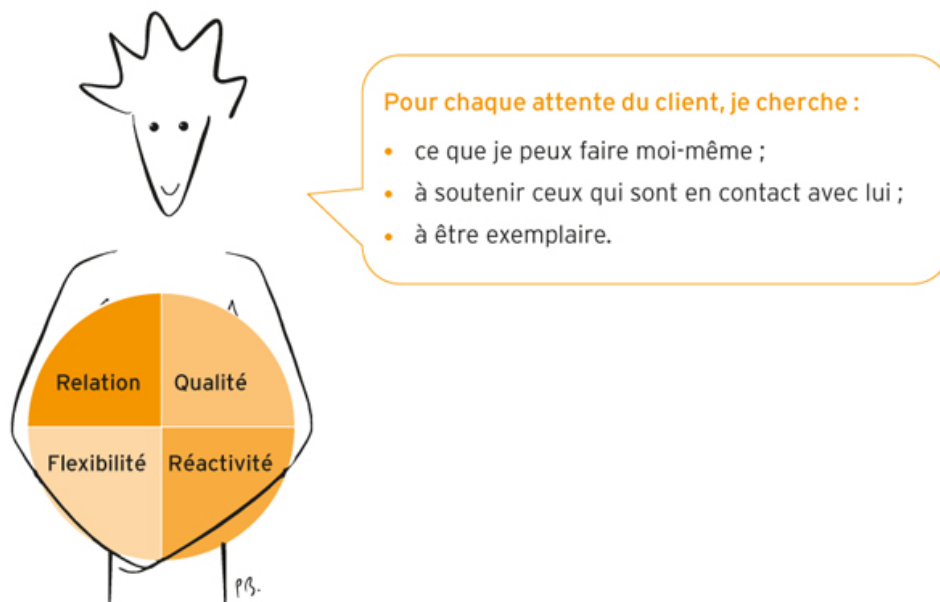
[48 L'avocat de l'ange](#)

[49 La transformation d'une contrainte en valeur](#)

[50 La sérendipité](#)

[51 L'organisation de la veille professionnelle](#)

PLACER LA SATISFACTION DU CLIENT AU CŒUR DE SES ACTIONS



En résumé

Que nous soyons ou non en contact direct avec le client, c'est toujours pour lui que nous travaillons.

L'orientation client permet à toute la chaîne client-fournisseur de l'entreprise d'être efficace pour répondre aux 4 attentes essentielles du client :

- La qualité : celle des produits et services qu'il achète, mais aussi son expérience de la marque au sens large, du premier au dernier contact.

- La réactivité en cas de problème.
- Une certaine flexibilité pour accéder à des demandes « hors catalogue » ou « hors process ».
- Une relation personnalisée qui lui permette de se sentir reconnu.

Insight

*You are always working for your client, whether you have direct contact with him or not. **Client orientation** helps you streamline your entire supplier-client chain by responding to four essential client expectations:*

- *Quality: not just the products and services the client wants to acquire, but the way he experiences your brand from the first to the last contact*
- *Good customer service if problems arise*
- *A certain amount of flexibility to listen to demands that are “off the beaten path”*
- *A one-on-one relation that makes client feel valued and appreciated.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le but est de trier nos priorités en fonction de ce qui génère le plus de valeur pour le client – et par conséquent pour notre organisation.

Contexte

Quel que soit notre métier, nous pouvons orienter nos actions pour maximiser la satisfaction du client final.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Contribuez à la qualité de son expérience.**

- Le client veut plus que des produits et services de qualité. La qualité perçue englobe toute son expérience avec votre entreprise : convivialité et professionnalisme à tous niveaux, aide personnalisée, efficacité, etc.
- Saisissez toute occasion de rencontrer des clients. Vous aurez des idées d'amélioration en les écoutant parler de leurs besoins ou de leur expérience.
- Dans votre champ de responsabilités, qu'est-ce qui est visible par le client ? Comment pouvez-vous rendre encore plus performant le service et plus agréable son expérience ?
- Remontez aux services concernés tout feedback que vous pourriez obtenir.

- **Soyez réactif en cas de problème.**

- Le client peut pardonner un dysfonctionnement. Mais il attend une réactivité maximale en cas de problème.
- Hiérarchisez vos interlocuteurs en fonction de leur proximité avec le client. Traitez en priorité les réclamations des clients.
- Mettez en place une « astreinte tournante » pour qu'une personne de votre unité soit alertée en temps réel des problèmes à résoudre d'urgence.
- Traitez en profondeur les dysfonctionnements fréquents pour les éradiquer ([outil 38](#)).

- **Soyez flexible vis-à-vis de ses demandes.**

- Rien n'énerve plus le client que des réponses du type « ce n'est pas la procédure ». Discernez ce qui est réellement indispensable (car lié par exemple à la sécurité) de ce qui est « habituel ». Ce sont nos clients qui font évoluer nos offres.
- Lorsqu'une demande vous est faite « hors process », examinez-la. Mesurez le coût d'une exception par rapport à la perte potentielle d'un client insatisfait.

- Comparez vos prestations avec les pratiques actuelles dans votre secteur ou ailleurs.
- Si plusieurs demandes similaires vous sont faites, standardisez une nouvelle proposition.
- **Offrez-lui une relation personnalisée.**
- Le client aime qu'on le reconnaisse. Si vous êtes en contact avec lui, souvenez-vous de son nom, sa situation, ses choix antérieurs.
- Enregistrez ces données dans vos systèmes pour que tous y aient accès. Le client n'aime pas répéter plusieurs fois la même chose.
- Lorsque vous transmettez un dossier, expliquez la situation et le besoin du client.

Méthodologie et conseils

Pour chacune des 4 attentes essentielles du client, demandez-vous :

- ce que vous pouvez faire directement pour lui,
- comment vous pouvez soutenir l'action de ceux qui sont en contact direct avec lui,
- en quoi vous pouvez être exemplaire pour transmettre la culture client à votre entourage. ■

« Le seul patron, c'est le client. Il peut licencier tout le monde, du directeur à l'employé en faisant une chose simple : aller dépenser son argent ailleurs. » Sam Walton

Avantages

- L'orientation client est contagieuse : chacun bénéficie d'une qualité de service exemplaire.

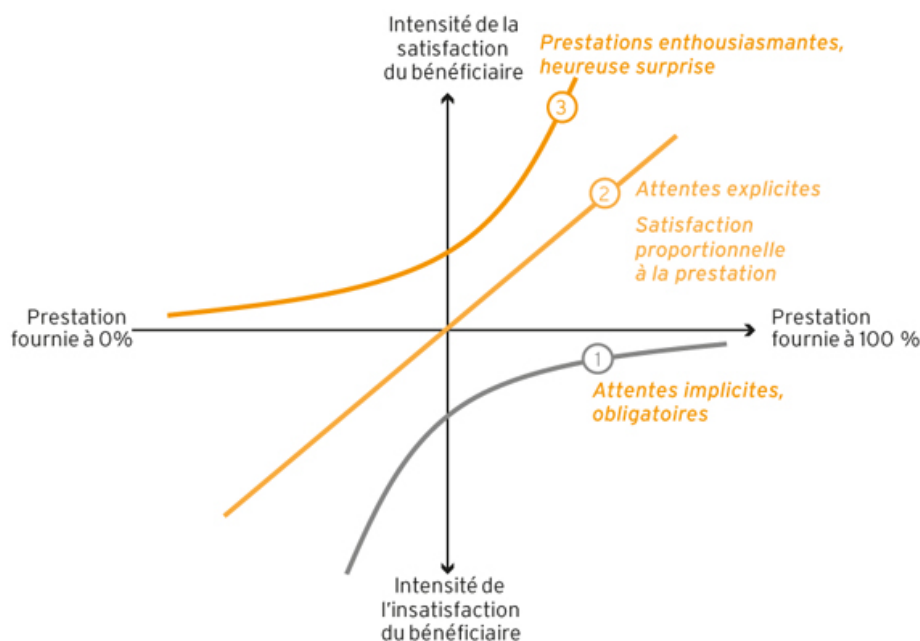
Précautions à prendre

- Distinguez perfectionnisme et valeur perçue par le client.

OUTIL 41

La prestation enthousiasmante

DÉPASSER LES ATTENTES EXPLICITES ET IMPLICITES



Source : d'après le diagramme Prestation/attentes de Kano

En résumé

Noriaki Kano a élaboré le diagramme prestations/attentes en 1984, en observant l'impact – non linéaire – de la présence ou non d'une prestation sur la satisfaction perçue par le client. Le but était de développer uniquement les fonctionnalités à forte valeur ajoutée perçue.

La prestation enthousiasmante s'inspire du diagramme de Kano pour développer un réflexe de service supplémentaire à forte valeur ajoutée dans nos prestations quotidiennes, vis-à-vis de nos clients, de nos collègues ou managers. À condition bien sûr de répondre d'abord aux attentes explicites et implicites de nos bénéficiaires.

Insight

In 1984, Prof. Noriaki Kano developed the “service/satisfaction model” when he observed the non-linear impact of the presence or absence of a provided service on the client’s perceived satisfaction. The goal was to concentrate on developing functionalities with significant perceived added value.

Delighters (exciting quality) is a performance aspect inspired by Kano’s model. It teaches us to develop a reflex to offer an extra service with significant added value when we interact with our clients, our colleagues or our superiors. This presupposes that we are already meeting their basic implicit and explicit needs and expectations.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Augmenter la valeur ajoutée d'une prestation attendue bénéficie à l'efficacité collective et valorise notre image professionnelle.

Contexte

Nous pouvons choisir d'offrir une prestation enthousiasmante dès lors que nous fournissons un travail

à un bénéficiaire : client, manager, collègue, chef de projet, etc.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Clarifiez les attentes du bénéficiaire**

- Demandez-lui ce qu'il veut et dans quel but. C'est ce qui vous permettra d'offrir un service utile supplémentaire enthousiasmant.
- Validez si besoin ses attentes implicites : celles qu'il ne mentionne pas car elles lui semblent évidentes, mais qui ne le sont pas pour un non initié : une pratique utile pour les personnes avec qui vous avez peu l'habitude de travailler ou lorsque vous découvrez un secteur.
- Vérifiez l'importance relative de ses critères de satisfaction. Exemple : le délai est-il plus important qu'une information exhaustive ?

- **Travaillez pour satisfaire les attentes**

- Sécurisez les attentes implicites (ou qui l'étaient avant que vous ne les fassiez préciser !) : respectez le délai si c'est une évidence pour votre bénéficiaire, fournissez les fonctionnalités essentielles (par exemple les informations indispensables).
- Répondez aux attentes explicites en restant fidèle à la demande. Ajustez notamment le service rendu en fonction du « prix » que votre « client » est prêt à payer ou de la valeur intrinsèque de la prestation par rapport à l'activité ou le client final. Il ne s'agit pas de fournir une étude exhaustive à un demandeur qui n'a besoin que d'une synthèse.

- **Ajoutez une prestation utile de plus**

- C'est parce que vous aurez questionné sur l'utilisation qui sera faite de votre prestation que vous saurez quel service

offrir en plus. Le principal est qu'il soit perçu comme utile au bénéficiaire et non comme simple gadget.

- Exemples : visibilité, confort de lecture (des schémas sous Excel), gain de temps (des formules programmées).

Méthodologie et conseils

- Privilégiez les actions qui vous prennent peu de temps comparativement au temps que vous faites gagner à votre bénéficiaire.
- Si vous n'êtes pas sûr de l'intérêt pour le bénéficiaire, posez directement la question au moment de la demande. La prestation reste enthousiasmante même sans l'effet de surprise. ■

« Il n'y a pas de publicité aussi puissante qu'une bonne réputation qui voyage rapidement. » Brian Koslow

Avantages

- Un enthousiaste parle spontanément du service dont il a bénéficié. Une bonne réputation professionnelle ouvre des portes.
- L'enthousiasme généré renforce la confiance. Si le bénéficiaire est votre manager, il vous laissera plus d'autonomie.
- Si chacun fait de même, l'efficacité collective est maximisée par les talents individuels.

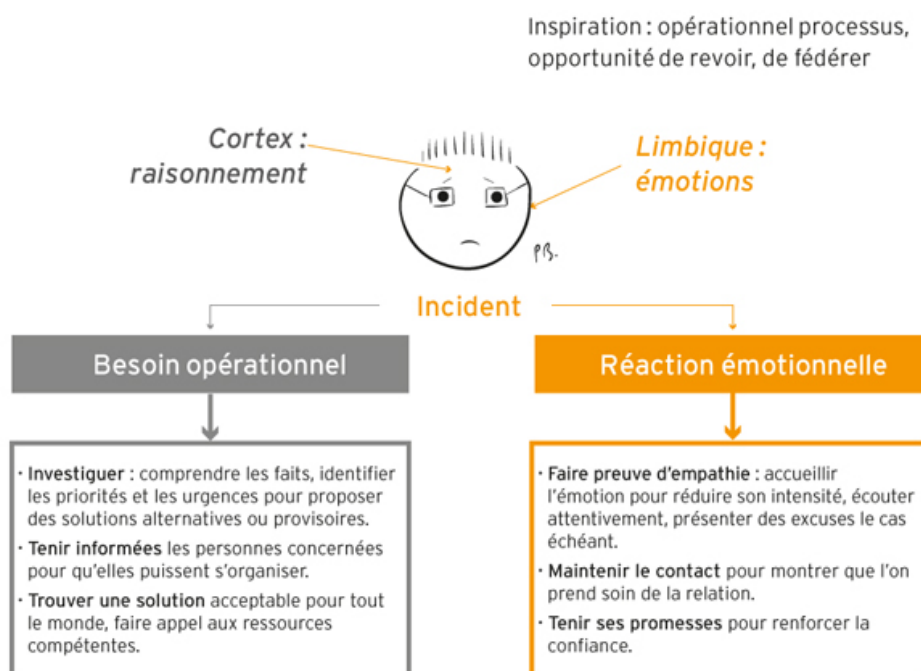
Précautions à prendre

- Attention à ne pas basculer dans le perfectionnisme sans valeur ajoutée perçue.
- Dosez votre investissement selon les enjeux.
- Veillez à satisfaire les attentes implicites et explicites avant tout. Sinon, c'est déceptif !
- Avec le temps, une prestation enthousiasmante devient la norme. Renouvelez-vous !

OUTIL 42

L'exploitation des incidents

VOIR LES PROBLÈMES COMME AUTANT D'OPPORTUNITÉS



En résumé

Qui n'a jamais connu d'incident dans l'exercice de son activité professionnelle ? Une erreur commise, un vice de procédure que nous n'avions pas anticipé, un client mécontent de subir un dysfonctionnement, les exemples sont innombrables. Qu'ils soient de notre fait ou non n'est pas la question. Ils nous stressent la plupart du temps.

Au lieu de les laisser gâcher notre journée, nous pouvons les considérer comme des opportunités.

L'exploitation des incidents traite l'urgence du moment en prenant soin de renforcer la relation au passage, puis sécurise l'avenir en traitant le problème en profondeur.

Insight

Who hasn't experienced a setback in the course of their professional lives? A mistake you made, a procedural flaw you didn't anticipate, client dissatisfaction due to product malfunction – countless examples exist. The question is not whether such mishaps are our fault; they usually cause major stress.

Instead of letting them ruin your day, you can treat mishaps as opportunities by learning to make the best of them. Deal with urgency while taking good care of relationship and prevent future relapses by getting to the heart of the problem.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Un incident traité de telle sorte qu'il renforce les relations et améliore les processus de travail devient une opportunité.

Contexte

Cette méthode s'applique à tous les incidents de l'activité courante. Elle ne concerne pas les incidents liés à la sécurité des personnes.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Accueillez l'incident de bonne grâce.**

- Les clients les plus fidèles sont ceux qui ont eu l'occasion de tester la réactivité d'une entreprise lors d'un problème. Accueillez les réclamations comme des occasions de fidéliser vos clients.
- Les incidents survenus au cours de la vie d'un dossier ou d'un projet sont autant d'occasions de revoir les processus pour les rendre plus efficaces.
- Prévoyez du temps dans votre agenda pour gérer les imprévus en vous basant sur l'historique des mois antérieurs. Vous les vivrez de façon plus détendue !

- **Prenez soin de la relation.**

- Quelles que soient les personnes impactées par l'incident – client final ou collègues – celui-ci génère du stress.
- Faites preuve d'empathie vis-à-vis des émotions de vos interlocuteurs. Plus vous serez compréhensif face à leur colère ou leur peur, mieux vous les aiderez à les gérer.
- Questionnez sur la situation et sur le besoin à court terme pour trouver une solution au plus vite. Montrez de l'intérêt, tout simplement.

- **Résolvez le problème du moment.**

- L'incident provoque des remous qu'il faut calmer en urgence : insatisfaction client, désorganisation, pertes de temps, etc. Plus le risque sur l'activité est grand, plus vous devez agir vite.
- Acceptez de ne pas avoir la solution idéale, mettez en place un plan provisoire pour limiter les conséquences négatives à court terme.
- Annoncez un délai de résolution du problème pour rassurer vos interlocuteurs. Si vous n'êtes pas capable d'en donner un, promettez de tenir vos interlocuteurs informés de la progression de vos recherches, en donnant un délai précis.

- **Traitez le problème en profondeur.**

- Si le problème est simple, revoyez les processus ou méthodes de travail pour éviter que ce type d'incidents se reproduise.
- S'il est complexe, organisez une réunion avec les personnes impliquées pour le résoudre durablement ([outil 38](#)).
- Diffusez la solution pour qu'elle soit appliquée par les personnes concernées. L'incident peut servir de référence pour communiquer sur la nécessité de changer.
- Tenez informés vos clients/partenaires en les remerciant de leur compréhension. Montrez que vous avez sécurisé le processus durablement.

Méthodologie et conseils

- Tenez vos promesses. Le processus de résolution et la fiabilité de vos engagements sont aussi importants que la solution elle-même. ■

« En chinois, le mot crise est formé de deux caractères. L'un représente le danger. L'autre l'opportunité. » J.F. Kennedy

Avantages

- Cette façon d'aborder les incidents renforce la confiance.
- Elle est beaucoup moins stressante que de les considérer comme... des problèmes purs !

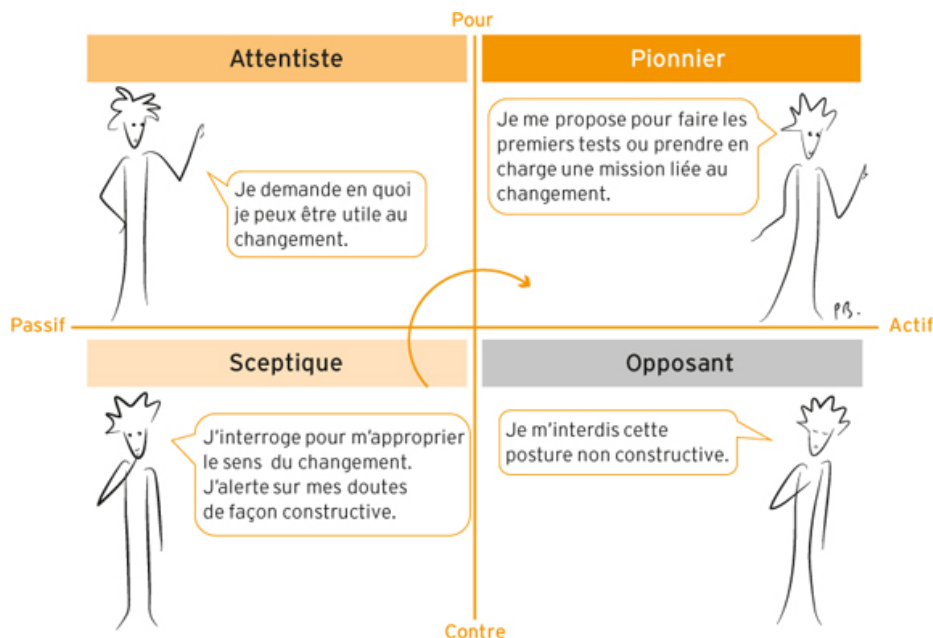
Précautions à prendre

- Tous les incidents ne méritent pas un traitement en profondeur. Investissez votre énergie en fonction de l'impact qu'ils ont sur l'activité ou de leur occurrence.

OUTIL 43

L'esprit pionnier face aux changements

ÊTRE ACTEUR DU CHANGEMENT POUR APPRIVOISER L'INCONNU



En résumé

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

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

L'esprit pionnier face au changement est d'abord une attitude d'accueil du changement, mais

aussi de nos propres doutes et peurs. C'est en les regardant en face que nous pourrons les relativiser et les dépasser.

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

Insight

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

We could gain more by jumping on the “train of change” from its departure.

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

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

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

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

Contexte

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

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Accueillez le changement.**

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

- **Appropriiez-vous le changement.**

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

- **Proposez de faire les premiers tests.**

- Que vous ayez la compétence ou non. Le déploiement du changement touchera tout le monde. Un test avec une personne « non initiée » est un test utile.
- Préparez-vous avec les personnes qui pilotent le projet de changement. Mettez toutes les chances de votre côté pour que le test soit un succès, mais acceptez une marge d'incertitude et d'imperfection. Le projet sera affûté après votre test.

- **Faites un retour d'expérience (ou REX).**

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

Méthodologie et conseils

- Faites part de vos doutes de façon positive en posant des questions orientées solutions : « comment faire pour... dans tel cas ? ».
- Avant de faire part de vos doutes, relevez au moins un avantage du changement.
- Cultivez l'esprit pionnier (outils 44 et 47). ■

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

Avantages

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

Précautions à prendre

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

Comment être plus efficace ?

Vous avez l'âme d'un pionnier ? Tant mieux !

Vous pouvez apporter encore plus de valeur à votre organisation en aidant ceux qui résistent encore. Pour l'efficacité et le confort de tous.

Aidez les opposants à s'exprimer positivement

Ne soyez pas moralisateur. Cela ne ferait que renforcer leur opposition ou provoquerait une réaction de rejet. Au contraire, faites-vous l'avocat de l'ange ([outil 48](#)) et reformulez ses critiques sous forme de points de vigilance. Alerte-le simplement sur la forme : une remarque est d'autant plus recevable qu'elle est formulée positivement.

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

Il arrive aussi que la colère masque une peur sous-jacente (peur de ne pas y arriver, de paraître incompetent). Vous

leur rendre service en les aidant à la verbaliser pour l'assortir d'un plan d'action constructif (une formation, du soutien, des paliers progressifs).

Rassurez les sceptiques

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

Prenez le temps de les écouter pour comprendre ce qui les gêne. Faites-vous l'avocat de l'ange, valorisez les points de vigilance qu'ils signalent, invitez-les à en faire part directement aux personnes concernées. S'ils ne veulent pas, endossez le rôle de porte-parole.

À l'inverse, expliquez ce que vous savez du projet parce que vous avez pris l'initiative de demander.

Motivez les attentistes à agir

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

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

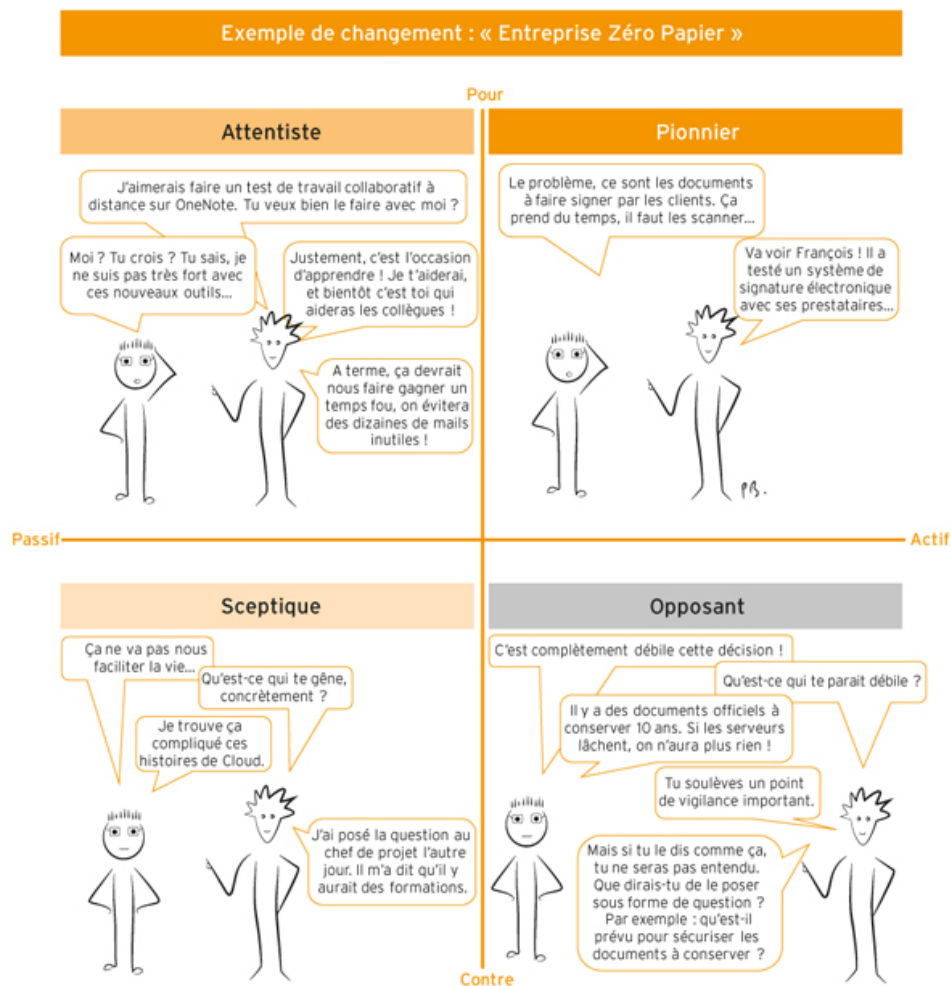
Formez un groupe de pionniers

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

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

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

EXEMPLE d'attitudes pour aider les collègues dans le changement



AGIR DE FAÇON PROACTIVE POUR ÉVITER LES RISQUES ET SAISIR LES OPPORTUNITÉS



En résumé

La prise d'initiative est une compétence très prisée par les employeurs, parce que les procédures ne peuvent pas tout prévoir.

Contrairement à la démarche d'innovation individuelle ([outil 47](#)) avec laquelle il est souvent confondu, **l'esprit d'initiative** s'exerce dans le cadre de nos missions habituelles - même s'il nous pousse à dépasser le cadre de nos responsabilités.

Il implique une posture ouverte, attentive à l'environnement et une capacité à se projeter dans le futur pour anticiper les risques et percevoir les opportunités d'efficacité. Surtout, il se concrétise dans l'action proactive.

Insight

Employers often value initiative as an employee skill, since not all kinds of situations can be anticipated with pre-established procedures.

*Often erroneously confused with the “innovative individual approach” (Tool No. 47), the **spirit of initiative** is applied during our habitual assignments, even if it encourages us to think beyond our responsibilities.*

It implies an open-minded attitude that is attentive to one's surroundings, an ability to project oneself into the future in order to anticipate risks and detect new chances to become even more efficient. It turns into a reality when co-workers start becoming proactive.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'esprit d'initiative anticipe les obstacles pour réduire les risques et recherche toute opportunité d'efficacité individuelle ou collective.

Contexte

Il s'exerce au quotidien dans le cadre ou en marge de nos missions. Nous le distinguerons ici de la démarche d'innovation individuelle ([outil 47](#)) qui a pour but des améliorations de rupture.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Identifiez les risques et les opportunités.**

- Qu'est-ce qui pourrait vous empêcher de livrer votre travail dans les délais ? Quels sont les points de fragilité de vos fournisseurs ? Au besoin faites un rétroplanning et identifiez les délais incompressibles.
- Veillez à préciser les besoins de vos clients internes ou externes : quels sont les risques d'une livraison non conforme ? Remontez des informations précises à vos fournisseurs.
- Quels sont les imprévus qui pourraient entraver la bonne marche du travail ? Les demandes de modification probables ?
- Exploitez votre expérience passée : quels sont les erreurs ou dysfonctionnements à éviter ? Comment gagner en productivité collective ?

- **Évaluez l'enjeu.**

- Évaluez la criticité des risques : plus leur probabilité est importante, plus ils valent la peine d'être anticipés. Plus les conséquences sur le résultat final sont graves (travail à refaire, gros retard sur le délai, non-conformité), plus il est vital de les traiter.
- Estimez le bénéfice à saisir l'opportunité d'un fonctionnement plus productif : gain de temps pour chacun, fiabilité du délai, création de valeur, etc.

- **Agissez sans attendre.**

- Prenez les décisions qui sont en votre pouvoir, faites ce qui peut être anticipé pour sécuriser le résultat.
- Proposez des solutions pour éviter ou réduire l'impact des risques, ou invitez les personnes concernées à réfléchir avec vous.

- Proposez des idées pour mutualiser des ressources et rationaliser le travail.
 - Proposez un fonctionnement efficace : réunion de cadrage collective pour éviter les malentendus, points d'avancement réguliers, méthode de travail, utilisation d'un Sharepoint ou d'une Dropbox, etc.
 - Alertez le plus tôt possible les personnes idoines des risques identifiés hors de votre champ de responsabilité.
 - Proposez votre aide pour accomplir un travail, prendre en charge une responsabilité jusqu'alors mal définie ou oubliée.
- **Pilotez la réalisation.**
 - Prenez en charge le suivi des actions décidées, relancez les acteurs si besoin.
 - Restez à l'affût des imprévus.

Méthodologie et conseils

- Dialoguez le plus souvent possible avec les personnes qui se trouvent en amont ou en aval de votre chaîne de valeur. Vous identifierez mieux les besoins, les risques ou défaillances probables et les opportunités.
- Comparez l'enjeu avec l'effort à fournir pour éviter un risque ou saisir une opportunité. La balance doit rester positive ! ■

« Le plus grand échec est de ne pas avoir le courage d'oser. » Abbé Pierre

Avantages

- En prenant les choses en main au plus tôt, nous évitons le stress de l'urgence.

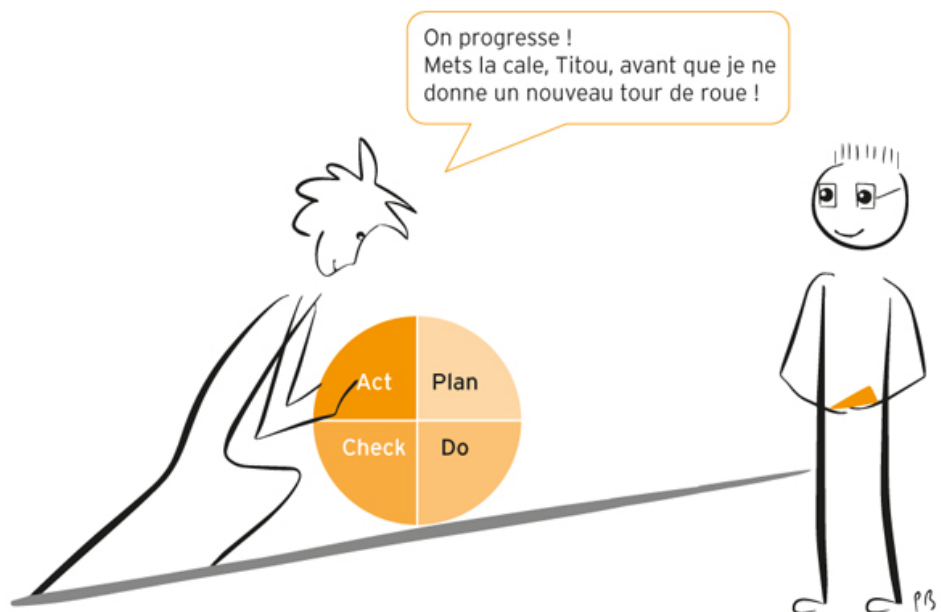
Précautions à prendre

- Soyez diplomate lorsque vous alertez.
- Restez en posture (++) ([outil 29](#)).

OUTIL 45

L'amélioration continue

AMÉLIORER LA PERFORMANCE À FAIBLE COÛT... MAIS AVEC CONSTANCE !



En résumé

Plus qu'une méthode, **l'amélioration continue** est un état d'esprit. C'est une démarche graduelle et douce qui s'oppose à l'innovation de rupture ([outil 47](#)). Elle repose sur des actions concrètes, simples, peu coûteuses en moyens ou en efforts. C'est l'accumulation constante de petites améliorations qui permet d'améliorer la performance.

Inspirée des outils de la qualité industrielle, la roue de Deming propose un processus simple en 4 étapes. Mais ce qui est le plus important, c'est faire tourner cette roue de façon constante : avoir continuellement en tête un nouvel objectif d'amélioration.

Insight

*More than a method, **continuous improvement** is an attitude. It is a gentle, gradual approach, quite different from “breakthrough innovation” (Tool No. 47). It stems from actions that are concrete, simple, low-cost, and low-effort. Continuous improvement is an ongoing accumulation of small advances that help improve overall performance.*

Inspired by the notion of industrial quality, the Deming Cycle posits a simple procedure in four steps. The most important thing is to keep the wheel constantly turning, always targeting a new improvement objective.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le but est d'améliorer la performance, de rendre les méthodes de travail plus fluides et efficaces pour éviter de se laisser dépasser.

Contexte

Contrairement à l'innovation qui implique une rupture, l'amélioration continue est un processus étiré dans le temps, qui ne nécessite pas de moyens coûteux mais exige de la constance.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Plan** : choisissez un objectif de progrès.

- Le but peut être de résoudre une insatisfaction (trop de temps passé à...) de redresser une sous-performance ou d'engendrer encore plus de valeur.
- Mesurez objectivement la performance actuelle avec un indicateur chiffré. Il peut évaluer un résultat final (CA d'un commercial, niveau de satisfaction client, nombre d'heures pour produire tel type de document). Il peut aussi focaliser sur une étape intermédiaire (nombre de rendez-vous commerciaux), sur un écart-type (nombre de clients insatisfaits).
- Choisissez un indicateur précis et déterminez un objectif de performance à atteindre.
- Définissez les actions à mettre en place : modifier un processus, changer de méthode de travail, améliorer la communication, développer une compétence, etc.

- **Do** : faites ce que vous avez prévu.

- C'est l'étape la plus importante. Les plans d'action les plus intelligents ne sont rien sans la mise en œuvre.
- Agissez dès que votre plan d'action est défini et prévenez les personnes concernées.

- **Check** : mesurez ce qui est accompli.

- Vérifiez que les actions décidées sont bien réalisées : mettez-vous des rappels !
- Fixez-vous un délai pour mesurer de nouveau l'indicateur choisi.

- **Act** : crantez le progrès et avancez.

- Si l'objectif n'est pas atteint, analysez pourquoi et ajustez votre plan d'action. Mettez-le en œuvre et faites une nouvelle mesure. Répétez le processus jusqu'à ce que le résultat vous convienne.

- Si l'objectif est atteint, pérennisez votre méthode, communiquez le processus et informez du résultat vos collègues, vos managers, vos clients.
- Donnez un nouveau tour de roue : Que pouvez-vous capitaliser sur des secteurs connexes ? Quelle nouvelle performance avez-vous envie d'atteindre ?

Méthodologie et conseils

- Comparez vos résultats avec ceux des personnes les plus performantes.
- Sélectionnez l'indicateur qui a le meilleur rapport [amélioration de la performance/effort]. Ne courez pas tous les lièvres à la fois.
- Privilégiez les actions faciles à mettre en œuvre. Ne cherchez pas la perfection, le principe est de faire avancer la roue progressivement à faible coût en moyens ou en énergie.



« La vie, c'est comme une bicyclette, il faut avancer pour ne pas perdre l'équilibre. » Albert Einstein

Avantages

- L'amélioration de la performance est obtenue à faible investissement et faible effort.
- La remise en question régulière rend plus agile pour accepter les innovations de rupture et les changements.
- Elle permet de démarrer un processus sans attendre qu'il soit parfait.

Précautions à prendre

- Ne faites pas de sur-qualité : choisissez des actions qui créent de la valeur et arrêtez-vous lorsque l'effort devient surdimensionné par rapport au gain potentiel.

FAIRE LA CHASSE AU GASPILLAGE SOUS TOUTES SES FORMES



En résumé

Née dans le milieu de la production automobile, **la démarche lean** (du terme anglais « maigre » ou « sans gras »), a pour but d'éliminer le gaspillage sous toutes ses formes. Celles-ci sont regroupées en 7 catégories : surproduction, attentes, transports, étapes inutiles, stocks, mouvements inutiles, corrections ou retouches.

La productivité peut ensuite être améliorée à l'aide d'actions de suppression, de rationalisation ou de mise en commun, en agissant directement sur la source du gaspillage ou en adaptant les modes de travail.

Le succès de la démarche lean tient dans la régularité de son application.

Insight

*As a term that originated in the auto industry, **the Lean Approach** aims to avoid wastefulness in all of its manifestations. They are grouped in 7 categories: Overproduction, Waiting, Transportation, Overprocessing, Inventory, Motion, Defects.*

Productivity can be subsequently improved by applying further steps of elimination, rationalization or sharing of services and resources, by acting directly on the source of wastefulness or by adapting existing work methods.

In order to be successful, the Lean Approach needs to be applied on a regular basis.



<https://goo.gl/TQvpRh>

Découvrez le témoignage vidéo

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La démarche lean est une forme d'amélioration continue ([outil 45](#)) centrée sur l'élimination de toute forme de gaspillage, pour améliorer la performance et optimiser la valeur ajoutée.

Contexte

Elle s'adapte à toute activité, aussi bien à l'échelle d'une entité que d'un individu.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Identifiez les sources de gaspillage.**
 - Surproduction : perfectionnisme, sur-qualité, information pléthorique, etc.
 - Attentes : demandes non anticipées, processus non optimisés, temps morts, goulets d'étranglement.
 - Transports : trajets inutiles, déplacements non optimisés, temps stérile dans les transports.
 - Étapes inutiles : tâches sans valeur ajoutée, contrôles superflus, dérangements répétitifs pour le même type d'information.
 - Stocks : piles de dossiers, mails archivés en surnombre, anciens fichiers, matériel ou fournitures inutilisés, cartons du dernier déménagement non déballés, etc.
 - Mouvements inutiles : poste de travail non ergonomique et fatigant, petits déplacements multiples, trop de clics pour des informations souvent consultées.
 - Corrections ou retouches : tout ce qui n'est pas « bien fait du premier coup », erreurs, procédures ou informations erronées, etc.
- **Supprimez l'inutile et l'obsolète.**
 - Jetez les vieux stocks, recyclez les vieux papiers, supprimez les vieux fichiers et versions de travail de votre ordinateur.

- Chassez les anomalies qui créent des erreurs, éliminez les informations ou procédures obsolètes, les modèles de l'ancienne charte.
- Éliminez les tâches inutiles, revoyez les procédures, simplifiez le travail.
- Évitez les déplacements si le sujet peut être traité en téléconférence, réduisez vos trajets grâce au télétravail occasionnel ([outil 25](#)).
- Dites halte au perfectionnisme ! Accordez votre temps selon la valeur produite.
- Renoncez à répondre à tous les mails ou toutes les sollicitations.

- **Rationalisez votre espace de travail**

- Rangez vos dossiers physiques selon leur fréquence d'utilisation : les plus utiles près de vous.
- Ne laissez sur votre bureau que les dossiers du moment.
- Créez des raccourcis pour rendre vos dossiers en cours accessibles en un clic.

- **Partagez ce qui est utile à d'autres**

- Rendez accessibles les informations qu'on vous demande fréquemment (procédures, tarifs, indicateurs, dossiers, contacts, etc.).
- Créez des espaces partagés pour les dossiers communs : vous éviterez des échanges de mails pléthoriques : le fichier à jour est sur le Sharepoint/la Dropbox ou autre !

Méthodologie et conseils

- Agissez avec régularité pour désencombrer. Instaurez des rituels par jour ou par semaine. Faites le ménage systématiquement à la fin de chaque projet ou à chaque nouvelle mise à jour.

- Réfléchissez bien avant d'agir : l'action vaut-elle la peine ? Sous quelle forme épurée ? ■

« La simplicité est la sophistication suprême. » Léonard de Vinci

Avantages

- Les processus sont plus fluides, l'esprit plus clair.
Que de temps gagné au quotidien !

Précautions à prendre

- Avant de supprimer, vérifiez si ce que vous jetez ne sert pas à un autre que vous.

OUTIL
47

La démarche d'innovation individuelle

PRENDRE UN RISQUE PONCTUEL POUR UN GAIN POTENTIEL SUBSTANTIEL



En résumé

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

La démarche d'innovation individuelle implique donc une prise de risque : au cours des phases d'expérimentation, nous testons ce

que nous n'avions jamais fait jusqu'à présent, avec une part d'incertitude importante quant au résultat final.

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

Insight

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

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

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



<https://goo.gl/zELtWF>

Découvrez le témoignage vidéo

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

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

Contexte

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

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Identifiez un objectif de progrès.**
 - Une performance que vous n'arrivez plus à améliorer par les méthodes habituelles et qui reste en-deçà de vos attentes.
 - Un problème récurrent qui vous fait perdre du temps, pénalise l'efficacité ou les relations.
 - Posez le problème sous forme d'objectif à atteindre : « comment faire pour gagner du temps sur les comptes-rendus de réunion ? »
- **Analysez le problème et précisez l'objectif.**
 - Listez les causes qui génèrent le problème.
 - Choisissez une cause majeure et précisez votre objectif : « comment faire pour éditer le compte-rendu à la fin de la réunion ? ».
 - Ou mieux, remontez au besoin essentiel : « comment faire pour que les actions décidées soient réalisées ? ».
- **Trouvez des façons de faire différentes.**
 - Concentrez-vous exclusivement sur votre nouvel objectif.
 - Jetez les idées sur le papier sans vous censurer. Accueillez les idées radicales comme « ne plus faire de compte-rendu » ou « réaliser les actions pendant la réunion ». Décadrez votre cerveau des schémas habituels pour trouver des idées originales. Certaines seront applicables !
- **Choisissez une solution pour un 1^{er} test.**

- Choisissez une idée à la fois disruptive et facile à mettre en œuvre – même si elle bouscule les habitudes !
- Parlez de votre idée à 2 personnes pour mesurer les risques et l'affûter.
- Sans attendre, faites un 1^{er} test dans un contexte à faible enjeu. Donnez-vous le droit à l'erreur : l'impact ne sera pas dramatique.
- Autorisez-vous des ajustements lors du test.
- **Tirez les enseignements de l'expérience.**
 - Évaluez ce qui a bien fonctionné et pourra être recyclé dans la version finale de votre innovation.
 - Analysez ce qui n'a pas bien fonctionné : que feriez-vous différemment pour éviter les inconvénients du 1^{er} test ?
 - Révisez la solution pour faire un 2^e test.
 - Pérennisez et diffusez la solution dès que vous la sentez opérationnelle ([outil 52](#)).
 - Abandonnez les solutions inefficaces ou celles qui ont un impact négatif par ailleurs.

Méthodologie et conseils

- Analysez vos tests avec bienveillance. Relativisez un résultat peu concluant en tenant compte de l'effet « 1^{re} fois ».
- Créez les innovations qui impactent le collectif avec des personnes concernées ouvertes à l'innovation. Dites aux autres qu'il s'agit d'un test et demandez-leur un feedback.
- Si le risque est trop important, testez votre innovation par morceaux. ■

« Une personne qui n'a jamais commis d'erreurs n'a jamais tenté »

d'innover. » Albert Einstein

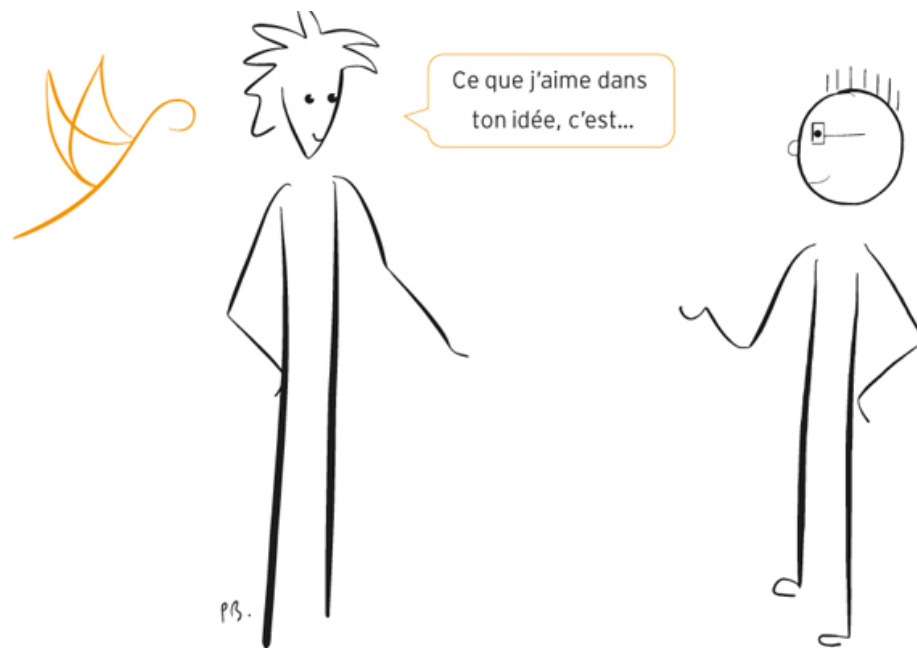
Avantages

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

Précautions à prendre

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

CHERCHER LES PÉPITES PLUTÔT QUE LES CRITIQUES



En résumé

L'avocat de l'ange est au départ une technique de créativité, qui vise à construire sur les idées émises pour trouver des pépites exploitables.

Utilisé au quotidien dans les réunions ou les échanges, il a la même vertu.

Techniquement, il est très simple à appliquer : il suffit de commencer une phrase par « ce que j'aime dans ton idée, c'est... » et d'argumenter en mettant en valeur les

bénéfices de l'idée ou ce qu'elle apporte à la recherche de solutions.

L'intérêt de cette méthode est qu'elle pousse à voir ce qui est exploitable et invite à construire avant de critiquer.

Insight

*At the onset, **the “Angel’s Advocate”** is a technique designed to foster creativity. It explores proposed ideas to detect exploitable “nuggets”.*

It can have the same positive results when applied daily in meetings and conversations.

Technically it is quite simple to put into action. You only have to start a phrase as follows: “What I like about your idea is...”, and to argue by highlighting the idea’s benefits or what it adds to your search for a solution.

This method’s interest lies in its capacity to detect what is exploitable and to build on it before starting to criticize.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'avocat de l'ange permet de construire des solutions en intégrant le maximum d'idées et de points de vue différents.

Contexte

Nous pouvons nous faire l'avocat de l'ange dans tous nos échanges : avec nos collègues, nos collaborateurs, nos managers, nos clients ou fournisseurs.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Relevez uniquement le positif.**

- L’avocat de l’ange commence ses phrases par : « ce que j’aime dans ton idée, c’est... » ou « ce que je trouve intéressant/puissant... »
- Il n’émet aucune critique sur ce qu’il « ne prend pas ».

- **Renforcez la valeur de l’idée.**

- Expliquez pourquoi ce que vous avez relevé vous plait ou vous paraît intéressant.
- Faites un lien entre l’idée et le projet de manière plus globale, démontrez ce que l’idée apporte comme richesse sans dénigrer les propos déjà échangés jusqu’alors.
- Transformez l’idée en apportant un complément, un prolongement ou une idée supplémentaire qui s’appuie sur l’idée première : commencez le travail d’intégration de l’idée dans la solution finale.

- **Rendez à César ce qui appartient à César.**

- Même si vous avez transformé l’idée première, dans la suite des échanges, faites référence à ce que l’idée est devenue en nommant la personne qui l’a émise : « Comme le disait tout à l’heure Untel. »
- Une fois la solution mise en place, trouvez une occasion de remercier ou féliciter la personne pour ses bonnes idées qui ont permis d’avancer et de trouver une solution créative.

Méthodologie et conseils

- Entraînez-vous à être l’avocat de l’ange systématiquement jusqu’à ce que ça devienne une seconde nature. Ce qui compte, c’est d’entraîner votre regard à percevoir les pépites dans les propos de vos interlocuteurs. Vous pouvez vous entraîner silencieusement jusqu’à ce que vous sentiez vos arguments assez solides pour défendre l’idée première.

- Appliquez cette méthode quelle que soit la forme employée par votre interlocuteur, même si c'est dit de façon agressive ou sous forme d'objection. C'est dans ces moments de tension que l'avocat de l'ange est le plus utile. Exemple : « Ce que j'aime dans ce que tu dis, c'est que ça met en valeur les points de vigilance suivants... »
- Appliquez-la à vous-même ! Parfois nous avons une idée farfelue qui nous paraît absurde. Mais elle n'est pas là par hasard. En lui trouvant de bons arguments, elle peut donner naissance à une idée exploitable. ■

« Dans chaque petite chose, il y a un ange. » Georges Bernanos

Avantages

- L'avocat de l'ange développe la créativité collective en mettant en confiance les personnes les plus timides ou celles qui se disent « non créatives ».
- L'impact est très positif sur la relation et sur la coopération, puisque chacun se sent valorisé sans entrer dans une compétition d'idées.
- Les idées de chacun sont exploitées. Les solutions plus riches, plus solides et le déploiement plus facile.

Précautions à prendre

- Soyez sincère. Ne grillez pas les ailes de l'avocat de l'ange en relevant une idée que vous êtes incapable de défendre.

OUTIL 49

La transformation d'une contrainte en valeur

PRENDRE LA CONTRAINTE À SON PROPRE JEU POUR LA SUBLIMER



En résumé

Il arrive que des contraintes viennent bousculer ce que nous avons construit pour réussir. Nous résistons, refusant de renoncer à ce qui a fait notre succès jusqu'à présent.

La transformation d'une contrainte en valeur s'inspire de la « Provocative Operation »

(PO) d'Edward de Bono, père de la pensée latérale. Il s'agit de nous projeter dans un futur où la contrainte est acquise de longue date, pour lui trouver toutes les justifications possibles. Ce déclic libère notre créativité. Nous trouvons des solutions qui, justement parce qu'elles intègrent la contrainte, produisent encore plus de valeur qu'avant.

Insight

Constraints can occasionally disrupt what you have built to succeed. You start blocking. You refuse to forfeit something that has ensured your success until now.

Transforming a constraint into something valuable is inspired by the “Provocative Operation” (PO) coined by Edward de Bono, the father of Lateral Thinking. It consists in imagining oneself in a future situation where the constraint has been applied successfully, in order to find all possible justifications for accepting it. This mindset unblocks our creativity. We start finding solutions that produce even more value because they already integrate the new constraint.



<https://goo.gl/LqWygg>

Découvrez le témoignage vidéo

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le but est de provoquer un déclic propice à la créativité pour faire de la contrainte une formidable opportunité de création de valeur.

Contexte

Cette approche est appropriée pour gérer les changements particulièrement déstabilisants.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Exprimez les convictions que la contrainte bouscule.**
 - Trouvez plusieurs convictions en commençant vos phrases par « je tiens (ou nous tenons) pour acquis que... ». Exemple : « ...qu'une réunion est efficace si nous sommes dans le même lieu. »
 - Remontez à la racine de votre conviction : comment s'est-elle forgée ? Quelles sont les preuves ? À quelle époque était-ce valable et pourquoi ?
 - Choisissez une de ces convictions particulièrement ancrée chez vous.
- **Posez l'opération de provocation (PO) : imaginez la contrainte acquise.**
 - Parlez du présent... au passé ! Comme d'une époque révolue. Un peu comme on pourrait dire : « Vous vous souvenez ? C'était l'époque où le téléphone n'existait pas ! »
 - Moquez-vous avec bienveillance de cette époque où « vous teniez pour acquis que... », en revisitant vos « anciennes » croyances : « C'est drôle, on croyait que... ! ».
 - Mais vous savez bien, dans ce nouveau « présent » que ce n'étaient que des croyances que vous avez dépassées depuis.
- **Habituez-vous à cette idée provocante jusqu'à la trouver géniale.**

- Restez dans ce futur imaginaire, continuez de parler « au présent » comme si vous y étiez.
- Listez tous les avantages de la contrainte en commençant vos phrases par « c'est justement parce que.... » et en prenant le contrepied de vos anciennes convictions.
- Exemple : si vous aviez peur que les visioconférences appauvrissent les réunions : « c'est justement parce que nous sommes à distance que les réunions sont plus riches. Parce que... »

- **Faites le pont entre les deux époques.**

- Comment faire pour y arriver ?
- C'est la phase de production de solutions créatives proprement dite.
- Et de précautions d'emploi. Exemple : bonnes pratiques des visioconférences ou situations où elles ne sont pas recommandées.

Méthodologie et conseils

- Respectez la « concordance des temps » : parlez au passé de l'époque actuelle et au présent dans le futur imaginaire. Car le cerveau ne fait pas la différence entre le réel et l'imaginaire. Pensant que l'obstacle est réellement surmonté, il libérera sa créativité !
- Faites une longue liste d'avantages de la contrainte, ça vous permet de vous convaincre.
- Vous pouvez traiter 2 ou 3 convictions « anciennes » afin de trouver une large panoplie de solutions créatives pour créer de la valeur grâce à la contrainte. ■

« Ce n'est pas l'espèce la plus forte qui survit. Ni la plus intelligente. Mais »

celle qui est la plus réactive au changement. » Charles Darwin

Avantages

- La contrainte au départ perçue comme agressive devient source de motivation pour se dépasser.
- La créativité est foisonnante parce que préparée par l'étape d'argumentation en faveur de la contrainte.

Précautions à prendre

- Passez à l'action tout de suite, osez une micro-innovation imparfaite. Sinon les vieilles certitudes risquent de remonter à la surface et semer le doute.

Comment être plus efficace ?

La transformation d'une contrainte en valeur est une formidable occasion de souder une équipe autour d'un projet créatif et motivant dans un contexte de changement.

Voici la marche à suivre si vous voulez animer une réunion de créativité en utilisant la pensée latérale d'Edward de Bono.

Posez la contrainte comme acquise

Avez-vous déjà raté un train ? Si oui, vous avez sûrement vécu deux phases très différentes :

- Tant que nous avons encore un espoir d'attraper le train, toute notre énergie se tend vers ce but. Nous courons comme des fous en décomptant les minutes, évaluant nos chances d'y parvenir. Le stress nous empêche de réfléchir.
- Lorsqu'il est clair que nous avons raté le train, le stress disparaît. Notre cerveau jusqu'alors focalisé sur l'espoir de l'attraper trouve des solutions alternatives : appeler le client pour décaler la réunion, louer une voiture, faire la réunion à

distance. Cette créativité n'était pas disponible quelques minutes auparavant.

En posant la contrainte comme inéluctable ou non négociable, vous rendez service à l'équipe (moins de stress) et libérez sa créativité.

Rappelez le contexte, les enjeux, et affichez le choix qui s'offre à tous :

- Subir le changement et laisser les autres décider les solutions à notre place.
- Profiter de ce changement pour revisiter notre métier, nos processus, etc.

Expliquez la démarche PO

Pour aider les plus rationnels à lâcher prise et accepter de jouer le jeu, citez vos sources : la pensée latérale d'Edward de Bono, (psychologue, médecin, spécialiste en sciences cognitives, internationalement reconnu pour ses travaux sur la pensée créative). Puis expliquez que le cerveau ne fait pas la différence entre le présent et le futur (cf. page précédente).

Décrivez les étapes en donnant un exemple passé acquis depuis longtemps.

Menez l'expérimentation PO

Pour vous sentir plus à l'aise, vous pouvez avoir vous-même fait l'exercice au préalable, en suivant les étapes décrites page précédente. Vous aurez ainsi quelques idées en réserve pour amorcer la réflexion à chaque étape et relancer la machine à produire des idées dans les phases 3 (avantages de la contrainte) et 4 (solutions pour y parvenir avec succès).

Mais attention, le plus important est le processus d'appropriation par le groupe. C'est en donnant eux-mêmes des arguments en faveur de la contrainte qu'ils

changeront de paradigme. C'est en trouvant eux-mêmes des solutions qui leur paraîtront réalistes qu'ils auront envie de les mettre en œuvre dans la phase de déploiement du projet.

Choisissez les idées à mettre en œuvre

Faites voter le groupe à l'aide de gommettes, en donnant des critères objectifs :

- Gomme rouge : les idées qui apportent le plus de valeur
- Gomme bleue : les plus faciles à mettre en œuvre à court terme.

Enfin, selon votre rôle, vous pouvez proposer des groupes de travail pour lancer les premiers tests ([outil 54](#)) ou présenter à votre manager les idées innovantes du groupe ([outil 52](#)).

« Le danger, ce n'est pas ce qu'on ignore, c'est ce que l'on tient pour certain et qui ne l'est pas. » Mark Twain

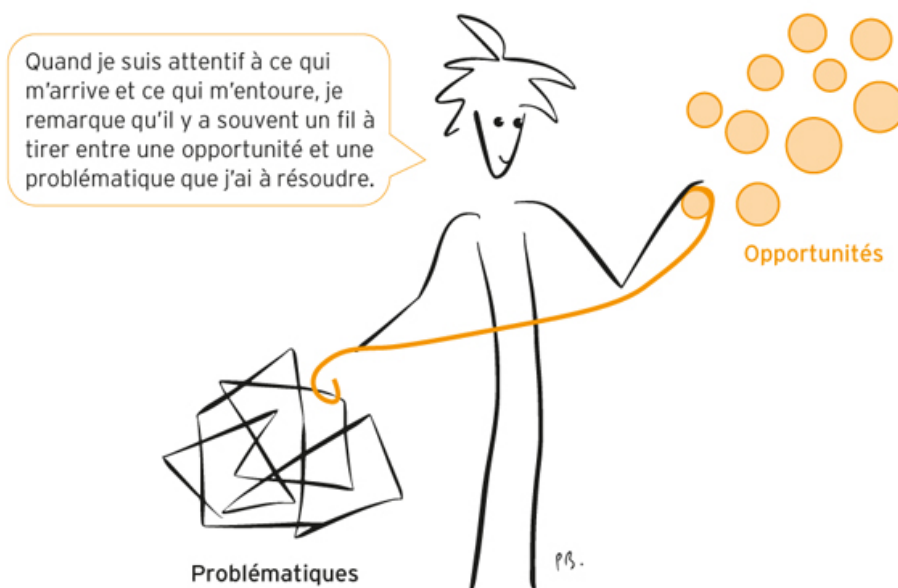
EXEMPLES

de provocation (PO)

d'opérations

Contrainte : Nous ne ferons plus de compte-rendu de réunion, c'est décidé ! (et non négociable)			
Nous tenons pour acquis que...	Proposition radicalement opposée (PO)	Avantages de la nouvelle proposition	Solutions pour y parvenir avec succès
C'est parce qu'il y a un CR que chacun sait ce qu'il a à faire.	C'est parce qu'il n'y a pas de CR que les choses sont faites.	- En fin de réunion, chacun planifie directement les tâches qui lui incombent dans son agenda. - Comme ça pas de mauvaise surprise, les engagements sont fiables et le titulaire de la tâche ne risque pas d'oublier.	Chacun apporte son agenda en réunion, et le plan d'action se fait avec les agendas ouverts.
Un compte-rendu contient les idées essentielles à retenir et favorise la mémorisation des présentations.	C'est parce qu'il n'y a pas de CR que la mémoire fonctionne mieux.	- Les gens sont plus attentifs parce qu'ils savent qu'ils n'auront pas de support ensuite. - Les idées présentées sont claires parce que l'orateur sait qu'il n'y aura pas de CR.	- Simplifier les présentations, se limiter à quelques idées clés. - Faire des visuels clairs pour favoriser la mémorisation (schémas, <i>doodling</i>, etc.) - Faire des ateliers d'action, car on retient mieux en faisant.

EXERCER SA PERCEPTION DES OPPORTUNITÉS



En résumé

L'écrivain anglais Horace Walpole utilise en 1754 le terme de « *serendipity* » en référence à un conte oriental, « Les trois princes de Serendip ». Il la définit comme la capacité à découvrir « par hasard et sagacité » des choses qu'on ne cherchait pas de prime abord.

La sérendipité suppose donc un esprit observateur et ouvert aux « signes », en même temps qu'une capacité à tisser des liens entre une découverte et l'exploitation qui peut en être faite pour résoudre des

difficultés, alimenter des projets en cours ou guider nos décisions personnelles.

Insight

In 1754, English author Horace Walpole coined the term “serendipity”, referring to an Oriental fairy-tale, “The Three Princes of Serendip”. He defined serendipity as the capacity of discovering things one has not been looking for, thanks to “accidents and sagacity”.

***Serendipity** thus presupposes a spirit of observation, a mind open to signs and signals, and an ability to link a discovery with its potential for solving difficulties, nourishing ongoing projects or guiding our personal decisions.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La sérendipité est un état d'esprit à cultiver pour découvrir et exploiter des opportunités.

Contexte

La sérendipité peut s'exercer de manière inconsciente. Elle prend encore plus de puissance lorsqu'elle est systématisée consciemment.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Apprivoisez la sérendipité.**
 - La sérendipité est la faculté de découvrir « par hasard et sagacité » des choses qu'on ne cherchait pas. La « chance »

est stimulée par l'ouverture d'esprit qui permet de capter une opportunité puis de l'exploiter.

- Remémorez-vous les trouvailles que vous avez faites soi-disant « par hasard » : une découverte hors du sujet de vos recherches sur Internet, mais qui a alimenté un autre projet en cours. Si vous n'aviez pas eu en tête cet autre projet, vous seriez passé à côté de la trouvaille.
- Remémorez-vous une situation difficile que vous avez traversée. Au final, qu'est-ce que cette situation vous a permis de découvrir sur vous, sur votre chemin de vie ? Quelles compétences ou qualités avez-vous développées grâce à cette épreuve ?
- Ces exemples illustrent la sérendipité. C'est votre capacité à tirer parti des événements qui crée de la valeur. Trouvez le maximum d'exemples pour apprivoiser votre processus de sérendipité.

- **Captez les opportunités au quotidien.**

- Observez les événements avec un regard de chasseur d'opportunités. Soyez attentif aux « signaux », aux « hasards récurrents », à toute chose qui fait écho en vous.
- Confronté à une épreuve, dites-vous qu'elle existe pour une bonne raison. Cherchez en quoi elle peut vous faire grandir et concentrez votre énergie sur le plan d'action.
- De temps en temps, lâchez prise et laissez le hasard mener vos pas (ou vos clics). Faites-le consciemment, en essayant de « sentir » quel est le bon chemin.

- **Donnez de la valeur à l'opportunité.**

- Intégrez vos trouvailles dans la réalisation de votre travail et vos solutions.
- Prenez les décisions dictées par votre intuition ([outil 69](#)) suite aux révélations rencontrées.

Méthodologie et conseils

- Restez alerte sur tous les sujets que vous travaillerez à moyen ou long terme. Démarrez vos dossiers de fond ([outil 21](#)) le plus tôt possible, organisez votre veille ([outil 51](#)).
- Si vous « séchez » sur un sujet au point de vous sentir dans une impasse, peut-être n'est-il pas temps pour vous de le traiter. Reportez-le. Vous ferez peut-être entre-temps la découverte lumineuse qui donnera un nouveau tour à votre réflexion.
- Si vous continuez de « sécher » encore et encore, interrogez-vous : qu'est-ce que le fait de ne pas parvenir à traiter ce sujet vous apprend ? Quel autre chemin très différent serait plus judicieux ? ■

« Il n'y a pas de hasard, il n'y a que des rendez-vous. » Paul Eluard

Avantages

- Tous les événements sont vécus comme des opportunités et non comme des contraintes.
- Les idées foisonnent car elles se nourrissent de tout.

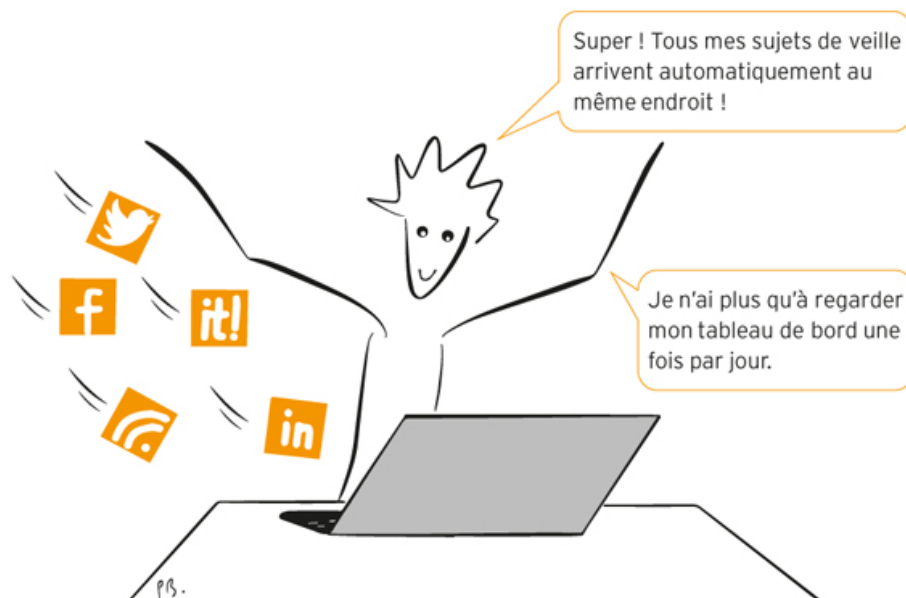
Précautions à prendre

- N'en faites pas un prétexte à l'oisiveté ou la perte de temps sur Internet. Ce qui doit arriver arrivera, inutile d'y passer des heures.

OUTIL 51

L'organisation de la veille professionnelle

FACILITER LA CAPTATION D'INFORMATIONS PERTINENTES



En résumé

La veille est un subtil équilibre entre le trop et le pas assez. **L'organisation de la veille professionnelle** a pour but de capter les informations essentielles à la création de valeur sans y passer des heures au détriment d'activités importantes.

Une fois le ciblage effectué et les outils de suivi mis en place, un simple rituel quotidien permet d'exploiter

l'information pertinente. Le temps gagné à chercher l'information est utilisé à la transformer : commentaire ou analyse synthétique, idées pour enrichir les réflexions en cours et partage de cette information retraitée.

Insight

The act of monitoring achieves a subtle balance between “not enough” and “too much”.

Professional monitoring is organized to identify essentially valuable information without spending hours away from important tasks.

Once you have put observation tools and a filtering method in place, a simple daily ritual will enable you to exploit relevant information. The time you save in finding it rapidly is then used to transform it: into a remark, a synthetic analysis and/or ideas to enrich your exchanges and reflections, all thanks to the information you have culled.



<https://goo.gl/Crg2hj>

Découvrez le témoignage vidéo

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Une veille régulière rend plus agile aux changements, enrichit les idées et permet d'être proactif.

Contexte

L'organisation en tant que telle est ponctuelle. Elle vise à faciliter la veille permanente.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Choisissez vos axes de veille.**

- Plus les axes sont précis, plus les informations captées sont pertinentes pour votre activité. Par exemple, les robots androïdes sont une cible plus précise que la robotique en général.
- Identifiez les mots clés pertinents, ceux qui sont utilisés sur la toile.
- Vous pouvez avoir plusieurs axes de veille distincts : un axe « actualités » large et quelques axes très précis.
- Soyez sélectif, vous ne pourrez pas tout suivre.

- **Sélectionnez vos sources.**

- Avec les mots clés que vous avez identifiés, recherchez les sites Internet, blogs, forums, newsletters traitant du sujet.
- Les sites d'actualité (grands noms de la presse) ou leurs rubriques spécialisées.
- Suivez sur twitter ou LinkedIn les experts ou personnes influentes sur le sujet. Suivez sur Scoop-it les « curateurs » qui filtrent déjà l'information d'un de vos axes de veille.
- Les sites ou blogs de vos concurrents.

- **Créez votre tableau de bord.**

- Choisissez un agrégateur de flux RSS : Netvibes, Feedly, Inoreader, Scoop-it pour regrouper vos sources au même endroit.
- Paramétrez votre tableau de bord : créez autant d'onglets ou rubriques que vous avez d'axes de veille.

- Enregistrez les adresses url de vos sources. Vous identifierez d’un coup d’œil toute nouvelle information qui y sera postée.
- **Instaurez un rituel quotidien.**
 - Choisissez votre horaire en fonction de votre activité et de votre chronobiologie ([outil 19](#)). La veille est une activité à faible charge mentale, idéale en « heures creuses ».
 - Exception : les sites sans flux RSS (exemple : sites des concurrents). Le rituel de veille sera associé au rythme de votre activité.
- **Exploitez les données intéressantes.**
 - Traitez à chaud toutes les informations que vous jugez intéressantes.
 - Copiez les liens url dans les répertoires de vos projets pour les retrouver facilement.
 - Transmettez-les de manière ciblée avec un commentaire personnalisé : un angle de lecture, une première idée d’exploitation, une suite à donner pour creuser le sujet.
 - Partagez l’information sur les réseaux sociaux. Ajoutez un commentaire de votre cru pour créer de la valeur et contribuer à votre propre notoriété.

Méthodologie et conseils

- Procédez par itération pour affûter vos axes de veille et sélectionner vos sources.
- Mettez régulièrement à jour votre tableau de bord. Supprimez les flux sans intérêt. Ajoutez des liens au fil de votre navigation. Googlisez les nouvelles personnes que vous repérez. ■

« La chance ne sourit qu’aux esprits préparés. » Louis Pasteur

Avantages

- La veille alimente la réflexion, donne des idées nouvelles et facilite la prise de décision.
- Elle contribue à la reconnaissance professionnelle.

Précautions à prendre

- Limitez à 20 ou 30 minutes votre veille quotidienne. Une durée plus longue est inutile et peut consommer beaucoup de temps !

« Ne juge pas la journée en fonction de la récolte du soir, mais
d'après les graines que tu as semées. »

Robert Louis Stevenson

L'épouse du savant

Il était une fois un savant dont les découvertes étaient susceptibles d'apporter de nombreux bienfaits à l'humanité. Cependant, personne ne savait que son épouse qui partageait ses plus chers secrets, ses doutes et ses espoirs.

– Tes travaux mériteraient d'être connus, suggéra-t-elle un jour en lui tendant la Gazette Scientifique à laquelle il était abonné.

– Que dis-tu là, femme, s'exclama-il. Mes recherches ne sont pas abouties. Je serais la risée de mes confrères.

L'épouse du savant était tenace. À chaque parution de la Gazette, elle tentait de convaincre son mari de diffuser son savoir. Chaque fois, il se déroba à la tâche. Il n'était pas prêt. Ses expériences l'accaparaient. Il doutait surtout de susciter l'intérêt de ses pairs dans l'état actuel de ses travaux.

Un jour, elle ouvrit la nouvelle édition de la Gazette sur une double page.

– Quelqu'un a écrit sur le même sujet que toi, annonça-t-elle.

Intrigué, le savant délaissa son expérience en cours pour lire l'article. La découverte était présentée de manière simplifiée, mais l'esprit acéré du savant décela entre les lignes le génie de son auteur.

– Il n'est pas signé, observa-t-il. En voilà un qui n'est pas fier de son talent.

– Ainsi tu admets qu'il a du talent ! s'écria son épouse. Je suis ravie de l'entendre. Car ses recherches ne sont pas plus abouties que les tiennes.



Le savant marqua une pause.

– N'insiste pas, femme, grogna-t-il enfin. Je décèle son potentiel parce que je connais bien le sujet ! Mais je gage que cet article n'intéressera personne d'autre que toi et moi.

Six mois plus tard, son épouse brandit le dernier numéro de la Gazette d'un air triomphant.

– L'article qui soi-disant ne devait intéresser personne a fait des émules, claironna-t-elle.

En effet, pas moins de trois publications s'inspiraient ouvertement du mystérieux auteur, dont les travaux étaient qualifiés de remarquables.

– Ces avancées sont originales, admit le savant, troublé, avant de se replonger avec une ardeur redoublée dans ses recherches.

Deux mois ne s'étaient pas écoulés lorsque son épouse revint très excitée d'une course en ville. Sur les murs de l'université était placardée l'annonce d'un colloque sur le thème des recherches de son mari.

– Dois-je préparer tes dossiers ? s'enquit-elle les yeux brillants.

– Je n'ai pas fini mon travail ! s'affola le savant. Des pans entiers de mon étude restent à éclaircir. Tu veux donc me ridiculiser ? Bientôt tu vas me proposer d'ouvrir mon laboratoire aux curieux, pour qu'ils constatent d'eux-mêmes mes échecs !

– Ce ne serait pas une mauvaise idée, répliqua son épouse. La science progresserait plus vite si les chercheurs ne reproduisaient pas les erreurs de leurs pairs. Quoi qu'il en soit, tu as fait de nouvelles découvertes ces dernières semaines qui mériteraient d'être partagées.

– À quoi bon ? soupira le savant. C'est trop tard. Ce n'est plus à moi de prendre la parole, mais à l'auteur de la première publication sur le sujet. Ce savant jugé remarquable est bien plus légitime que moi pour s'exprimer devant nos confrères.

Le visage de son épouse s'illumina.

– Je vais préparer tes affaires, affirma-elle. Car ce savant remarquable, c'est toi. Je n'ai fait que transcrire les résultats de tes recherches pour les publier à ta place. Toute la communauté scientifique est impatiente de t'entendre.

Il fallut encore plusieurs semaines au savant pour se décider. Le jour du colloque, devant une assemblée d'éminents chercheurs, il proposa de créer un laboratoire commun pour faire avancer la science ensemble, pour le bien de l'humanité.

Il fut applaudi pour cette innovation qui révolutionnait les méthodes scientifiques.

– Je ne mérite pas vos applaudissements, se récria-t-il.
Cette idée est celle de ma chère épouse, sans qui je ne
serais pas parmi vous aujourd’hui.

LES OUTILS

[52 La présentation d’une idée innovante](#)

[53 Le *doodling* ou *visual thinking*](#)

[54 Le test à petite échelle](#)

[55 L’exposé percutant](#)

[56 L’orientation transverse](#)

[57 La puissance du don](#)

[58 Le modèle des leaders](#)

[5 L’exemplarité](#)

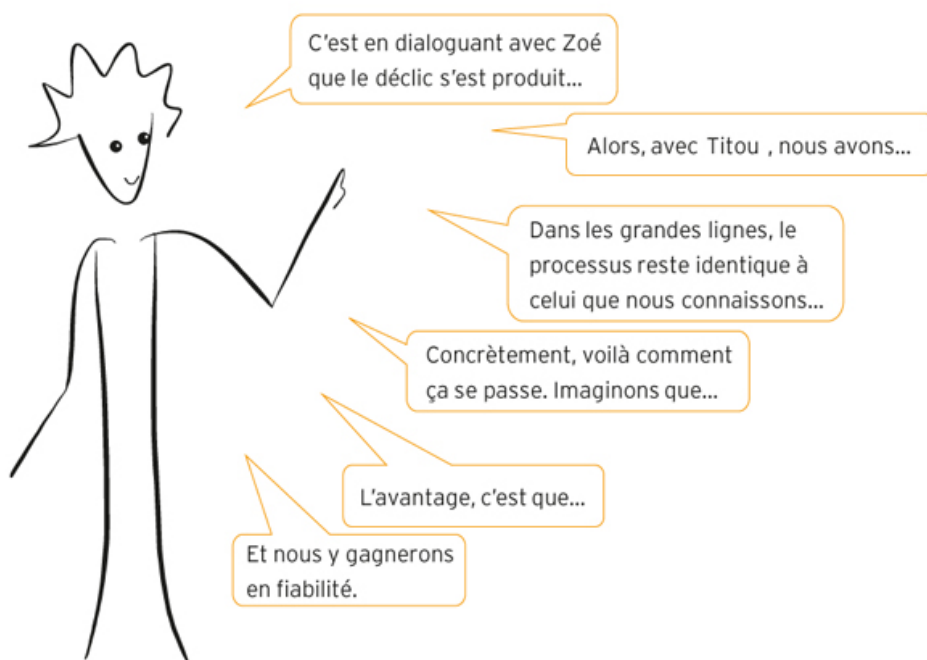
[60 Le positionnement personnel sur les réseaux sociaux](#)

[61 L’utilisation des réseaux sociaux](#)

OUTIL 52

La présentation d'une idée innovante

RENDRE L'IDÉE SIMPLE, CONCRÈTE, FAMILIÈRE



En résumé

Une idée innovante est souvent le fruit d'une lente maturation. Même nos illuminations fulgurantes résultent d'une somme d'événements et d'informations dont notre cerveau a fait la synthèse.

La présentation d'une idée innovante

respecte le processus d'appropriation de nos interlocuteurs. Raconter l'origine de l'idée et décrire ce qui ne change pas permet de tisser un lien familier avec

leur vécu personnel. La façon de présenter l'innovation elle-même vise à leur faire vivre une nouvelle expérience concrète et positive, où les bénéfices de l'innovation sont clairement perceptibles.

Insight

An innovative idea often comes from gradual incubation. Even “out of the blue” inspirations merely emerge because our brain is capable of synthesizing accumulated events and information into something new.

*When you **present an innovative idea**, you should respect the way your interlocutors digest new information. By recounting how it emerged and reassuring them about what is not going to change, you create a familiar link with their environment. The presentation method should provide a concrete, positive experience that makes the innovation's benefits clearly perceptible.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'enjeu de la présentation d'une idée innovante est de remporter l'adhésion des décideurs et de ceux qui seront amenés à la déployer.

Contexte

L'innovation peut être plus ou moins aboutie.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Racontez « l'histoire » de l'idée.**

- Quel enjeu vous a poussé à trouver l'idée ? Un problème à résoudre, un benchmark avec la concurrence, un défi à relever...
- Mettez en valeur les personnes qui ont permis à l'idée de germer, qu'elles en soient conscientes ou non : une parole prononcée, un constat, une information transmise, une analyse réalisée, un débat, une autre idée inspirante. Rendez à César ce qui appartient à César.
- Remerciez les personnes qui vous ont aidé à formaliser l'innovation : les collègues avec qui vous avez brainstormé, échangé, ceux qui vous ont donné un feedback lors d'une première version ([outil 20](#)), etc.

- **Décrivez ce qui ne change pas.**

- Rassurez ceux que le changement effraie !
- Mettez en avant les avantages actuels que l'innovation conserve.
- Décrivez ce qui reste stable dans le processus, la méthode, le produit, etc.

- **Valorisez les bénéfices de l'innovation.**

- Parlez en termes de bénéfices fonctionnels et non de caractéristiques. À ce stade votre innovation est abstraite pour vos auditeurs. Éliminez tout jargon de spécialiste.
- Dites ce qu'elle permet de gagner : du temps, du confort, de la fiabilité, une meilleure expérience client, de la performance, etc.

- **Rendez l'innovation concrète.**

- Montrez un schéma, un prototype, « racontez » l'innovation du point de vue de l'utilisateur. Faites percevoir « comment ça marche » et « pourquoi c'est bien ». Au besoin, utilisez des métaphores ([outils 53 ou 55](#)).
- Si vous avez réalisé un premier test à petite échelle ([outil 54](#)), résumez-le. Faites témoigner si possible les personnes qui

ont réalisé le test, après avoir préparé avec eux leur intervention.

Méthodologie et conseils

- Préparez votre démonstration pour qu'elle soit fluide et ait l'air facile.
- Accueillez les objections : elles sont le signe d'une appropriation. Posez des questions pour bien comprendre l'origine de l'objection, la peur sous-jacente. Remerciez le cas échéant la personne de soulever ce point de vigilance.
- Intégrez des ajustements en direct si vous pouvez, sinon promettez d'intégrer leurs remarques dans votre processus de réflexion pour peaufiner l'innovation. Remerciez les gens de leurs idées. ■

« En buvant l'eau du puits, n'oubliez pas ceux qui l'ont creusé. » Proverbe chinois

Avantages

- Les personnes sont mieux disposées à l'égard d'une innovation lorsqu'elles se sentent impliquées dans le processus.

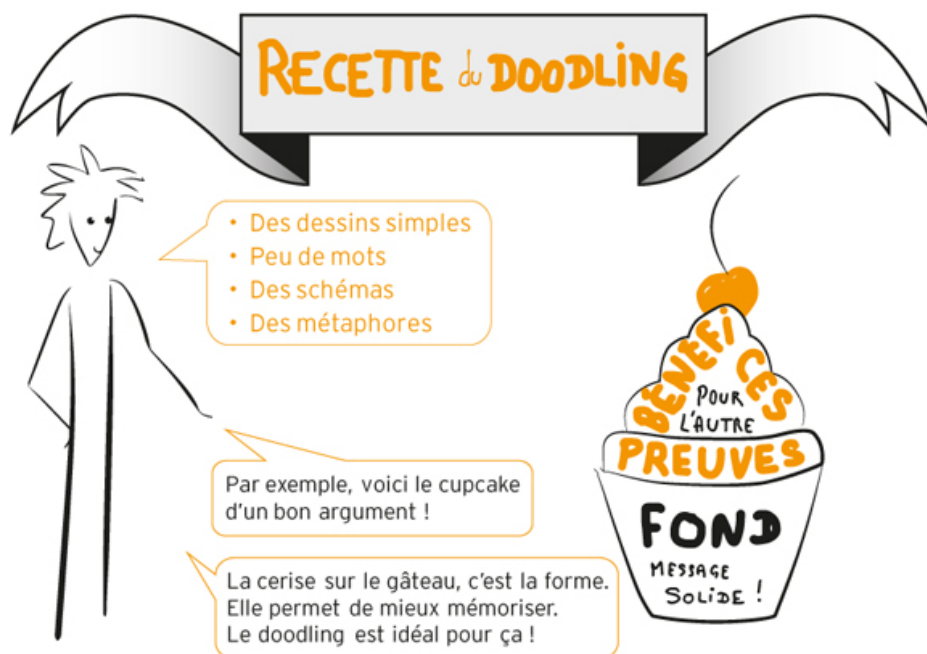
Précautions à prendre

- Respectez le processus d'appropriation de vos interlocuteurs. N'exigez pas un accord tout de suite. Si vous ne l'avez pas déjà fait, proposez un test à petite échelle ([outil 54](#)).
- Acceptez de « dégrader » ponctuellement votre innovation. Mieux vaut un lancement imparfait qu'un refus. Vous relèverez la qualité de votre innovation lorsque son appropriation sera suffisante.

OUTIL 53

Le *doodling* ou *visual thinking*

UN DESSIN CLAIR ET SIMPLE QUI FACILITE LA MÉMORISATION



En résumé

Les deux tiers des gens sont des visuels. Ils comprennent et mémorisent bien mieux les images que les discours, les dessins que les mots. **Le doodling** (de l'anglais doodle, gribouillage) ou **visual thinking** (pensée visuelle) n'exige en aucun cas une maîtrise artistique du dessin.

Au contraire, il s'agit de simplifier le message pour le rendre lisible à l'aide d'un croquis schématique, d'un alphabet visuel élémentaire, de métaphores.

Après quelques essais, le *doodling* devient un jeu qui enrichit nos prises de notes, un outil pour rendre nos présentations percutantes et nos réunions plus créatives.

Insight

Two-thirds of people are visual. They grasp and memorize images better than discourse, pictures better than words.

Doodling or ***visual thinking*** requires no drawing skills whatsoever. Instead, it has to do with simplifying a message to make it easy to grasp – by creating a rough sketch, an elementary visual alphabet or a series of metaphors.

After a few try-out sessions, doodling soon turns into an exciting game that enriches your note-taking skills. As a tool, it can make your presentations more incisive and your meetings more creative.



<https://goo.gl/3uApJ0>

Prenez un cours de doodling gratuit

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le *doodling* facilite la compréhension et la mémorisation.

Contexte

Ses domaines d'application sont nombreux : prise de notes, exposé, animation de réunion, etc.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Créez votre alphabet visuel.**

- Les pictogrammes sont des dessins simplifiés d'objets : maison, ordinateur, smartphone, boîte à idée, etc.
- Les idéogrammes représentent des idées ou concepts. Une ampoule symbolise une idée, une cible un objectif, un escalier le progrès, une horloge le temps.
- Les visages expriment les émotions : satisfaction (un sourire courbe) ou joie (sourire en forme de D renversé) ; surprise (bouche en O), tristesse (bouche courbée vers le bas) ; colère : comme la tristesse avec 2 traits inclinés vers le nez pour les yeux.
- Les « bonhommes bâtons » ou en forme de pions illustrent une équipe, un dialogue, une réunion.
- On utilisera des lettrines (lettres ou chiffres en relief ou ombrés) ou des bannières 3D, pancartes, encadrés pour mettre en exergue un mot-clé ou un titre.
- Les traits, courbes, flèches de toutes sortes indiquent les liens, le mouvement, la transformation, un processus.
- Les graphiques s'appréhendent beaucoup plus facilement que les chiffres.

- **Transformez vos messages en schémas.**

- Simplifiez vos messages. Quels sont les 3 points clés à retenir ?
- Les formes géométriques de base (carré, triangle, cercle) sont souvent bienvenues pour schématiser un concept complexe.
- Choisissez une composition pour votre page :

- un schéma simple, une matrice de comparaison, un processus fléché ;
- une histoire racontée à la façon d'une BD avec ou sans « cases ».
- une « affiche » métaphorique avec un dessin central et des légendes.
- Travaillez vos « planches » jusqu'à ce qu'elles correspondent à ce que vous voulez dire et testez-les auprès d'un collègue bienveillant.

- **Dessinez sur le vif devant votre public !**

- Racontez votre histoire en dessinant progressivement votre schéma. L'impact et la mémorisation seront beaucoup plus forts. Dessiner en direct force à ralentir pour suivre le rythme d'intégration du public. Son attention est également décuplée par la curiosité !
- En réunion, proposez à vos collègues de synthétiser les idées principales d'un brainstorming ou d'un plan d'actions sous forme de *doodling*.

Méthodologie et conseils

- Il est facile de progresser rapidement en *doodling* : agrémentez vos notes de petits dessins pour enrichir votre alphabet visuel, illustrez vos idées par un schéma à chaque occasion.
- Agrémentez vos listes à puces de pictos en lien avec le sujet : un smiley pour les avantages, un point d'exclamation pour les risques.
- Utilisez des codes de couleurs homogènes d'un schéma à l'autre. ■

« Une image vaut mille mots. »
Confucius

Avantages

- Les messages sont plus percutants et la mémorisation bien meilleure.
- Le *doodling* stimule la créativité et aide à formaliser les idées innovantes.

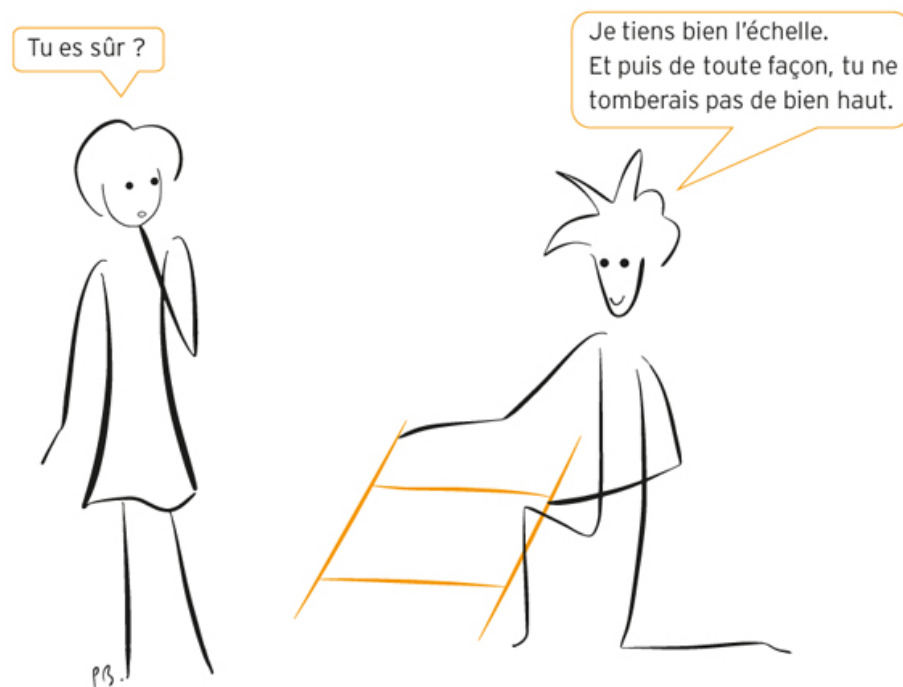
Précautions à prendre

- Dosez le nombre de vos dessins : pour focaliser l'attention sur les messages-clés et pour gérer le temps de votre présentation.

OUTIL 54

Le test à petite échelle

EMBARQUER LES AUTRES EN BORDANT LES RISQUES



En résumé

L'innovation peut faire peur. Elle risque de déranger ceux qui seront amenés à la déployer, parce qu'elle change les repères. Elle est regardée avec circonspection par les décideurs qui hésitent à investir sans garantie de rentabilité.

Le test à petite échelle engage peu économiquement. Réalisé avec des pionniers, il est peu coûteux en énergie. Mais son impact psychologique est

fort. Car il apporte la preuve, s'il se solde par un succès, que l'innovation est non seulement possible mais bénéfique. Et s'il n'est pas concluant, au moins l'innovation sera-t-elle abandonnée sans regret.

Insight

Innovation can cause fear. It risks causing anguish in those who might have to apply it because it upsets their points of reference. Decision-makers view it with circumspection and hesitate to invest in innovation without a guarantee upon return.

*However, **a small-scale trial** does not imply huge economic risk. Entrusted to a team with a pioneering attitude. Its energy costs are low, but it can have substantial psychological impact. If successful, it proves that innovation is not only possible but beneficial. On the other hand, if the trial is inconclusive, the idea can be discarded without regrets.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif est double : faire un test avec un enjeu et une prise de risque limités, et impliquer d'autres personnes dans le processus.

Contexte

Un test à petite échelle est recommandé avant le déploiement d'une solution innovante de rupture.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Faites le bon casting.**

- Évidemment vous pourriez le faire. Mais en confiant le test à d'autres vous gagnez des alliés.
- Choisissez des pionniers qui aiment tester. Surtout pas des opposants, ils s'arrangeraient inconsciemment pour faire échouer le test afin de (se) prouver qu'ils ont raison de résister.

- **Cadrez le test.**

- Expliquez l'innovation, ce que vous cherchez à valider... et ce qui est hors champ de l'expérimentation.
- Donnez la permission de dégrader la qualité par ailleurs, levez les sanctions et l'évaluation personnelle.
- Cadrez ensemble le déroulement du test, envisagez différents scénarios. Aidez les testeurs à se préparer s'ils ont besoin de vous, convenez de points d'étapes si c'est pertinent.
- Décrivez de quelle manière sera faite l'évaluation du test (voir la 4^e étape).

- **Laissez tester !**

- Laissez le test se dérouler sans intervenir.
- Mais montrez-vous disponible en cas de besoin pour ajuster la méthode ou prendre des décisions en cours de test.

- **Évaluez le test.**

- Dissociez le résultat du processus : le résultat peut être décevant et le processus bon ! Relativisez l'effet « première fois », les gestes non encore rodés, etc.
- Laissez s'exprimer les testeurs. Demandez-leur ce qu'ils garderaient si la solution était déployée, et ce qu'ils feraient différemment. Estimez si ces « corrections » permettraient de changer le résultat.
- Remerciez-les de leur implication, des qualités qu'ils ont mises en œuvre.

- **Exploitez le test.**

- Décidez si vous déployez la solution après ce 1^{er} test, si vous avez besoin d'un 2^e essai en tirant profit de la première expérience ou si vous abandonnez votre innovation.
- Si vous n'êtes pas décideur, présentez les résultats et l'analyse du test accompagnés de votre recommandation.

Méthodologie et conseils

- S'il peut y avoir un enjeu à maintenir la qualité, prévoyez un plan de secours en cas de difficulté, à n'utiliser qu'en dernier ressort.
- Si le test est réalisé en présence de clients, choisissez si vous les prévenez ou non – cela peut changer leur perception de votre produit ou service. Si vous optez pour la transparence, il peut être intéressant de leur faire remplir un questionnaire d'évaluation de votre innovation. ■

« Celui qui déplace la montagne, c'est celui qui commence par enlever les petites pierres. » Confucius

Avantages

- Réalisé à faible coût, le test à petite échelle sécurise la décision de déploiement de l'innovation.
- Si la décision est positive, il rassure aussi les acteurs du changement en offrant un exemple concret de réussite.
- Il donne des bases concrètes pour affûter l'innovation.

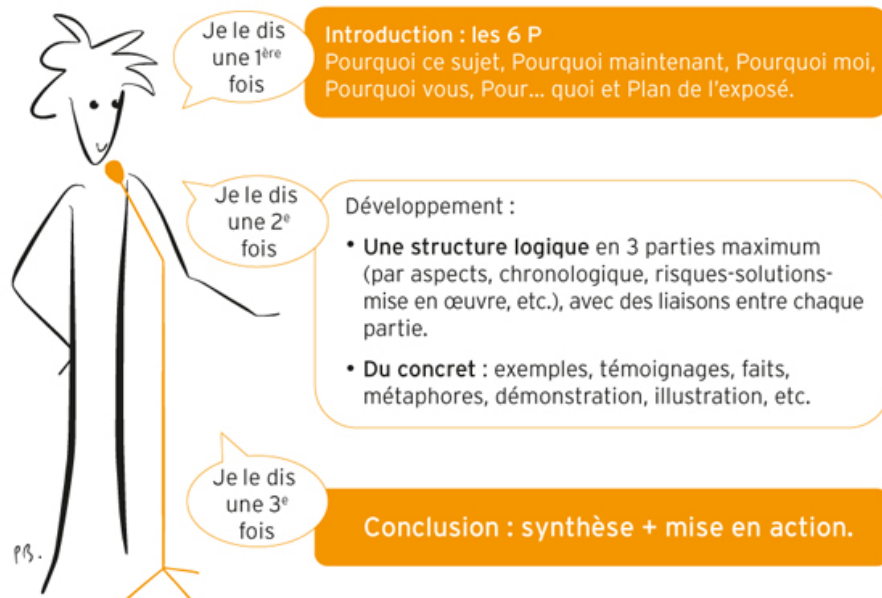
Précautions à prendre

- Précisez qu'il s'agit d'un test pour éviter les fausses rumeurs. Ce n'est pas un processus de changement, rien n'est encore décidé.

OUTIL 55

Raconter une histoire à partir d'un message essentiel

L'EXPOSÉ PERCUTANT



En résumé

Notre capacité d'attention lors d'un exposé est très variable. Elle dépend de notre degré de fatigue, de nos préoccupations par ailleurs, mais surtout de l'intérêt que nous portons au sujet, à l'orateur et à l'histoire qu'il nous raconte.

L'exposé percutant est court. Il est focalisé sur un nombre restreint de messages clés, un à trois au maximum. Il emprunte aux techniques des orateurs sa

structure : introduction, développement en 3 parties, conclusion qui engage le public.

Il s'appuie sur les codes du storytelling pour faire vibrer l'auditoire : une accroche, une histoire, des métaphores.

Insight

When we are listening to an exposé, our attention span is variable, depending on how tired we are and what other worries occupy us at the moment. But it mainly depends on how interesting we find the subject, the speaker and the story he/she is telling us.

***An incisive exposé** is brief. It focuses on a maximum of 3 key points, and borrows its structure from great orators: an introduction, a development in 3 sections and a captivating conclusion.*

To thrill listeners, it uses storytelling codes: a hook, a narrative arch, a series of strong metaphors.



<https://goo.gl/wepoVv>

Découvrez les différents plans d'un exposé

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'exposé percutant a pour but de marquer les esprits et de susciter l'adhésion.

Contexte

Ses principes s'appliquent à tout sujet. Présentation d'un plan stratégique, d'un projet, d'un bilan, d'un produit, d'une méthode, d'une idée innovante (pour ce dernier cas, voir aussi l'outil 52).

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Accrochez votre public dès l'introduction.**

- Votre public a besoin de points de repères : rassurez-le en répondant d'emblée aux 6P, dans l'ordre que vous voulez : pourquoi ce sujet, pourquoi maintenant, pour... quoi (quel enjeu), pourquoi moi (légitimité), pourquoi vous (en quoi êtes-vous concernés) et plan de l'exposé.
- Donnez-lui envie d'écouter la suite avec une « accroche » : anecdote, chiffre, image, objet, métaphore, etc.

- **Racontez-lui une histoire structurée.**

- Idéalement en 3 parties. Ce format est facile à suivre et mémoriser.
- Choisissez le plan qui tient le mieux en haleine votre auditoire (cf. flashcode).
- Utilisez des mots de liaison entre chaque partie : d'abord, ensuite, enfin ; d'un côté, d'un autre côté, finalement, etc.

- **Faites-lui vivre l'histoire concrètement.**

- Privilégiez les exemples, les témoignages, les démonstrations.
- Utilisez les métaphores ou un langage imagé pour faire comprendre un message plus abstrait ou nouveau.
- Utilisez les codes du storytelling (cf. pages suivantes). Faites vivre des personnages, racontez leurs émotions.

- **Engagez votre public dans la conclusion.**

- Soyez explicite sur ce que vous attendez de lui. Valorisez l'importance de son rôle.
- Restez disponible pour les questions, dites où trouver des compléments d'information.
- Informez-le de la suite des opérations.

Méthodologie et conseils

- Pour préparer votre exposé, définissez un objectif *vis-à-vis de votre auditoire* : « à la fin de ma présentation, je veux qu'ils aient compris que/qu'ils adhèrent à/qu'ils décident/qu'ils agissent, etc. Tenez compte également du positionnement de votre public par rapport au sujet : sont-ils experts, novices ? Plutôt pour ou contre ? Ne grillez pas les étapes. Par exemple, dans le cas d'une innovation, votre objectif pourra être « obtenir un accord pour effectuer un test » plutôt que « faire adhérer au projet ».
- Soyez sélectif sur le nombre de messages : un exposé est d'autant plus percutant qu'il est court. Il vise à donner envie d'en savoir plus plutôt qu'à tout expliquer. Prévoyez un temps de questions/réponses qui vous en apprendra d'avantage sur la réaction de votre public – et l'atteinte de votre objectif vis-à-vis de lui.
- Ne lisez pas vos supports. Utilisez un aide-mémoire de petit format résumant sur une page la structure de votre exposé et quelques mots clés. Si vous projetez des diapositives, privilégiez le format « un message – une image ».
- Proposez le cas échéant un atelier de travail juste après votre exposé. ■

« *Tout être humain a un besoin inné d'entendre et de raconter des histoires.* » Harvey Cox

Avantages

- L'exposé percutant met en mouvement le public au lieu de simplement l'informer.

Précautions à prendre

- Résistez à la tentation de tout dire.

Comment être plus efficace ?

Pourquoi l'homme raconte-t-il des histoires depuis la nuit des temps ? Pourquoi tous ces contes, paraboles, récits épiques ? Parce que c'est le moyen le plus efficace pour que l'information transmise soit intégrée par l'auditoire. Parce que notre cerveau ne fait pas la différence entre l'imaginaire et la réalité. Fonction vitale lorsqu'il s'agit de se souvenir des dangers rencontrés par les anciens de la tribu. Ce que le conteur décrit, l'auditoire le vit au sens littéral du terme.

Le storytelling peut s'utiliser en guise d'accroche au début de votre exposé, ou accompagner votre discours à chaque étape, ou encore ponctuer la fin de votre intervention si vous réservez la chute de votre histoire jusqu'au dernier moment.

Les 3 étapes d'un récit captivant

- **Une accroche** : une situation de départ qui décrit un héros (qui peut être vous, votre public ou un tiers) et un problème à résoudre, ou quête, qui le « met en route », autrement dit le pousse à agir.
- **Un cheminement** parsemé d'embûches, de conflits, d'obstacles, d'ennemis, de dangers. Au cours de ses aventures, le héros peut rencontrer un sage qui lui révèle ses dons ou lui donne des pouvoirs, ou un ami qui l'aide à vaincre les obstacles. Cette deuxième étape est le temps de l'action qui tient en l'haleine l'auditoire, mais aussi de la

transformation intérieure du héros que les épreuves font grandir.

- **Un dénouement** : il apporte la récompense du héros et celle de l'auditoire qui est touché ou surpris par la chute.

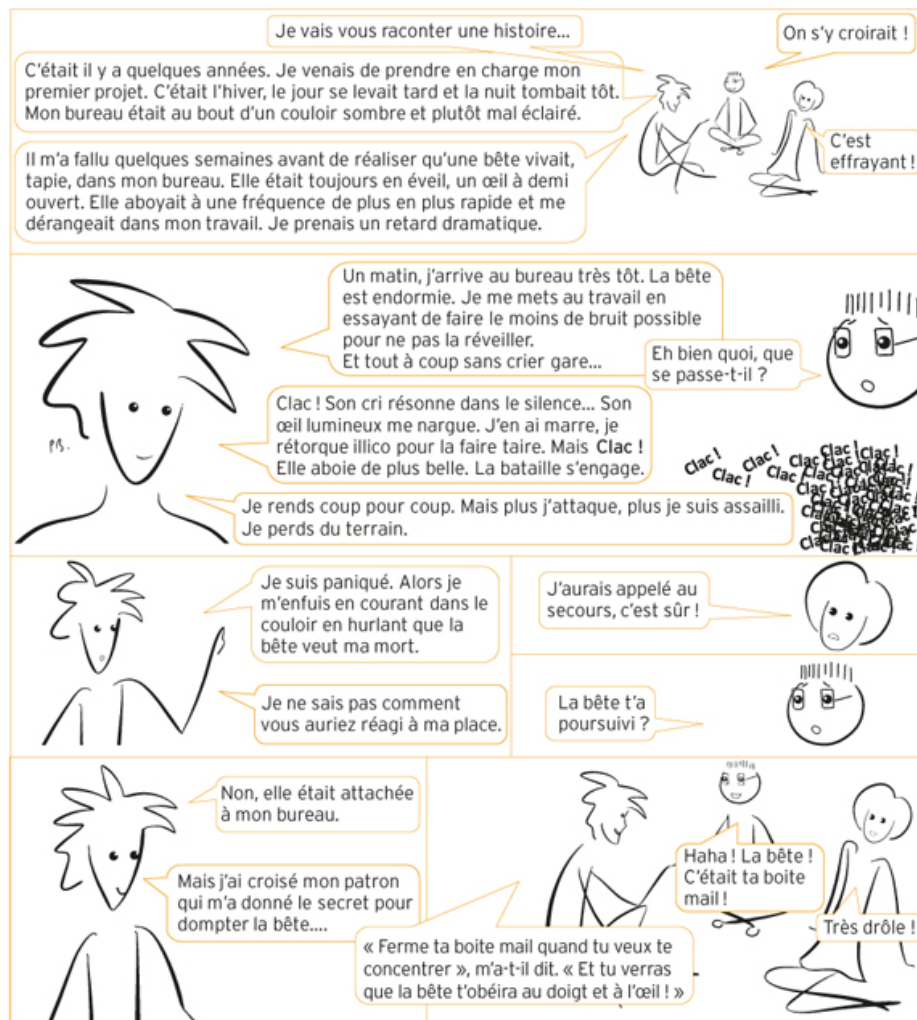
Les ingrédients qui font vivre l'histoire

- **Du pittoresque** : plus l'auditoire peut se représenter les scènes concrètement, mieux il entre dans l'histoire. Décrivez votre héros et les personnages qu'il rencontre. Donnez un signe caractéristique distinctif pour chacun auquel l'auditoire pourra se raccrocher pour construire une image mentale précise. Donnez de la consistance au décor : lieu, sons, heure de la journée, saison, etc. Choisissez un détail qui situe l'ambiance de manière unique. Utilisez des métaphores imagées.
- **Du rythme et de l'action** :
 - Pour raconter les scènes d'action, parlez au présent, comme si vous y étiez.
 - Faites court, allez à l'essentiel. Préférez une succession de petites scènes dynamiques aux grandes explications.
 - Insérez des dialogues, faites parler vos personnages.
 - Marquez des pauses dans la narration, à des moments choisis. Le but est de maintenir le suspense, d'amplifier l'effet dramatique ou de préparer une chute cocasse.
- **De l'intimité avec le public** :
 - Partagez avec lui les émotions de votre héros, ses tourments, ses doutes, ses peurs, etc.
 - Faites-lui des confidences.
 - Impliquez-le en l'interpellant, en lui posant une question ou en faisant appel à la mémoire collective. Si vous le pouvez, parlez-lui de lui.

- Le cas échéant, utilisez l'effet paradoxe, très utile lorsque votre public n'est pas très favorable à votre proposition : « vous allez me dire que.... ». Devancez ses critiques puis apportez vos arguments dans l'histoire.

« Ayez une idée de la fin avant de vous attaquer au milieu. Sérieusement. Les dénouements sont difficiles. Travaillez-les en priorité. » Studios Pixar

EXEMPLE d'histoire racontée avec les codes du storytelling



INTÉGRER LA RICHESSE DE POINTS DE VUE DIFFÉRENTS



En résumé

Au-delà de la coopération, qui permet de travailler efficacement ensemble pour accomplir notre mission, **l'orientation transverse** est une attitude résolument ouverte à l'autre, curieuse et généreuse. En nous intéressant aux autres, nous avons le réflexe de les associer dès le départ à nos projets et de partager avec eux toute information susceptible de les intéresser. Nous avons plaisir à échanger et innover ensemble. Chacun s'enrichit d'une vision plus globale des enjeux de

l'entreprise. Les idées circulent plus vite, les projets sont plus cohérents. L'adhésion aux nouveautés est plus facile.

Insight

*Cooperation helps us collaborate efficiently to accomplish our mission, but **transversal orientation** goes a step further. It is a generous, curious attitude, resolutely open to others. By showing interest in others, we develop the reflex of involving them in our projects from the onset. We share any piece of information they might find interesting; we derive pleasure from mutual exchange and joint innovation. Everyone in the enterprise is enriched by a new, global vision of the challenges it faces. Ideas circulate more rapidly, projects become more coherent, novelties are more easily introduced.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'orientation transverse permet de prendre en compte l'ensemble des enjeux de l'entreprise pour mener les projets, résoudre les problèmes, relever les défis.

Contexte

Elle est particulièrement importante dans les entreprises où les services sont cloisonnés. Elle peut englober les prestataires externes.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Écoutez vos partenaires professionnels.

- Développez une connaissance intime de leur métier, de leurs besoins, leurs contraintes, leur organisation, leurs enjeux, leur valeur ajoutée pour l'entreprise.
- Écoutez leurs remarques et feedback sur votre service ou les processus qui vous concernent. Acceptez les critiques et remerciez-les de vous en faire part.
- Intéressez-vous à leurs idées, à leurs projets.
- Accueillez leurs colères, leurs frustrations, leurs craintes aussi. Faites preuve d'empathie.
- Proposez de déjeuner avec eux pour les connaître en tant que personne.

- **Ayez le réflexe de les associer.**

- À chaque nouveau projet, identifiez quels sont les collègues impactés dans la chaîne de valeur du projet. Proposez de les associer dès le démarrage. Leur adhésion sera plus forte, et leur point de vue précieux.
- Présentez-leur des *drafts* ([outil 20](#)) de vos nouvelles idées et demandez-leur un feedback.
- Sollicitez leur avis, leurs conseils pour résoudre les problèmes.

- **Soyez généreux.**

- Donnez-leur des informations : sur les projets en cours, sur des résultats, des bilans, des analyses auxquels ils ont participé – ou pas.
- Partagez avec eux les informations intéressantes de votre veille professionnelle, de façon ciblée avec un commentaire personnalisé.

- **Valorisez-les à chaque occasion.**

- Donnez-leur des feedback positifs et constructifs lorsqu'ils vous fournissent un livrable. Remerciez-les de vous donner une information ou de vous rendre un service.
- Valorisez officiellement leur contribution dans les projets, faites savoir le rôle qu'ils ont joué dans la résolution des

problèmes ou le succès d'une opération.

- Rendez-leur leurs idées lorsque vous présentez une innovation ([outil 52](#)).
- Faites connaître tout le bien que vous pensez d'eux, en vous montrant spécifique sur les qualités ou la contribution des personnes que vous valorisez.

Méthodologie et conseils

- Restez naturel, n'en faites pas trop. Profitez des occasions qui vous sont offertes par les projets ou activités courantes pour solliciter vos partenaires professionnels.
- Partagez votre connaissance transversale : mettez en contact des personnes aux compétences complémentaires.



« Celui qui sait écouter deviendra celui qu'on écoute. » Vizir Ptahhotep

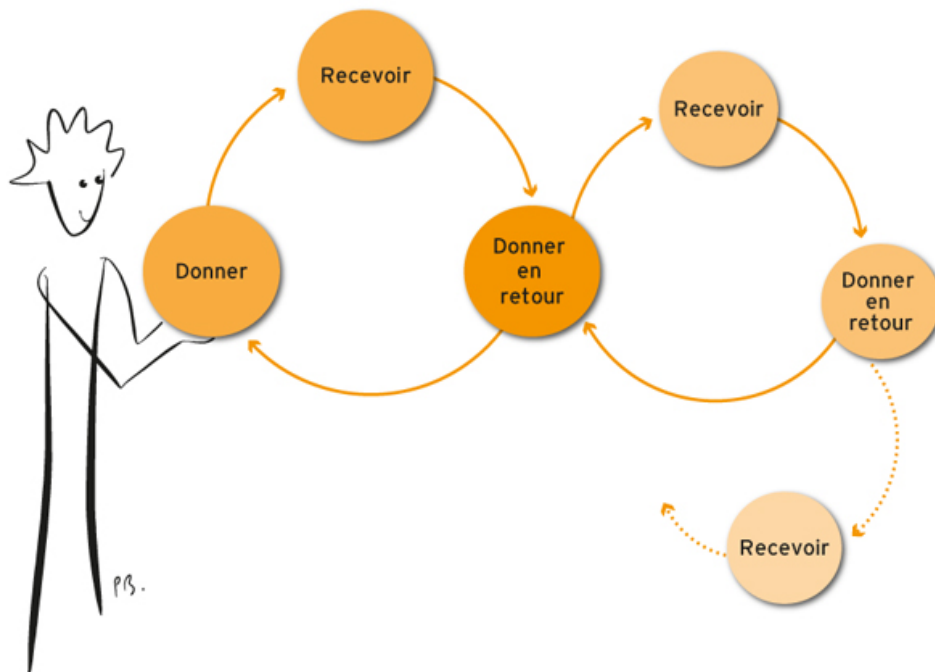
Avantages

- Nos décisions sont pertinentes car elles intègrent les enjeux, besoins et contraintes de toute la chaîne de valeur.
- L'adhésion des personnes impliquées dès le départ est beaucoup plus forte.
- Nos collègues ont envie de travailler avec nous, les rapports sont fluides, les problèmes résolus plus rapidement.

Précautions à prendre

- Ne critiquez jamais quelqu'un devant un tiers. Utilisez les outils de la coopération pour résoudre les problèmes ([outils 29](#), [32](#), [33](#), [35](#)).

LA GÉNÉROSITÉ EST UNE RICHESSE QUI SE MULTIPLIE QUAND ON LA DONNE



En résumé

Norbert Alter, dans son livre « Donner et prendre. La coopération en entreprise », illustre **la puissance du don** avec un exemple simple : si une personne prend la peine de retenir un portillon de métro pour attendre un parfait inconnu, cet inconnu va avoir tendance à faire de même pour la personne suivante.

Le don génère un sentiment de redevance affective qui tisse un lien social fort. Notre influence dépasse ce que nous donnons concrètement. Car ce qui se propage, c'est notre attitude, l'esprit que nous incarnons – et la générosité elle-même.

Insight

*In his book “Giving and Taking: Cooperation in Enterprise”, Norbert Alter illustrates **the power of gift-giving** with a simple example. If someone leaves a swing gate open for the next person in the subway, that perfect stranger will do the same for the next oncomer.*

Gift-giving produces a feeling of emotional indebtedness that starts to weave a strong social fabric. Our influence greatly surpasses what we give concretely. Our attitude spreads far beyond us: the spirit we embody, generosity in itself.



<https://goo.gl/mIB7ZW>

Découvrez le témoignage vidéo

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le don tisse un lien social profond et durable.

Contexte

Les occasions de donner sont innombrables.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Prenez conscience de tout ce que vous avez à offrir.**
 - Votre expertise, des conseils, des informations, des outils ou méthodes que vous avez mis au point, un partage d'expérience, etc.
 - Du temps, de l'aide, de l'écoute à une personne qui rencontre une difficulté.
 - Une mise en relation sur les réseaux sociaux, un soutien pour un projet, une voix « pour » au cours d'une réunion, vous faire l'avocat de l'ange d'une idée ([outil 48](#)), accepter de faire un premier test à petite échelle ([outil 54](#)).
 - Des feedback positifs.
 - Votre confiance accordée à une personne qui en manque ou à qui personne n'a donné sa chance jusqu'alors.
 - La liste est infinie. Prenez quelques minutes pour dresser votre liste personnelle.
- **Soyez lucide sur ce qui peut vous empêcher de donner.**
 - La culture d'entreprise : « Ça ne se fait pas. » « C'est mal vu. La compétition est valorisée. »
 - Des peurs personnelles : « je ne me sens pas légitime, que vont-ils penser ? » « et s'ils jugeaient mon travail au lieu de l'accueillir ? »
 - Des ressentiments personnels : « moi, personne ne m'aide... »
- **Souvenez-vous de ce que vous avez reçu.**
 - Dans votre vie professionnelle ou avant.
 - Revoyez la scène du don. Souvenez-vous de l'émotion ressentie à l'époque.

- Souvenez-vous de l'impact que ce don a eu sur vous, sur votre confiance en vous, sur les idées que vous avez développées ensuite, sur votre avenir personnel ou professionnel.
- Si plusieurs exemples remontent à la surface de votre mémoire, laissez-les vous habiter. Peu importe la valeur du don.
- **Souvenez-vous de ce que vous avez déjà donné.**
- Revisitez quelques exemples.
- Qu'avez-vous ressenti en donnant ?
- Avez-vous eu des nouvelles de l'impact que votre don a eu sur la personne, même des années après ? Qu'avez-vous ressenti alors ? Si vous ne savez rien, peu importe.
- **Donnez sans compter.**
- Le don est gratuit. N'en attendez rien en retour. Sincèrement donné et accueilli, il rend heureux.
- Ne comparez pas ce que vous recevez avec ce que vous donnez. La frustration transformerait vos dons en demandes déguisées.

Méthodologie et conseils

- Soyez confiant. Le don crée un lien social qui finit un jour par vous revenir. Soit directement – une personne vous « renvoie l'ascenseur ». Soit indirectement : par ricochets successifs, la culture du don s'est répandue dans votre organisation.
- Si un don reçu vous a mis mal à l'aise et bloque votre générosité, analysez pourquoi. Il est probable que vous ayez perçu une demande déguisée (d'amitié, de service à rendre...). N'en faites pas une généralité. ■

« La bonté fait du bien à celui qui donne et à celui qui reçoit. » William

Shakespeare

Avantages

- Le don est contagieux. Peu à peu, la culture du don se répand.

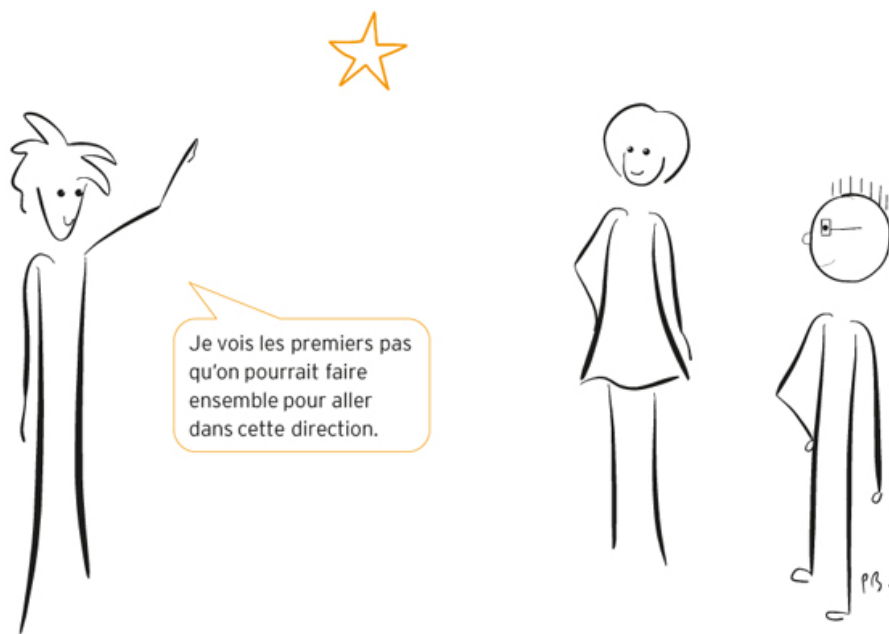
Précautions à prendre

- Dosez vos dons pour ne pas mettre mal à l'aise. Le don n'existe et n'a de valeur que s'il est accepté librement.

OUTIL 58

Le modèle des leaders

INSPIRER AUX AUTRES L'ENVIE D'INNOVER ET DE SE DÉPASSER



En résumé

Le modèle des leaders rassemble les qualités communes aux personnes qui ont le talent d'inspirer aux autres l'envie d'innover avec eux.

Un leader n'est pas forcément manager. C'est une personne ouverte et curieuse qui se forge une vision de l'avenir et la transforme en objectifs innovants.

Le leader agit. Il avance avec les pionniers. Il motive ceux qui attendent un projet qui a du sens et leur

permettrait de se développer. Il encourage et valorise. Il reste disponible pour ceux qui ont plus de mal à s'approprier les changements. Il développe l'apprenance et le transfert d'expérience entre pairs.

Insight

The leadership model lists the qualities shared by those who are capable of inspiring others to join them in innovation.

A leader is not necessarily a manager, but an open-minded, curious person capable of embodying his/her vision of the future in a series of innovative goals.

A leader is someone who acts, stakes new territory with the pioneers, and motivates people by offering them a project beneficial to their self-improvement, thereby giving new meaning to their lives. He/she values and encourages them, lends an ear to those who find it harder to adapt to change, and encourages learning and knowledge transfer among peers.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'entreprise a besoin de leaders pour anticiper les évolutions de son environnement.

Contexte

Le leadership est un talent que chacun peut développer. Il n'est pas réservé aux managers.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Soyez ouvert et curieux.**

- Organisez votre veille ([outil 51](#)) pour anticiper les évolutions de votre environnement (métier, expertise, marché, innovations, etc.)
- Formez-vous en permanence ([outil 67](#)).
- Ayez une vision transversale de l'entreprise ([outil 56](#)).
- Cultivez votre curiosité. Intéressez-vous à ce qui est différent, innovez ([outil 47](#)), repérez les opportunités ([outil 50](#)).

- **Développez votre vision.**

- Imaginez ce que pourrait être l'avenir de votre entreprise, de votre métier dans 5 ans : nouvelles façons de travailler, nouveaux produits ou services. Quels en seraient les bénéfices ?
- Parlez-en autour de vous, confrontez votre vision, affûtez-la.
- Méfiez-vous des biais qui tendent à rejeter a priori une idée à cause du changement qu'elle induit. Écoutez votre intuition ([outil 69](#)).

- **Déclinez-la en objectifs innovants.**

- Choisissez quelques objectifs concrets à réaliser pour avancer vers votre vision.
- Communiquez-les, ajustez-les au besoin.

- **Passez à l'action, mettez en mouvement.**

- Commencez par les objectifs les plus faciles à réaliser, ceux qui suscitent le plus d'adhésion.
- Repérez les personnes enthousiastes, associez-les aux premiers tests ([outil 54](#)).
- Assumez les résultats, ajustez vos décisions.

- **Suscitez la motivation des autres.**

- Présentez votre idée innovante de façon rassurante en valorisant ses contributeurs ([outil 52](#)).
- Encouragez l'action. Valorisez les talents, les atouts pour réussir.

- Intégrez les idées nouvelles, les critiques.
- **Communiquez les réussites collectives.**
 - Rendez public le résultat des innovations et ses conséquences sur l'efficacité, la création de valeur pour le client et l'entreprise.
 - Mettez en avant les autres plutôt que vous-même, leurs talents, l'esprit d'équipe.
 - Donnez envie en racontant le plaisir que vous avez eu à travailler ensemble sur ce projet.
 - Pilotez le déploiement de l'innovation.
- **Développez l'apprenance.**
 - Restez disponible pour accompagner les personnes qui ont besoin de soutien.
 - Accueillez les erreurs et les doutes, naturels dans un processus d'appropriation.
 - Favorisez le transfert d'expérience, mettez en contact « apprenants » et « expérimentés ».

Méthodologie et conseils

- Soyez intègre et exemplaire ([outil 59](#)).
- Respectez vos interlocuteurs même s'ils vous freinent ([outil 29](#)). Soyez patient, respectez leur rythme d'appropriation.
- Acceptez de vous faire voler des idées ! c'est un mécanisme d'appropriation commun. Ce qui compte, c'est votre vision.
- Utilisez les réseaux sociaux pour diffuser plus rapidement les innovations. ■

*« Les leaders ne créent pas des
suiveurs, ils créent d'autres leaders. »
Tom Peters*

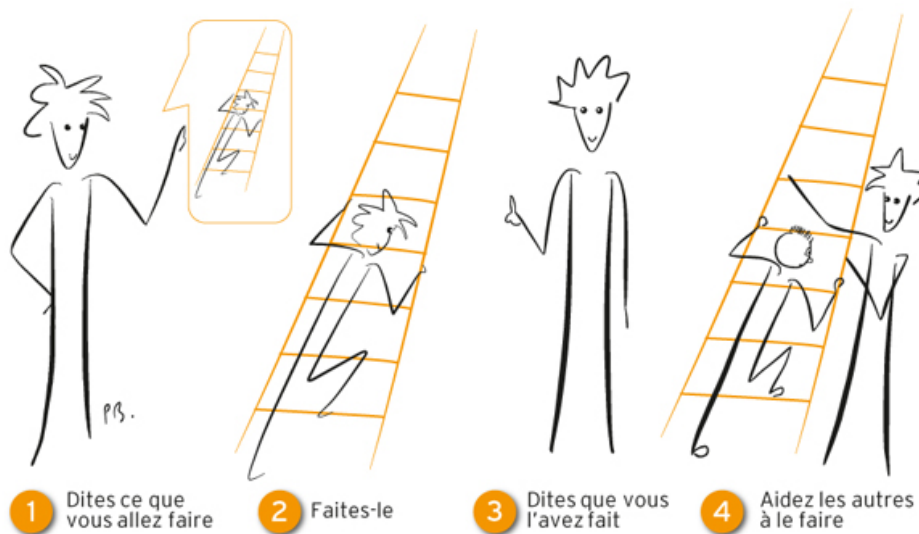
Avantages

- Le climat de confiance et de motivation décuple le plaisir et l'efficacité.

Précautions à prendre

- Le leadership peut tourner selon les sujets. Soyez pionniers pour les projets des autres !

INCARNER PLUTÔT QUE CHERCHER À CONVAINCRE



En résumé

On entend souvent parler du *devoir* d'exemplarité des managers ou des leaders. La notion même de *devoir* est antinomique avec l'exemplarité. Il ne s'agit pas de se forcer, mais d'incarner au quotidien ce que nous défendons.

L'exemplarité est la traduction dans nos actes de nos intentions, de nos valeurs, des qualités auxquelles nous tenons, des objectifs que nous proposons d'atteindre.

Elle n'est pas réservée aux managers ou aux leaders. Au contraire, c'est parce que nous sommes exemplaires et

que nos intentions sont constructives que nous devenons des leaders naturels.

Insight

One often hears that managers or leaders have a duty to set an example. But the very notion of duty is inconsistent with exemplary virtues. One should not feel forced; instead, one should embody one's fundamental values on a daily basis.

***Setting an example** is putting everything we intend to achieve into action: everything we value, our objectives, the qualities we find important.*

The virtue of being exemplary is not reserved to managers or leaders alone. On the contrary, we can become natural leaders by setting an example based on constructive intentions.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'exemplarité permet d'influencer les autres. Elle est un pilier essentiel du leadership personnel.

Contexte

Elle s'inscrit dans nos actes quotidiens, grands ou petits.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Soyez clair sur vos intentions.**
 - Listez les valeurs et qualités qui vous tiennent à cœur. Notez en quoi elles sont importantes, le bénéfice qu'elles apportent.

Donnez du sens aux objectifs qui vous sont chers : quelle est leur finalité ?

- Traduisez vos intentions en actions concrètes. Par exemple, qu'est-ce que la réactivité ? Répondre à un client dans les 24 h, alerter immédiatement en cas de problème...
- Communiquez vos intentions en leur donnant du sens et citez les actions concrètes qui en découlent.

● **Incarnes vos intentions dans vos actes.**

- Soyez le premier à transformer vos intentions en actes, adoptez au quotidien les comportements que vous préconisez.
- Adoptez le principe de réciprocité : agissez envers autrui comme vous souhaitez qu'ils agissent envers vous ou vos clients ; ne faites pas ce que vous ne voulez pas qu'ils fassent.
- Soyez vigilant à votre posture ([outil 29](#)).

● **Essaie : citez des exemples concrets.**

- Citez vos réalisations, les objectifs que vous avez atteints, racontez les situations et défis que vous avez surmontés grâce aux comportements que vous valorisez.
- Faites connaître les réalisations des autres : les pionniers ou ceux qui partagent vos valeurs, vos objectifs, vos intentions, et qui incarnent les qualités que vous promouvez.
- Mettez en valeur l'impact positif de ces exemples sur l'efficacité, les relations, la création de valeur, etc.

● **Aidez les autres à suivre votre exemple.**

- Lorsqu'une personne exprime le contraire d'une valeur, reformulez les faits ou son idée en intégrant votre valeur. Exemple : *respect mutuel* ; « il n'a rien compris, c'est un crétin » : reformulez « nous n'avons pas été clairs, nous allons le dire autrement. »
- Soyez l'avocat de l'ange ([outil 48](#)), repérez le moindre indice positif et complétez le cas échéant.

- Encouragez tout comportement en accord avec vos intentions, sans triomphalisme mais en mettant en avant les impacts positifs.

Méthodologie et conseils

- Ne *parlez* pas d'exemplarité. Incarnez-la. Soyez congruent entre les valeurs, qualités ou objectifs que vous défendez et vos actes.
- Acceptez vos défaillances, elles sont humaines ! Reconnaissez-les. Citez-les en guise de contre-exemple, décrivez ce que vous auriez dû faire. Cette modestie vous rendra plus crédible et l'objectif plus accessible à ceux qui cherchent à vous imiter.
- Voir aussi les exemples de l'outil 27. ■

« Donner l'exemple n'est pas le principal moyen d'influencer les autres, c'est le seul moyen. » Albert Schweitzer

Avantages

- L'exemplarité donne un modèle à suivre, une représentation concrète des comportements que nous souhaitons voir adopter par les autres.
- Elle apporte une crédibilité forte aux valeurs, qualités ou objectifs que nous défendons, la preuve que « c'est possible ».

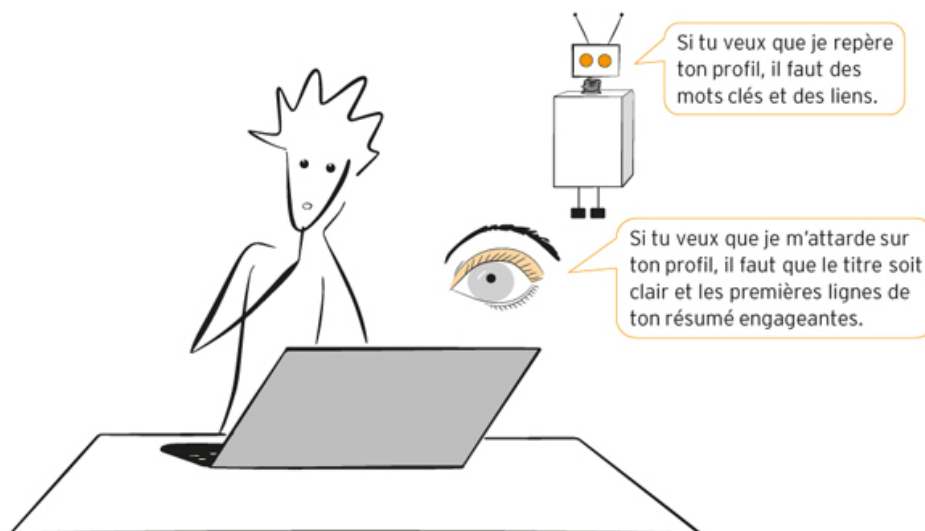
Précautions à prendre

- Ne cherchez pas la perfection. Soyez réaliste dans vos intentions. Sinon, vous risquez de perdre votre crédibilité.

OUTIL 60

Le positionnement personnel sur les réseaux sociaux

UNE INTENTION CLAIRE VISIBLE DANS LE TITRE ET LE PITCH



En résumé

Les réseaux sociaux élargissent considérablement notre champ d'influence au-delà de notre cercle professionnel habituel. À condition d'avoir un profil numérique attractif aussi bien pour l'œil humain que pour les moteurs de recherche.

Le positionnement personnel sur les réseaux sociaux est une démarche marketing. Il s'agit de clarifier notre intention vis-à-vis de l'audience que nous ciblons avant de la mettre en mots, en images, en compétences et en liens. La rédaction de notre pitch personnel en est le point d'orgue.

Insight

Social networks can considerably expand your circle of influence beyond your usual professional contacts, provided that your digital profile is attractive to the human eye and to search engines.

***Personal positioning on social media** is the result of a marketing strategy. You should clarify your intention vis-à-vis your target audience before you start portraying your skills in words, images or a series of links. The wording chosen for your statement, your personal “pitch”, is the crux of the matter.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le but est de créer un profil sur les réseaux sociaux cohérent avec nos intentions.

Contexte

Cet outil aborde les profils sur les réseaux sociaux professionnels, LinkedIn ou Viadeo.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Clarifiez votre intention.**

- Promouvoir les produits ou services de votre entreprise.
- Valoriser votre expertise personnelle pour renforcer la crédibilité de vos services ou être ouvert aux propositions d'emploi.
- Valoriser votre expertise pour rechercher activement un emploi.
- Recruter des collaborateurs ou partenaires.
- Promouvoir un projet qui vous tient à cœur.

- **Choisissez un titre précis.**

- Le titre de votre profil est un élément important pour les moteurs de recherche. Les mots-clés distinctifs doivent y figurer.
- N'ayez pas peur des titres longs, dans la limite de la place disponible (120 caractères pour LinkedIn, 80 pour Viadeo).
- Plus il est précis, plus il vous distingue des autres profils. Exemple : Responsable grands comptes, Cegos - Vous accompagner dans la transformation de vos métiers #digital.

- **Travaillez votre pitch.**

- C'est le premier encart de votre profil, le « Résumé » de LinkedIn ou « Ma présentation » de Viadeo. Et peut-être la seule zone que les gens liront.
- Il est directement lié à votre intention : mettez en avant votre entreprise, vos produits, votre projet ou vos compétences.
- Incluez les mots clés permettant aux robots de vous trouver.

- **Mettez en avant votre expertise.**

- Créez une expérience par job et par entreprise dans laquelle vous avez travaillé. Vous apparaîtrez dans les recherches par entreprise. Indiquez les établissements dans lesquels vous avez étudié.
- Soyez sélectif dans les expériences que vous mettez en avant : détaillez celles qui alimentent votre expertise en lien avec votre intention.

- Créez une compétence par spécialité, même si elles sont proches. Plus vous êtes spécifique, plus les robots vous trouvent. Puis demandez à vos contacts de les valider.
- Incluez vos publications : livres, blog, présentations sur SlideShare, etc.

Méthodologie et conseils

- Mettez votre photo. Elle permet de vous distinguer de vos homonymes. Et les profils avec photo sont plus consultés que les autres.
- Ajoutez directement dans votre « résumé » une présentation SlideShare pour attirer l'œil et présenter l'essentiel de vos prestations.
- Faites relire votre profil et demandez à la personne ce qu'elle comprend de vos atouts, de votre intention.
- Choisissez des mots clés à la fois précis et consultés : utilisez Google Fight pour comparer la popularité de deux mots.
- Soyez actif pour augmenter votre référencement naturel ([outil 61](#)).
- Professionnellement, privilégiez LinkedIn ou Viadeo. Réservez Facebook pour vos liens privés, sauf si votre audience est grand public. ■

*« Ce n'est pas la peine d'avoir du talent à la cinquième ligne si le lecteur ne dépasse pas la troisième. »
Françoise Giroud*

Avantages

- LinkedIn et Viadeo sont extrêmement bien référencés. L'audience de votre profil sur ces réseaux sociaux dépasse largement le cercle des abonnés.

Précautions à prendre

- Mettez à jour votre profil régulièrement.

OUTIL 61

L'utilisation des réseaux sociaux

LA NETWORKING ATTITUDE : DONNER, RELAYER, DEMANDER



En résumé

Pour être repérés par les robots et intéresser les humains, avoir un profil sur les réseaux sociaux ne suffit pas. Nous devons également y être actifs.

L'utilisation des réseaux sociaux répond d'abord à un code de conduite proche de celui de la vraie vie. Il ne s'agit pas d'envoyer des demandes de contacts tous azimuts, mais de créer un lien personnalisé avec des personnes que nous connaissons ou souhaitons rencontrer.

Ensuite, notre notoriété numérique se développe essentiellement sur le principe du don, lorsque nous publions ou relayons des contenus en lien avec notre expertise.

Insight

In order to be noticed by searchbots and provoke interest in humans, it is not enough to have a profile on social media: you need to be active on it.

***Our use of social networks** largely obeys a code of behavior similar to the one we respect in real life. Instead of sending a myriad of friend and follow requests in all directions, create a personalized connection with people you either know or truly wish to encounter.*

Once that is taken care of, you essentially go on building your digital reputation by gift-giving: i.e. by sharing or curating content related with your area of expertise.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Une présence active sur les réseaux sociaux permet d'être mieux repéré par référencement naturel et de fidéliser des *followers*.

Contexte

LinkedIn ou Viadeo permettent d'avoir une présence active. D'autres réseaux sociaux peuvent être complémentaires.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Établissez des contacts ciblés.**

- Envoyez une demande de contact simple aux personnes que vous côtoyez dans la vraie vie. Visez large. Ce 1^{er} niveau vous donne accès au 2^e niveau (les contacts de vos contacts).
- Envoyez une demande de contact dans les 2 jours à toute nouvelle personne que vous rencontrez dans le cadre de votre activité.
- Envoyez un message personnalisé aux personnes perdues de vue, comme vous le feriez dans la vraie vie.
- Accompagnez vos demandes de contact des personnes que vous n'avez jamais rencontrées d'un message expliquant votre démarche.

- **Prenez soin de votre réseau.**

- Recommandez les compétences des personnes que vous connaissez. Elles feront de même à votre égard.
- Commentez, « *likez* » ou relayez les publications de vos contacts (dans votre fil d'actualité). Ils recevront une notification.
- Remerciez ceux qui relaient ou commentent vos publications. Ils servent votre notoriété.
- Lorsque vous êtes notifié, félicitez vos contacts pour leur nouveau job ou leurs nouvelles compétences.
- Soyez réactif aux demandes.
- Proposez des rencontres physiques !

- **Publiez, soyez généreux en contenu.**

- Relayez les informations en lien avec votre intention et les centres d'intérêt de votre cible. Ajoutez un commentaire personnalisé et citez toujours vos sources.
- Écrivez vos propres articles : relayez les articles de votre blog sur votre fil d'actualité LinkedIn ou Viadeo, qui bénéficient d'un excellent référencement, mais aussi sur vos autres

réseaux sociaux pour toucher vos *followers* (Twitter...). Sinon, utilisez la fonction de microblogging *Pulse* de LinkedIn, moins exigeante en termes de rythme de publication.

- Partagez vos présentations SlideShare ou vos photos et vidéos Instagram. Les contenus visuels renforcent votre impact.
- Participez à un ou plusieurs groupes selon vos centres d'intérêt.

- **Osez demander des services.**

- Une demande de mise en relation pour contacter une personne de 2^e niveau.
- Une recommandation de vos compétences.
- Un conseil, une adresse, un nom.
- Acceptez le refus de bonne grâce : remerciez votre contact de vous avoir répondu.

Méthodologie et conseils

- Soyez sélectif dans vos demandes de contacts. Agissez comme vous le feriez dans la vraie vie. Refusez les contacts d'inconnus qui ne sont pas argumentés.
- Appliquez la règle des 70-20-10 : 70 % de vos publications portent sur votre expertise, 20 % entretiennent le lien social et 10 % maximum servent un but promotionnel. ■

« Aujourd'hui, à l'ère de l'individu, vous devez être votre propre marque. »
Tom Peters

Avantages

- L'activité augmente notre référencement naturel.

Précautions à prendre

- Soyez patient et persévérant. Il faut du temps pour développer une notoriété numérique.

DOSSIER

6

EXPRIMER TOUT SON POTENTIEL

« Les deux jours les plus importants de votre vie sont le jour où vous êtes né et le jour où vous découvrez pourquoi. »

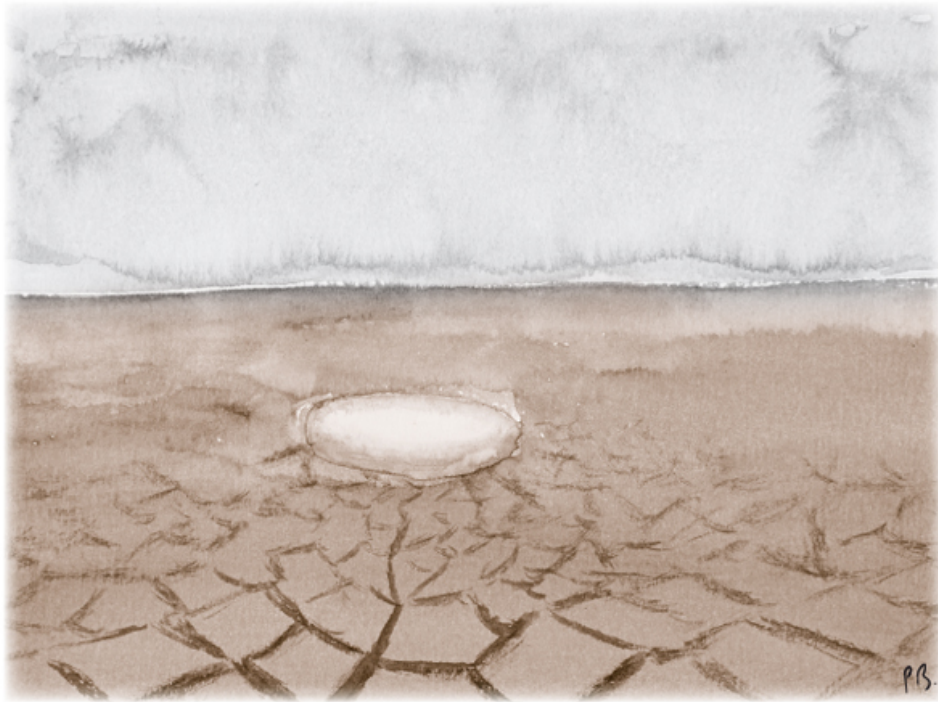
Mark Twain

La petite source et les pierres

Il était une fois une petite source qui était née sur un plateau aride peuplé de pierres. Elle était fragile et les pierres avaient coutume de se moquer de ses larmes. Le moindre souffle de vent la faisait frissonner, alors que les pierres étaient imperturbables et solides. Elle craignait la chaleur du soleil, tandis que les pierres s'en gorgeaient pour tiédir l'air de la nuit.

Pourtant, la petite source puisait dans sa sensibilité cristalline un bonheur secret. Elle rêvait de dévaler la pente que l'on devinait au bout de l'horizon et se répandre dans la plaine. Elle imaginait des poissons argentés frétilants dans son eau claire. Parfois, ses rêves la conduisaient jusqu'à l'océan. Mais dans son pays natal, nul ne pouvait lui montrer la voie ni l'aider dans sa quête. Les pierres qui avaient le plus voyagé étaient venues des alentours, pour trouver dans les bâtisses des hommes une utilité rassurante.

– Ce n'est pas en étant source que tu gagneras ta place dans le monde, lui disaient les pierres. Chez nous, la réussite est le fruit d'un dur labeur et de la science qui donne la stabilité aux maisons des hommes.



- Mais pour se désaltérer... se défendait la petite source.
- Les hommes tirent l'eau dont ils ont besoin de puits profonds, répliquaient les pierres. Toi, tu n'es qu'une petite source insignifiante qu'un rien suffit à évaporer. Comment veux-tu qu'ils te remarquent ? Tu ferais mieux de travailler ta minéralité et t'endurcir.

Pendant des années, la petite source s'efforça de se changer en pierre. Elle se terra dans un trou pour tenter d'acquérir quelque consistance. Là, immobile, elle regardait le monde à travers le miroir de sa surface aqueuse. Elle se nourrissait des couleurs qui l'enveloppaient, de la beauté du ciel au-dessus d'elle, de l'éclat fluide d'une étoile filante dont la mort lui brisa le cœur. Peu à peu, son eau pure se muait en boue. Elle n'osait pas entendre les nuages qui l'invitaient à quitter ce pays aride pour vivre sa vie de source. Les pierres ne lui avaient-elles pas déconseillé de s'aventurer trop loin ?

Un jour pourtant, elle fit une rencontre qui allait bouleverser le cours de sa vie. Ce furent d'abord quelques

gouttes. De grosses gouttes bien rondes qui rebondirent sans pénétrer la carapace boueuse dans laquelle elle s'était engloutie. Les gouttes tombèrent bientôt en averse insistante. Accompagnées de puissantes bourrasques, elles chantaient joyeusement : « l'eau est plus puissante que la pierre, plus puissante que la terre, plus puissante que le vent qui l'emporte ! L'eau va où elle veut, l'eau est la vie ! ».

« L'eau est la vie, l'eau va où elle veut » répéta la petite source le cœur débordant d'espoir. Alors que l'orage glissait vers la plaine, une force nouvelle poussait en elle. S'enhardissant hors de la cavité qui l'avait dissimulée si longtemps, elle se coula sur l'étendue désertique en un filet timide. Les gouttes l'encourageaient toujours : « l'eau est la vie, l'eau va où elle veut ». La petite source pleurait de joie en traçant des courbes sur le sol malléable. Son écriture d'abord discrète se fit plus appuyée à mesure qu'elle avançait vers le bord de la falaise.

Elle fut surprise de voir de minuscules rigoles suivre son cours. Sa puissance s'en trouva renforcée. Elle s'élança dans la pente avec une confiance qu'elle n'avait jamais ressentie auparavant. Lorsqu'elle atteignit la plaine en contrebas, elle était devenue ruisseau bondissant.

Elle croisa plusieurs rivières, puis un fleuve si beau qu'elle mêla son eau pure à son courant tumultueux. Elle découvrit le bonheur intense de porter en son sein des poissons innombrables, la joie d'arroser les plantes et polir les pierres anguleuses.

Elle suivait son inspiration au gré du relief et de la composition du sol. Elle épousait la nature, sa nature profonde. Son existence avait enfin un sens. D'une façon différente des pierres, elle aussi abritait la vie.

LES OUTILS

[62 Le style professionnel personnel](#)

[63 L'exploitation professionnelle des talents personnels](#)

[64 La reconversion professionnelle](#)

[65 L'apprentissage *On the Job*](#)

[66 La demande de feedback](#)

[67 La formation continue](#)

[68 L'utilisation des émotions](#)

[69 Le développement de l'intuition](#)

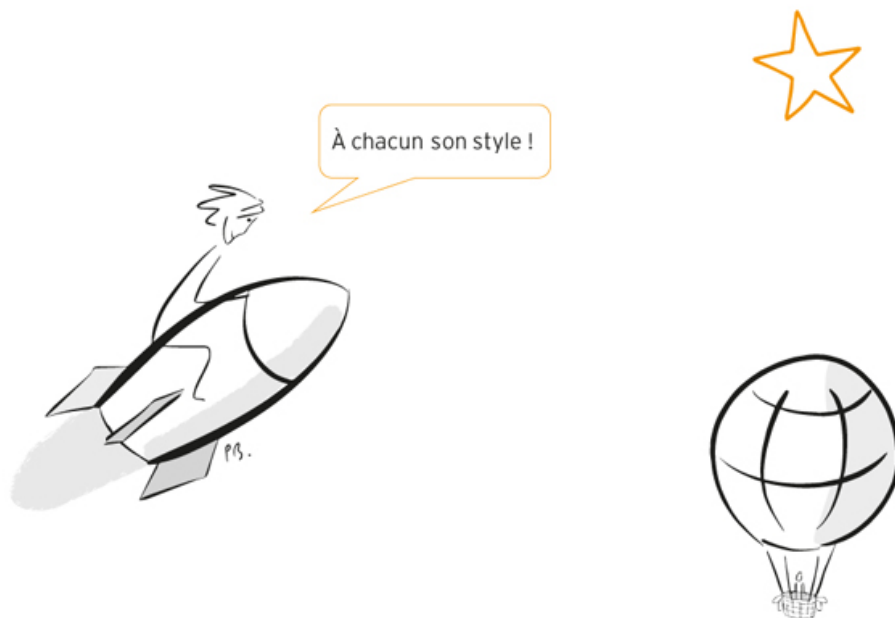
[70 Les pages du matin](#)

[71 La réalisation des rêves personnels](#)

OUTIL 62

Le style professionnel personnel

ACCOMPLIR SA MISSION DE MANIÈRE UNIQUE



En résumé

La diversité est source de richesse. Notre personnalité, notre histoire personnelle et professionnelle a façonné chacun de nous de façon différente. C'est pourquoi nous ne réagissons pas tous de la même manière face une situation donnée. Et c'est très bien ainsi. En ne faisant que nous conformer aux pratiques des autres, nous nous appauvrissons.

Au contraire, en renforçant notre **style professionnel personnel** , nous offrons à notre environnement une complémentarité intéressante. Nous pouvons, sans crainte de nous renier, nous ouvrir aux pratiques des autres et démultiplier notre potentiel.

Insight

Diversity is a source of enrichment. Our personal and professional histories have molded each of our personalities distinctly. That is why we don't all react the same way when faced with a certain situation – thank goodness. If we only attempted to conform our behavior to that of others, we would be impoverishing our lives.

*Instead, by reinforcing our **professional/personal style** , we provide our environment with an interesting, complimentary alternative. Instead of fearing self-denial, we can open our minds to the way others do things and thereby increase our own potential.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Renforcer notre style personnel permet d'offrir à notre environnement professionnel des talents complémentaires à ceux des autres.

Contexte

L'affirmation de notre style peut se faire dans n'importe quelle activité. Elle n'implique pas un changement de fonction.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Clarifiez votre « ADN » personnel.**

- Quelles sont vos valeurs ? Les activités professionnelles qui ont le plus de sens à vos yeux ? À quoi ne renonceriez-vous pas, même contre des avantages substantiels ?
- Quelles sont vos sources de motivation ? Quelles activités vous ressourcez, dans votre vie professionnelle ou personnelle ? Pourquoi ?
- Qu'est-ce qui vous différencie de vos pairs ? Qu'apportez-vous d'unique ?
- Quelles sont vos aspirations, vos rêves ([outil 71](#)) ? À quoi vous sentez-vous « appelé » ?

- **Intégrez votre « ADN » à votre mission.**

- Rédigez une version personnalisée de la finalité de votre mission. Au-delà de l'utilité de votre poste (ce pourquoi vous êtes payé), qu'accomplissez-vous qui fait sens pour vous ? Par exemple, la mission d'un technicien est de dépanner les utilisateurs. Sa version personnalisée pourrait être : « rendre autonomes les utilisateurs pour leur offrir plus de flexibilité dans l'organisation de leur travail ».
- Déclinez votre mission revisitée en actions et comportements concrets : comment se manifeste votre ADN au quotidien ?

- **Assumez votre style personnel.**

- Quelles sont les actions en rapport avec votre ADN que vous ne mettez pas suffisamment en œuvre ? Agissez de manière délibérée.
- Parlez de vos valeurs et sources de motivations, faites le lien avec vos réussites. Plus vos clés de succès seront connues, plus on vous sollicitera pour les utiliser.

Méthodologie et conseils

- **Voici quelques exemples pour vous aider à définir vos valeurs et motivations :**

- L'équité et la justice.
- Le sentiment d'être utile, d'aider les autres.
- Le travail en équipe, les relations humaines.
- Le respect des personnes, la reconnaissance des talents de chacun.
- Le développement des personnes.
- L'équilibre de vie.
- La compétition (importance qu'il y en ait ou au contraire qu'il n'y en ait pas).
- La créativité et l'innovation.
- Le plaisir et l'amusement au travail.
- La protection de l'environnement, le développement durable.
- La beauté, l'esthétique (du produit, de l'environnement de travail).
- L'autonomie (marge de manœuvre pour décider, prise d'initiative).

- **Enrichissez votre style de ce que vous appréciez chez les autres. ■**

« Le succès n'est pas la clé du bonheur. Le bonheur est la clé du succès. Si vous aimez ce que vous faites, vous réussirez. » Albert Schweitzer

Avantages

- En travaillant en accord avec nos valeurs et motivations, nous sommes plus performants et plus heureux.
- Nous sommes reconnus pour ce que nous offrons d'unique. Des opportunités nous sont offertes.

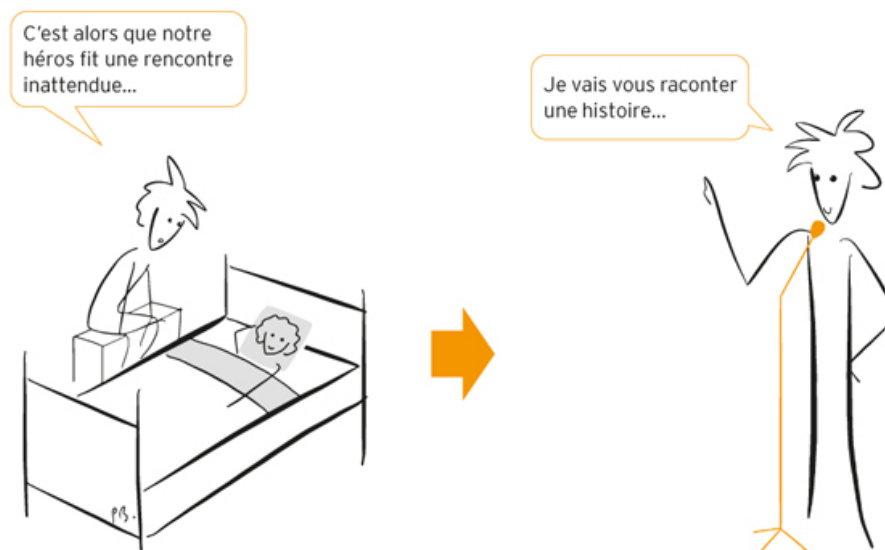
Précautions à prendre

- Si votre mission en tant que telle ne vous plaît plus, envisagez une reconversion ([outil 64](#)).
- Vos valeurs et sources de motivation peuvent changer au cours de votre vie. Suivez vos aspirations et adaptez votre style.

**OUTIL
63**

L'exploitation professionnelle des talents personnels

EXTRAIRE LA COMPÉTENCE POUR L'APPLIQUER DANS UN AUTRE CONTEXTE



En résumé

Pourquoi cantonner certains de nos talents à la seule sphère privée, quand ils peuvent être source de valeur ajoutée professionnelle ? Pourquoi se conformer aux limites d'une mission telle qu'elle nous a été transmise, quand nous pouvons l'enrichir ?

L'exploitation des talents personnels

réintroduit nos talents et compétences privés dans la sphère professionnelle. En les mettant en œuvre dans ces circonstances à faible enjeu au départ, nous nous habituons à les révéler et nous habitons notre environnement à les apprécier. Ce qui ouvre la porte à de nouvelles opportunités de les exploiter.

Insight

Why should you reserve certain of your talents to the private sphere when they could act as an additional source of value in your profession? Why should you conform to the predetermined limits of an assignment when you could enrich it with an original contribution?

***Exploiting your personal talents** is a way of reintroducing your private talents and skills into the workplace. By proposing them in circumstances which might initially seem unfavorable, you can gain reassurance in revealing them, and your peers can learn to appreciate them. This opens the doorway to new, exploitable opportunities.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Pourquoi se priver d'exploiter l'ensemble de nos talents ? Ils sont utiles et nous procurent du plaisir.

Contexte

Cet outil vise à réinjecter dans le monde professionnel les talents que nous mettons en œuvre dans notre vie privée.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Repérez vos talents privés inexploités dans le cadre professionnel.**

- Une activité artistique ou sportive.
- Des compétences utilisées dans le cadre associatif.
- Un trait de caractère qui ne se manifeste que dans le cercle privé, des qualités qui ne vous servent qu'à la maison (leadership, éducation, jeu, imagination, etc.).
- Des aptitudes que vous n'exercez plus.
- Des émotions que vous vous interdisez de manifester dans le cadre du travail.

- **Transposez-les dans la sphère professionnelle.**

- Listez en colonne les compétences associées à vos activités privées. Par exemple l'art du suspense si vous racontez des contes à dormir debout à vos enfants. Si vous peignez, votre sens de l'harmonie ou votre coup de crayon. Si vous jouez au théâtre, l'art de prendre la parole en public. Si vous organisez des sorties entre amis, votre capacité à organiser des événements.
- En face de chaque compétence, notez deux applications professionnelles possibles, avec ou sans enjeu. Par exemple, organiser la sortie de l'équipe ou organiser un salon professionnel. Prendre la parole au pot de départ d'un collègue ou lors d'un colloque en utilisant le storytelling ([outil 55](#)).

- **Guettez toute opportunité de les mettre en œuvre dans la sphère professionnelle.**

- Profitez des moments de convivialité collective pour faire connaître vos talents, proposez votre aide pour organiser un événement, faites « l'affiche » d'une convention interne, etc.
- Multipliez les occasions. Par exemple, utilisez systématiquement le *doodling* ([outil 53](#)) en réunion pour

mettre en valeur vos talents graphiques. Préparez une histoire toutes les fois que vous avez à prendre la parole, etc.

- Demandez une mission qui vous permette d'exploiter vos talents jusqu'alors inexploités.

Méthodologie et conseils

- Parlez de vos talents privés de manière informelle. Il se pourrait qu'ils rencontrent un écho chez d'autres, et qu'une idée d'exploitation commune jaillisse de vos échanges.
- Parlez de vos compétences privées à vos managers. Il se pourrait qu'un jour, ils vous proposent une mission en rapport avec vos talents.
- Demandez des feedback à des personnes bienveillantes pour consolider votre confiance dans l'application professionnelle de votre talent.
- Utilisez les réseaux sociaux pour faire connaître les réalisations privées dont vous êtes fier. Ajoutez un commentaire personnel pour faire le lien avec le monde professionnel. ■

« Deviens ce que tu es. Fais ce que toi seul peut faire. » Friedrich Nietzsche

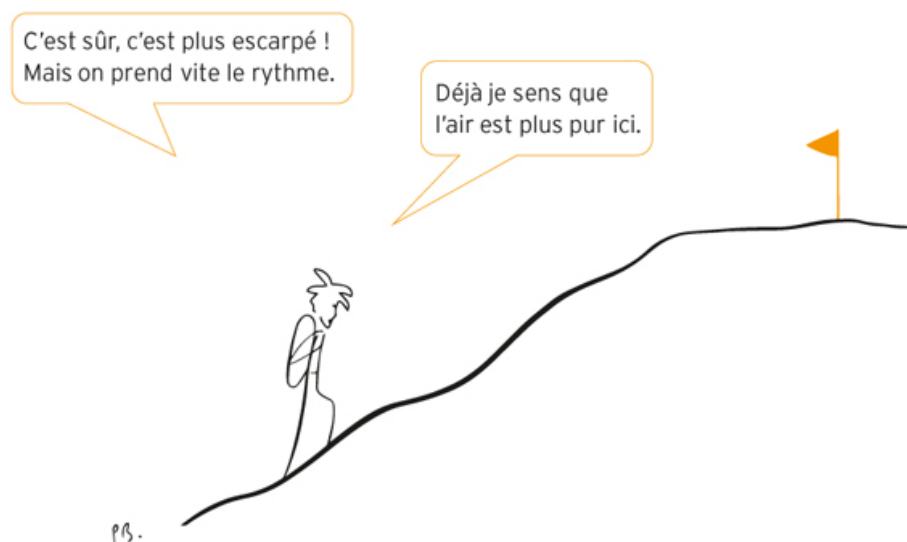
Avantages

- Plus nos talents personnels sont connus, plus nous avons de chance d'être sollicités pour les mettre en œuvre.

Précautions à prendre

- Repérez les situations où l'exploitation d'un talent privé serait contreproductive vis-à-vis du résultat professionnel souhaité, ou demandez un feedback pour lever vos doutes.

OSER PRENDRE LE RISQUE DE SUIVRE SA VOIE



En résumé

Il arrive que le métier que nous exerçons soit le fruit d'un chemin que nous n'avons pas réellement choisi. Nous remplissons notre mission avec professionnalisme, mais nous ne sommes pas parfaitement épanouis. Nous sentons que notre voie est ailleurs.

La reconversion professionnelle nous permet de nous aligner avec nos aspirations profondes. L'apprentissage sera peut-être long et le chemin semé d'embûches. Mais nous avons des atouts, un réseau qui

peut nous aider... et notre passion. Car nous savons que notre épanouissement personnel est au bout du chemin.

Insight

In some cases, your profession results from a trajectory you didn't really choose. You fulfill your tasks with true professionalism, but you don't really feel fulfilled – rather, you suspect that your true path lies elsewhere.

***Vocational retraining** enables you to realign yourself with your most profound aspirations. The learning process may be long, the path will be sown with obstacles. But you have assets, a network of acquaintances to help you – and your true passion. You know that the road leads to personal fulfillment.*



<https://goo.gl/Ppd3H8>

Découvrez deux témoignages vidéo

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

En exerçant un métier qui nous fait vibrer, nous donnons le meilleur de nous-mêmes avec joie.

Contexte

Il n'y a pas d'âge pour changer de métier.

Si votre voie a la consistance d'un rêve impossible, lisez l'outil 71.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Clarifiez ce que vous voulez faire.**

- Quels talents avez-vous envie de développer et utiliser ? Quelles motivations souhaitez-vous satisfaire ? Quelles aspirations vous appellent ? Qu'avez-vous envie d'accomplir ? Quelle empreinte avez-vous envie de laisser au monde ? Quels sont vos rêves ?
- Dans quel environnement avez-vous envie de travailler ? Quel type d'organisation, de produits ou services ? Avec qui ?
- Que voulez-vous ne plus faire, ne plus vivre au travail ?

- **Mesurez vos atouts.**

- Faites le bilan de vos compétences, aptitudes, qualités pour réussir dans cette nouvelle voie. Confortez-vous en listant des exemples où vous les avez mis en œuvre, dans votre vie professionnelle ou privée.
- Quels savoir-faire vous manquent encore ?

- **Utilisez votre réseau ([outil 61](#)).**

- Pour obtenir des renseignements sur la profession qui vous attire. Idéalement, rencontrez quelqu'un qui l'exerce et vous en donnera une vision « de l'intérieur ».
- Pour trouver une formation adéquate si vous avez des compétences à acquérir.
- Pour trouver des personnes susceptibles de vous aider à trouver un poste ou une organisation, un financement, créer votre entreprise, etc.

- **Préparez votre départ.**

- N'attendez pas d'avoir quitté votre job actuel pour entamer des démarches.

- Soyez transparent avec votre entourage professionnel. Une reconversion fait rarement de vous un futur concurrent. Au contraire, vous pourriez devenir partenaires.
- Transmettez vos compétences à ceux qui vous succéderont.

- **Lancez-vous !**

- Prenez dès que possible rendez-vous avec les acteurs essentiels de la réalisation de votre projet de reconversion (employeur, banquier, partenaires, clients). Faites les démarches administratives nécessaires pour ne pas être freiné dans votre élan le moment venu.
- Vous avez besoin de temps et d'énergie pour votre nouvelle activité. Libérez-vous de vos anciens engagements. Quittez votre job actuel, révisez aussi le cas échéant vos activités privées.

Méthodologie et conseils

- Menez en parallèle deux types actions : votre montée en compétence et la concrétisation opérationnelle de votre projet. Vous doserez l'énergie que vous mettez sur l'une ou l'autre selon les phases de votre reconversion, mais n'attendez pas d'être fin prêt pour agir. Vous ne le serez jamais assez.
- Acceptez les épreuves. Vous débutez ! Les échecs sont apprenants. Persévérez. ■

« Il vaut mieux suivre le bon chemin en boitant que le mauvais d'un pas ferme. » Saint Augustin

Avantages

- Mieux vaut avoir essayé et échouer que nourrir des regrets !
- En suivant notre voie, nous nous réunifions avec nous-mêmes. La passion est une clé de réussite.

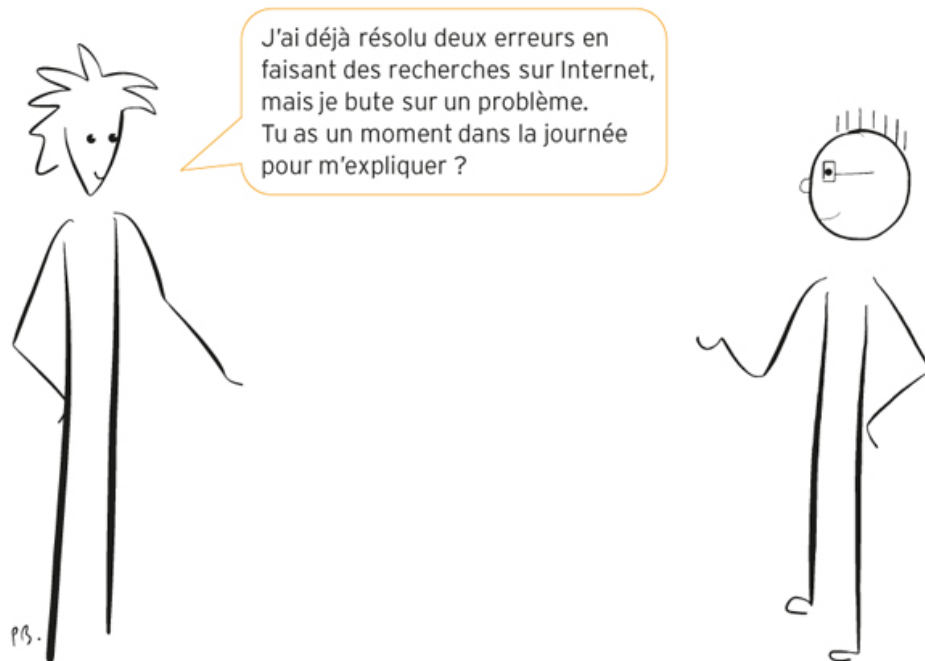
Précautions à prendre

- En quittant votre job actuel, préservez un bon relationnel avec chacun. Le monde est petit.

OUTIL
65

L'apprentissage
On the Job

**SAISIR TOUTE OCCASION
DE DÉVELOPPER
SES COMPÉTENCES**



En résumé

D'après les études menées par Charles Jennings, notre apprentissage se construit à 70 % sur l'expérience, en faisant notre travail et en apprenant de nos erreurs, et à 20 % grâce aux autres, via des échanges de pratique, des confrontations d'idées ou de méthode, ou en faisant appel aux personnes plus expertes que nous lors de la résolution d'un problème concret.

L'apprentissage « *On the Job* » est une modélisation de ce que nous faisons déjà instinctivement, pour le mettre en œuvre de façon plus systématique et efficace.

Insight

According to studies carried out by Charles Jennings, our training is based 70% on concrete vocational experience – i.e. fulfilling tasks and learning from our mistakes – and 20% on what others teach us in practical exchanges, when we compare ideas and methods with them, or ask for advice from people with greater expertise regarding a concrete problem.

On-the-job training is a concept that models what we already do instinctively in order to help us apply it more systematically and efficiently.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'apprentissage « *On the job* » est le moyen le plus efficace de s'adapter avec agilité aux évolutions de notre environnement professionnel.

Contexte

Il s'applique à toutes les compétences que nous ne maîtrisons pas encore, ou imparfaitement.

Certaines entreprises le favorisent en nommant des tuteurs, en mettant à disposition des ressources d'apprentissage et en accordant du temps pour le transfert et l'appropriation de compétences. Si ce n'est pas le cas, nous pouvons malgré tout être acteurs de notre développement... et prouver que ce mode d'apprentissage bénéficie à l'entreprise.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Apprenez parce que vous en avez besoin.**

- Le point de départ est une situation concrète de travail : vous butez sur un problème, vous avez besoin de maîtriser un outil, votre dernière réunion n'était pas très efficace...
- N'attendez pas « d'avoir le temps ». C'est maintenant que votre cerveau est le mieux à même d'apprendre.

- **Choisissez votre mode d'apprentissage.**

- Nous avons tous des préférences pour apprendre efficacement. Choisissez le mode le plus efficace pour vous. Il peut varier selon les situations. Par exemple...
- Tester avant de voir la méthode ou vous approprier la méthode avant de tester.
- Apprendre pas à pas ou avoir d'abord une vision d'ensemble.
- Réfléchir seul ou échanger avec d'autres.

- **Choisissez votre « mentor ».**

- Ce n'est pas toujours nécessaire. Ou plutôt, vous pouvez être votre propre mentor !
- Le rôle du mentor est d'expliquer la méthode et de donner des conseils d'application.
- Parfois, de jouer un rôle fictif pour une simulation d'entretien par exemple.
- Mais aussi de débriefing et donner des conseils après la mise en œuvre.

- **Mettez en œuvre l'apprentissage.**

- Accordez-vous le droit à l'erreur.
- Au besoin, testez en environnement protégé : un « bac à sable » plutôt que la vraie base de données, une simulation d'entretien, etc.

- Persévérez, essayez plusieurs fois, si nécessaire de manière différente.
- **Modélisez votre apprentissage.**
 - Consolidez votre apprentissage en faisant le lien avec la méthode.
 - Ou créez votre propre méthode.
- **Entretenez la motivation.**
 - La vôtre d’abord, pour entretenir le plaisir d’apprendre : félicitez-vous d’avoir progressé, réussi ou acquis une nouvelle compétence... et dans les cas difficiles, simplement d’avoir testé ou mis en œuvre.
 - Celle de votre mentor : tenez-le informé de vos progrès.
 - Celle de l’organisation : faites reconnaître vos nouvelles compétences, valorisez ceux qui vous ont aidé et le processus peu onéreux.

Méthodologie et conseils

- Restez focalisé sur votre nouvelle pratique plusieurs fois pour l’ancrer dans vos habitudes.
- Demandez de nouvelles missions pour progresser au-delà de votre job actuel. ■

« Ne laissez pas les choses que vous êtes incapable de faire nuire à celles que vous pouvez accomplir. » John Wooden

Avantages

- Nous développons notre agilité à apprendre.
- Le ratio efficacité/investissement est excellent.

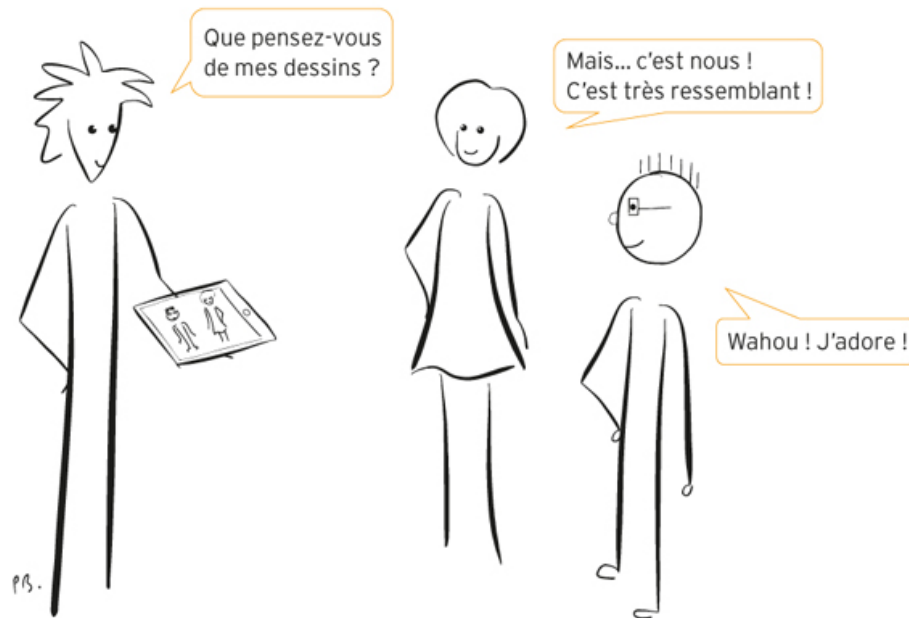
Précautions à prendre

- Validez la disponibilité de vos collègues, anticipez vos demandes de « mentoring ».

OUTIL 66

La demande de feedback

CIBLER SA DEMANDE POUR RECEVOIR UN FEEDBACK CONSTRUCTIF



En résumé

La demande de feedback est un élément essentiel de ce que l'on appelle le « social learning », l'apprentissage grâce à la communauté. Pratiqué en situation opérationnelle, c'est un moyen très puissant de progresser ou de consolider nos compétences.

La façon de demander un feedback a son importance. En effet, le but n'est pas de recueillir un maximum de critiques négatives, ce qui serait à la fois démoralisant et

peu constructif. Pour inviter à une critique constructive et exploitable, nous inviterons nos feedbackers à donner plusieurs appréciations positives pour un axe de progrès principal.

Insight

Asking for feedback is an essential part of social learning. When you apply it in a practical operational situation, it is a powerful way of progressing or consolidating your skills.

The way one asks for feedback has its importance. The goal is not to obtain a maximum of negative criticism items, which would be demoralizing and not truly beneficial. Instead, in order to inspire your co-workers to offer constructive, useful remarks, suggest that they provide a series of positive appreciations, on the basis of which you can model your own central progress axis.



<http://goo.gl/pb1o3Y>

Découvrez un questionnaire de feedback en ligne

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le but est de faire progresser nos compétences ou de conforter nos pratiques professionnelles.

Contexte

La demande de feedback s'utilise en situation réelle de travail. Elle est utile pour consolider nos compétences en cours d'acquisition.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Expliquez votre démarche.**
 - Indiquez sur quelle compétence vous avez envie de progresser.
 - Mettez la ou les personne(s) à l'aise, dites que vous avez besoin d'un feedback honnête et sincère sur votre pratique.
- **Posez deux questions précises.**
 - Une question à réponses multiples : « qu'est-ce que tu as particulièrement apprécié dans ma prestation ? » ou « quels sont les points forts de mon travail ? ».
 - Une question appelant une réponse ciblée : « si je devais améliorer un point, selon toi, ce serait lequel en priorité ? ».
- **Accueillez les feedback positifs.**
 - Ne contestez pas les compliments qui vous sont adressés et ne diminuez pas votre mérite, mais remerciez le feedbacker.
 - Identifiez ce que ce feedback vous apprend sur vos talents. Comment pouvez-vous les exploiter plus largement ?
 - Si votre feedbacker ne voit aucun axe d'amélioration, faites part de vos propres doutes si vous en avez : « je me demande si... et toi, qu'en penses-tu ? ».
- **Accueillez le feedback négatif.**
 - Ne contestez pas la perception du feedbacker, remerciez-le pour sa sincérité et sa clairvoyance. Dites-vous qu'il n'y a pas d'échec, il n'y a que du feedback.
 - Orientez vos pensées vers une solution pour faire autrement la prochaine fois sans vous culpabiliser d'avoir « mal fait ».

Imaginez la scène, projetez-vous.

– Vous pouvez aussi demander conseil à votre feedbacker.

- **Relativisez les feedback maladroits.**

- Si votre feedbacker cite plein d'axes d'amélioration, ne vous démoralisez pas. Son intention est bonne : vous faire progresser. Remerciez-le pour ses observations.
- Recentrez ses critiques sur un point précis : « ça va être dur pour moi de travailler tous ces points en même temps, lequel est prioritaire, selon toi ? ».
- Rééquilibrez la balance : « Par ailleurs, peux-tu me dire ce que tu as apprécié ? Je me sentirais mieux si je savais que j'avais aussi des points forts. ».

Méthodologie et conseils

- Faites votre demande *après* votre prestation pour ne pas influencer le ressenti de vos feedbackers.
- Prouvez à vos feedbackers que vous tenez compte de leur avis, montrez-leur vos progrès.
- Pour interroger plusieurs feedbackers sur une même prestation, vous pouvez utiliser un questionnaire gratuit en ligne (cf. flashcode). Faites court ! un quiz de 3 à 5 questions maximum auquel on peut répondre en moins d'une minute. Concentrez vos efforts de progrès sur l'item qui remporte le maximum de réponses. ■

« Bien que tu aies des yeux pour voir autrui, il te faut un miroir pour te regarder. » Proverbe tibétain

Avantages

- Le feedback renseigne sur la valeur perçue de nos prestations. Nos efforts sont directement orientés sur ce qu'il est utile de développer.

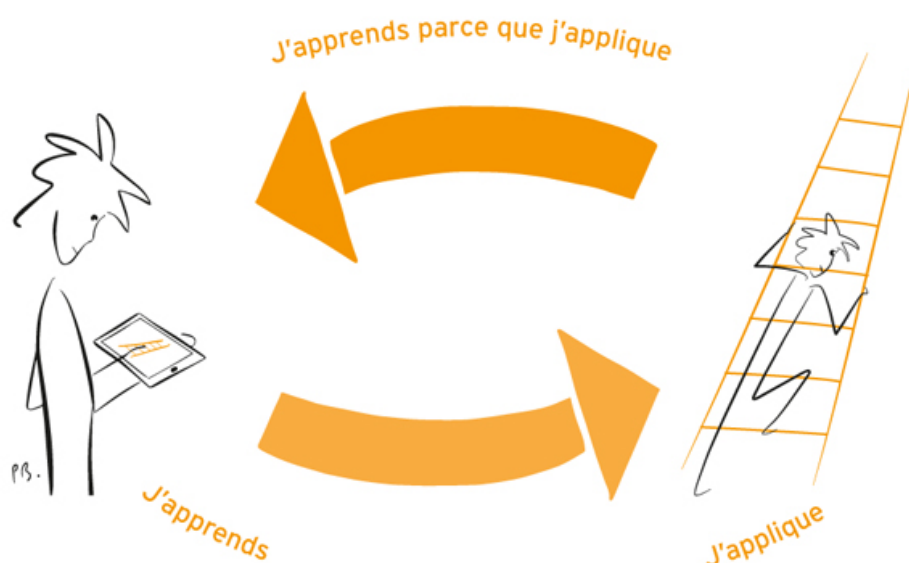
Précautions à prendre

- Interrogez des personnes bienveillantes avec qui vous avez de bonnes relations.

OUTIL 67

La formation continue

TRANSFORMER LE SAVOIR EN SAVOIR-FAIRE



En résumé

Connaissez-vous la différence entre les personnes qui retiennent les histoires drôles et les autres ? Dès qu'elles apprennent une nouvelle histoire, elles la racontent à la première personne qu'elles croisent. Puis à deux autres.

La formation continue est bien plus que du savoir. C'est en utilisant le savoir dans des situations concrètes variées, en se confrontant à la réalité opérationnelle que l'on acquiert une compétence. Il s'agit donc de transposer dans notre contexte professionnel nos nouvelles connaissances et de les

appliquer avec constance jusqu'à ce qu'elles soient naturelles.

Insight

Do you know how certain people manage to remember jokes so well? As soon as they hear a new one, they tell it to the first person they encounter, then to two others.

Continuing education has to do with much more than mere knowledge. You truly acquire a skill by applying knowledge in a series of operational, concrete situations. Thus it has to do with transposing newly acquired knowledge into your professional context and applying it consistently until it becomes second nature.



<https://goo.gl/3qQnTl>

Découvrez le témoignage vidéo

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La formation continue nous permet de nous adapter aux évolutions de notre environnement professionnel, de garantir notre employabilité ou faciliter nos aspirations d'évolution.

Contexte

Comme son nom l'indique, elle est permanente. Nous pouvons nous demander chaque année : quelle nouvelle

compétence ai-je acquise ? Quelles sont celles que j'ai envie d'acquérir ?

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Donnez-vous un objectif d'apprentissage.**

- Qu'avez-vous envie d'apprendre ?
- Quel objectif opérationnel cette nouvelle compétence vous permettra-t-elle de servir ?
- Déclinez-le, le cas échéant, en une somme de compétences à acquérir.

- **Repérez les sources d'apprentissage.**

- Elles sont très nombreuses. Vous les identifierez facilement en quelques clics sur Internet, avec les mots clés du thème choisi.
- Les sources écrites : livres, wiki, blogs.
- Les tutoriels et vidéos de professionnels ou d'amateurs éclairés.
- Les parcours en ligne, payants ou gratuits (MOOCs).
- Les parcours en présentiel ou mixte (associant formation en salle et à distance).
- Les parcours certifiants ou diplômants.
- Le social learning : communautés de pratiques, groupes d'experts, mais aussi collègues ou pairs (voir aussi l'outil 65).

- **Transposez en temps réel.**

- Imaginez dans quels types de situations vous pourrez appliquer ce que vous découvrez. Imaginez comment vous allez procéder, projetez-vous en train de faire l'action.
- N'hésitez pas à adapter à votre situation spécifique les méthodes et outils que vous apprenez.

- Faites le tri : prenez ce qui vous semble applicable, ne cherchez pas à tout retenir.
- En temps réel, notez des rendez-vous pour explorer une solution en situation, seul ou avec des collègues.
- **Appliquez en situation réelle.**
- Sélectionnez ce que vous pouvez appliquer à très court terme et faites-le.
- Accordez-vous le droit à l'erreur, n'attendez pas de maîtriser tout parfaitement avant d'agir, car c'est en agissant que vous consolidez votre nouvelle compétence.
- Demandez un feedback pour affûter votre nouvelle pratique ([outil 66](#)).
- Incrémentez votre compétence en intégrant dans la pratique de nouveaux savoirs.

Méthodologie et conseils

- Ne cherchez pas à tout faire d'un coup. Elaborez un plan d'action progressif qui vous place dans une spirale de succès.
- Embarquez votre environnement dans votre plan d'action : partagez vos nouveaux savoirs pour ancrer les vôtres, les méthodes et outils pour ne pas être seul dans la mise en œuvre.
- Faites reconnaître votre nouvelle compétence : publiez vos badges sur votre profil LinkedIn, parlez de vos réalisations, de vos succès.
- Pour les compétences comportementales, entraînez-vous et soyez indulgent avec vous-même. Changer une habitude prend du temps. ■

« *Quiconque cesse d'apprendre est vieux, qu'il ait vingt ans ou quatre-*

vingts. Quiconque continue à apprendre reste jeune. » Henri Ford

Avantages

- Plus nous apprenons, plus l'apprentissage est facile.

Précautions à prendre

- Gare à la boulimie de savoir. L'important est de pratiquer. Mieux vaut terminer un MOOC avec les exercices que d'en survoler dix.

OUTIL 68

L'utilisation des émotions

NOS ÉMOTIONS SONT NOTRE MEILLEUR GPS



En résumé

Dans le monde du travail, les émotions n'ont pas toujours eu droit de cité. Et pourtant elles sont un formidable vecteur d'efficacité. Dans les années 1990, Antonio Damasio a établi le lien entre émotions et décisions et Daniel Goleman a démontré l'impact de l'intelligence émotionnelle sur le succès des plus grands leaders.

L'utilisation des émotions nous permet de prendre des décisions justes, alignées avec nos

aspirations profondes. Nous percevons des signaux infimes qui nous invitent à explorer des aspects dérobés d'une situation. Nos relations avec les autres sont plus riches et authentiques.

Insight

Emotions have not always been welcome in the professional world: they can nevertheless serve as a formidable efficiency vector. In the 1990's, Antonio Damasio established a link between emotions and decisions, and Daniel Goleman demonstrated the impact of emotional intelligence on the success achieved by the greatest leaders.

Using our emotions helps us reach the right decisions: those that are the most in line with our profound aspirations. We tend to perceive miniscule signals that invite us to reflect on a situation's hidden, unspoken aspects. This enriches our exchanges with others and makes our relationships more authentic.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Nos émotions nous aident à percevoir les situations avec acuité, prendre des décisions pertinentes et agir dans la bonne direction.

Contexte

Nous pouvons nous « brancher » sur nos émotions à tout moment.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Accueillez vos émotions.**

- Elles existent de toute façon. Les nier ne sert qu'à les accumuler, au risque de les voir déborder un jour (crise de larmes, accès de colère, écoeurement physique).
- Elles mesurent l'écart entre nos aspirations profondes, besoins et la situation présente.
- Elles nous permettent de nous adapter à notre environnement.

- **Décodez leur message et leur énergie.**

- La *joie* nous indique que nous sommes sur le bon chemin. Elle stimule notre créativité.
- Le *désir* nous aide à trouver ce chemin. Il nous donne le courage de dire « oui » aux projets dans lesquels nous pourrions nous épanouir et l'énergie pour les accomplir.
- La *peur* et le *dégoût* nous alertent d'un danger potentiel. Ce peut être une impression qui nous pousse à nous méfier de quelqu'un ou à fuir un environnement toxique.
- La *colère* se manifeste en cas d'obstacle, d'intrusion ou d'injustice. Elle nous donne l'énergie de nous battre.
- La *tristesse* résulte d'une perte. Elle réclame un temps de pause pour faire le « deuil » de cette perte et le bilan de ce que cette chose ou cette personne nous a apporté.

- **Tenez-en compte pour décider.**

- Méfiez-vous des émotions de substitution. Une décision prise par *peur* de déplaire à quelqu'un n'est pas « juste » pour vous.
- Soyez attentif à votre propre ressenti par rapport à la décision à prendre. Imaginez la décision prise et observez comment vos émotions évoluent.

- **Exprimez-les de manière positive.**

- Une forte émotion sera perçue de toute façon. La verbaliser permet de la gérer.

- Exprimez-la en parlant de vos besoins personnels ou en désignant les dangers que vous percevez. Vous aiderez les autres à élargir leur vision d'une situation.
- Dites clairement ce qui vous fait envie et vous motive. Vous pourriez être exaucé !
- **Faites preuve d'empathie.**
 - Accueillez les émotions des autres et explorez les informations qu'elles fournissent.
 - Aidez-les à verbaliser leurs émotions s'ils ont du mal à le faire. « Tu as l'air en colère. Qu'est-ce qui te contrarie ? » Vous travaillerez ensuite plus efficacement ensemble.

Méthodologie et conseils

- Pour apprivoiser vos émotions si vous les avez trop longtemps négligées, écrivez-les. Notez les faits qui les provoquent, la décision que vous prendriez si vous les écoutiez. Puis laissez l'avenir leur donner « raison ».
- Il est possible de « reporter » une émotion, même la tristesse. Réservez un moment plus tard pour la ressentir. Il est même parfois souhaitable de le faire : n'envoyez jamais un mail sous le coup de la colère. ■

« Nous appellerons émotion une chute brusque de la conscience dans le magique. » Jean-Paul Sartre

Avantages

- Plus nous écoutons nos émotions, plus nous sommes agiles et justes envers nous-mêmes.

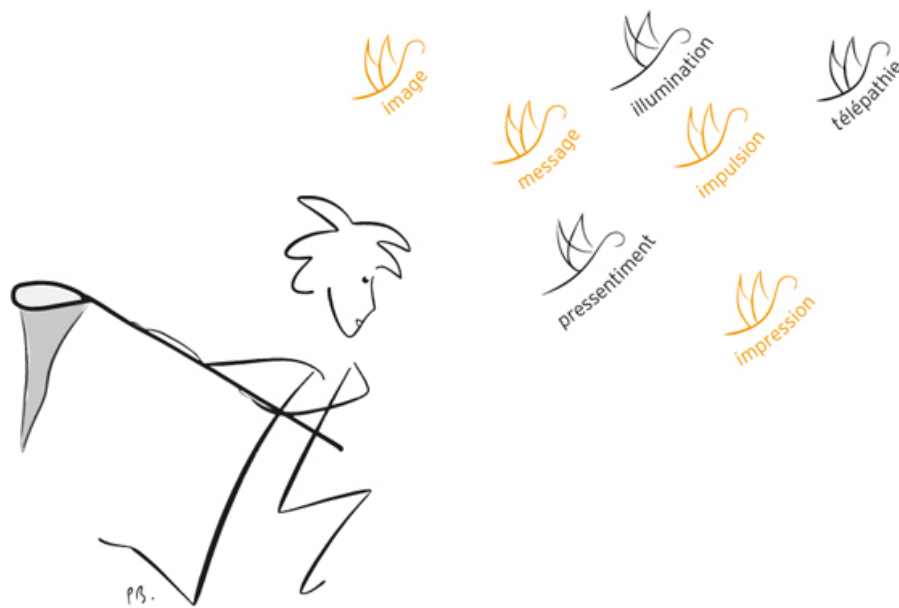
Précautions à prendre

- Restez authentique. Toute émotion feinte ou réprimée est nuisible à long terme.

OUTIL 69

Le développement de l'intuition

REDONNER SA PLACE À NOTRE SAGESSE INTÉRIEURE



En résumé

L'intuition se définit comme une connaissance directe et immédiate de la vérité, sans l'aide du raisonnement. Dans notre société occidentale, où la rationalité est à la base de l'éducation, ce phénomène difficilement explicable souffre de préjugés. Notre confiance dans notre intuition s'en trouve limitée.

Le développement de l'intuition est une réappropriation de nos capacités intuitives naturelles. En apprenant à reconnaître les manifestations de notre

intuition et à écouter les messages bienveillants qu'elle véhicule, nous développons notre potentiel personnel.

Insight

Intuition can be defined as direct, first-hand knowledge of reality without interposed reasoning. Rationality, however is the very basis of education in Western society: thus intuition, a phenomenon difficult to explain, is sidelined. This limits our confidence in our own intuition.

***Developing your intuition** is a way of re-appropriating your natural capacities for emotion and perception. By learning to recognize your intuition when it manifests itself and learning to detect the beneficial messages it transmits, you can further develop your individual potential.*



<https://goo.gl/d5dANX>

Découvrez le témoignage vidéo

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'intuition permet de prendre des décisions « justes », de mieux nous adapter aux autres, de trouver des idées créatrices et d'anticiper un événement ou prévenir une situation.

Contexte

Elle s'applique aussi bien aux petits événements de la vie quotidienne qu'aux décisions majeures de notre vie.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Libérez-vous des préjugés limitants.**
 - L'intuition n'est ni réservée aux femmes ni à quelques privilégiés. Nous avons tous un potentiel intuitif à développer.
 - Elle n'est pas dangereuse. Les dirigeants qui réussissent le mieux avouent faire la part belle à leur intuition.
 - Elle n'est pas opposée mais complémentaire à la rationalité. Les savants démontrent rationnellement leurs intuitions.
 - On ne peut pas tout expliquer, mais les neuroscientifiques et physiciens quantiques ont fait des découvertes qui prouvent les phénomènes intuitifs.
- **Apprenez à reconnaître ses manifestations**
 - Une *impression* : un ressenti que nous ne pouvons expliquer de façon rationnelle : « je ne le sens pas » ou « je le sens ».
 - Une *impulsion* : le corps agit sans que notre esprit soit passé par une décision rationnelle.
 - Un *message* ou une *image* : une pensée ou une image surgissent dans notre tête.
 - Une *illumination* : une idée fulgurante nous traverse. Nous savons qu'elle est bonne à la joie intense que nous éprouvons.
 - Un *pressentiment* : la certitude fugace de ce qui va se produire dans les minutes qui suivent.
 - La *télépathie* : une pensée traverse deux personnes en même temps ; nous recevons un appel d'un ami à qui nous pensions.
- **Trouvez des exemples personnels passés.**

- Cherchez des exemples pour chacune des manifestations, sans vous limiter aux grands événements de votre vie. Tourner à droite où une place de parking nous attend relève de l'intuition.
- Quelles sont les prémonitions, impressions qui se sont révélées justes ?
- Que vous ayez ou non suivi votre intuition, dans les deux cas quel était le résultat ?

- **Développez vos antennes intérieures.**

- Faites le vide intérieurement. La relaxation, la sophrologie, le yoga peuvent vous aider à réinvestir votre intériorité.
- Soyez attentifs à vos « sens intérieurs » : images mentales, messages ou idées, ressenti, flair, goût ou dégoût.
- Entraînez-vous ! (cf. pages suivantes).
- Exprimez votre gratitude : elle vous rend plus réceptif aux signaux.

Méthodologie et conseils

- Ne cherchez pas à tout expliquer. Laissez-vous guider.
- Trois critères pour reconnaître une intuition :
 - Elle surgit d'un coup et s'impose à nous.
 - Les émotions ressenties sont denses, fortes, « évidentes » (pas de jugement).
 - Elle nous conduit sur un chemin positif si nous l'écoutons.
- La pleine conscience nous aide à développer nos sens extérieurs et intérieurs. ■

« Ayez le courage de suivre votre cœur et votre intuition, l'un et l'autre savent ce que vous voulez devenir. » Steve Jobs

Avantages

- Notre intuition nous veut du bien !

Précautions à prendre

- Attention aux « fausses intuitions » : les interprétations assises sur des préjugés, les projections de nos propres désirs.

Comment être plus efficace ?

L'intuition est un phénomène encore mal expliqué qui recouvre sans doute plusieurs réalités. Dans son livre « Développez votre intuition pour prendre de meilleures décisions », Isabelle Fontaine explore les trois grandes approches de l'intuition. Elle recommande de n'en exclure aucune mais de les considérer comme complémentaires.

Développer notre intuition consisterait, dès lors, à exercer notre perception dans chacun de ces trois modes.

L'approche neuroscientifique

Notre cerveau enregistre quotidiennement des milliards d'informations, dont plus de 99 % sont stockés hors du champ de notre conscience. Selon les neuroscientifiques, l'intuition résulte de connexions neuronales qui ramènent dans le champ de la conscience certaines de ces informations, pour répondre à un besoin (problème à résoudre, décision à prendre, etc.). Si nous avons tant de mal à expliquer nos intuitions, c'est parce que nous ne savons pas (consciemment) que nous avons à notre disposition cet énorme potentiel de connaissance.

L'approche quantique

Les physiciens quantiques ont observé des phénomènes qui bousculent les repères habituels de la physique newtonienne. En effet, les quantas, petites particules subatomiques, ont la capacité d'échanger des

informations à distance, même séparées. Elles sont également douées d'un don d'ubiquité. En physique quantique, tout est relié. Dès lors, notre cerveau peut accéder à des données existantes à l'extérieur de notre boîte crânienne, un peu comme un poste de radio peut capter des émissions dont l'enregistrement se fait loin de notre salon. La télépathie n'appartient plus au monde de la science-fiction.

Mieux encore, des expérimentations ont prouvé (sans l'expliquer encore) le phénomène de prémonition. Des volontaires auxquels on branchait des capteurs sensoriels se voyaient montrer des images dans un ordre aléatoire décidé par ordinateur. Ils émettaient un signal émotionnel quelques secondes avant l'apparition de photos présentant des images violentes ou choquantes.

L'approche spiritualiste

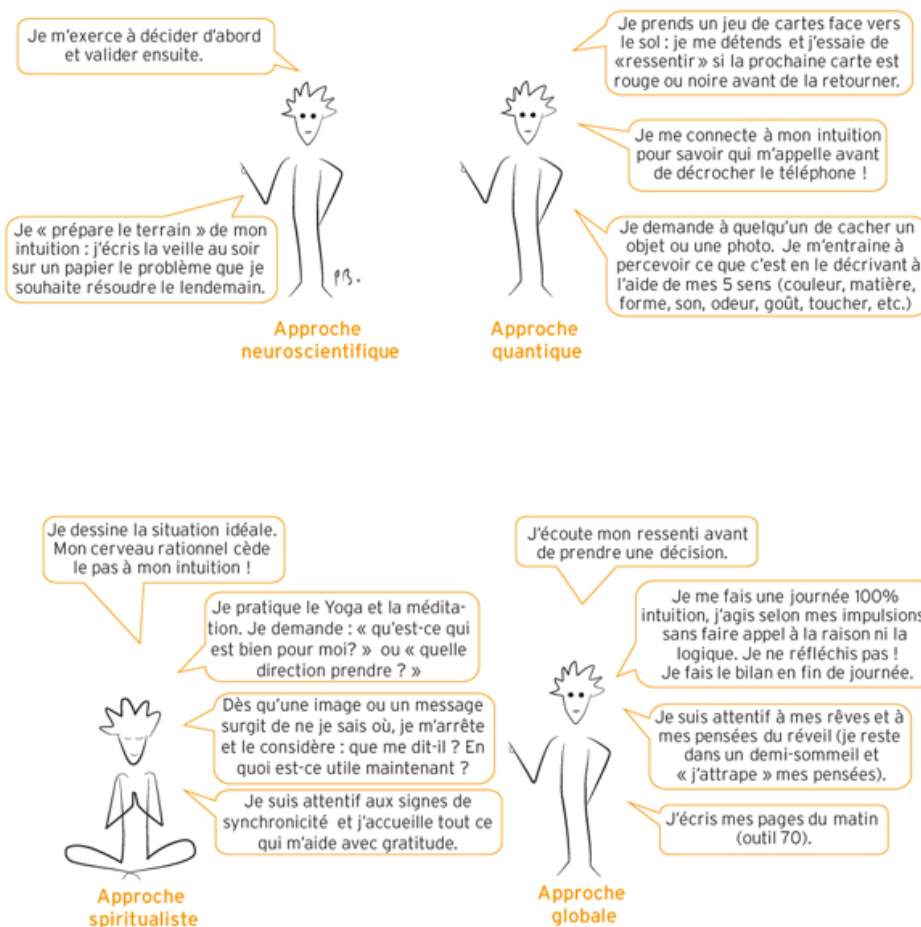
Pour les philosophes occidentaux ou les sages orientaux, notre intuition nous relie à quelque chose de plus grand (divinité, énergie cosmique, vie, âme...). Cette intelligence supérieure veut notre bien. Lorsque nous écoutons notre intuition, nous acceptons l'aide qui nous est donnée.

Pour le psychiatre Carl Gustav Jung, les coïncidences fortuites n'existent pas. Il appelle synchronicités ces signes d'un accompagnement « universel » nous guidant dans la bonne direction. Notre intuition nous permet de percevoir ces signes et de les exploiter dans notre vie. En même temps, ces heureuses coïncidences ont souvent la propriété de conforter une intuition préalable. La serendipité ([outil 50](#)) est un bon exemple d'exploitation du phénomène de synchronicité.

Quelle que soit votre approche favorite, l'intuition garde une part de mystère. C'est en l'exerçant que nous renforçons notre confiance en elle et par là, sa puissance à nous aider.

« Le mental intuitif est un don sacré et le mental rationnel est un serviteur fidèle. Nous avons créé une société qui honore le serviteur et a oublié le don. » Albert Einstein

EXEMPLE d'exercices pour développer son intuition



HABITUER LE CERVEAU À FAIRE SA MOISSON D'IDÉES TOUS LES MATINS

C'est l'heure de la
récolte d'idées !



En résumé

Cet outil est un élément fondamental du livre de Julia Cameron, *Libérez votre créativité*. Conçue à l'origine pour aider les artistes à dépasser leurs blocages créatifs, sa méthode est utile à quiconque souhaite déployer les ailes de sa créativité.

Les pages du matin ne requièrent aucune aptitude particulière. Juste un peu de temps – 45 minutes tous les matins – de de la régularité et de la

persévérance. Peu à peu, nous lâchons prise et nos pensées s'expriment librement. Peu à peu, notre cerveau se conditionne pour nous offrir – presque – tous les matins sa moisson d'idées nouvelles.

Insight

This tool is one of the fundamental elements presented in Julia Cameron's book "The Artist's Way". Originally conceived to help artists deal with creative block, the method is useful for anyone who wants to unleash his/her creative potential.

Morning pages don't require any particular skill. Just a little time (45 minutes every morning), consistency, and perseverance. Gradually, you "let go" and your thoughts start expressing themselves more freely. The brain starts to train itself to offer you a treasure-trove of new ideas you can harvest almost every morning.



<https://goo.gl/kObVAs>

Découvrez le témoignage vidéo

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Les pages du matin sont un formidable booster de créativité.

Contexte

Elles prennent 45' tous les matins.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Mettez votre réveil à sonner 45' plus tôt.**
 - Des révélations surgissent entre la 30^e minute et les 15 suivantes. Pas forcément les premiers jours, mais après.
 - Calibrez le nombre de pages moyen que vous remplissez en 45'. Ce cadre vous aidera les jours laborieux : le but n'est pas de réfléchir, mais de remplir les pages.
- **Écrivez tous les matins avec régularité.**
 - Écrivez ce qui vous passe par la tête. Au début, ce sont des banalités. Même les « je ne sais pas quoi écrire » sont utiles, ils aident à lâcher prise. Accueillez vos listes de tâches, les descriptions de votre stylo... tout.
 - Peu à peu vous commencez à poser des problèmes. L'écriture les clarifie. Des solutions commencent à apparaître.
 - Peu à peu votre cerveau se conditionne à trouver des idées le matin. Votre créativité devient foisonnante. Vous trouvez très rapidement des idées aux problèmes ou défis qui vous préoccupent.
- **Exploitez vos idées.**
 - Écrites d'un seul jet, vos idées ne sont pas toujours faciles à exploiter, sauf si elles concernent un problème du moment. Dans ce cas tant mieux ! Agissez sans tarder.
 - Prenez des feutres de couleur et annotez les idées que vous exploiterez plus tard. Utilisez une couleur par projet ou mission.
 - Feuilletez vos pages du matin lorsque vous recherchez des idées. Vous y découvrirez des pépites que vous aviez peut-être oubliées !
- **Écoutez votre voix intérieure.**

- Au fil des pages du matin, vos motivations profondes remontent à la surface. Laissez-les s'exprimer. Elles vous parlent de vous, de vos aspirations profondes, de vos rêves enfouis.
- Faites un bilan lorsque vous constatez une récurrence : et s'il était temps pour vous de prendre des décisions de changement dans votre vie ou de réaliser vos rêves ? ([outil 71](#)).

Méthodologie et conseils

- Il est possible – et même probable ! – que vous viviez au fil des pages du matin des émotions fortes – voire de la colère. Accueillez-les. Elles vous aident à purger de vieilles rancœurs et prendre conscience de ce qui est bon pour vous.
- C'est la régularité qui donne aux pages du matin toute leur puissance. Faites l'exercice au moins pendant 12 semaines d'affilée.
- Écrivez le matin et non le soir, de préférence avant toute chose : le cerveau est « nettoyé » des toxines produites dans la journée et la nuit a permis des associations d'idées prolifiques. ■

« Donnez-vous la permission d'être un débutant. » Julia Cameron

Avantages

- Écrire les problèmes permet de prendre de la distance et suffit parfois à les résoudre !
- Après 12 semaines, le cerveau est conditionné pour être prolifique le matin. Nous pouvons remplacer nos pages du matin par un travail de fond précis.

Précautions à prendre

- Veillez à ne pas être dérangé pendant ces 45'. Instaurez cette règle avec votre entourage.
- Placez vos cahiers du matin dans un endroit sûr. Il ne faudrait pas que la peur d'être lu inhibe le flux de votre rédaction.

OUTIL 71

La réalisation des rêves personnels

FAIRE UN PAS CHAQUE JOUR EN DIRECTION DE SES RÊVES



En résumé

Nos rêves nous appellent. Des épaisseurs d'éducation, de conventions, de « c'est impossible » nous empêchent parfois de les entendre, mais ils sont là, au fond de nous. Si nous leur prêtons une oreille attentive, ils nous guident sur la route du succès.

La réalisation de nos rêves personnels tient essentiellement à deux facteurs : écoute et constance. L'écoute nous permet de saisir les opportunités et de sentir si une personne représente un danger ou un soutien. La constance permet à nos rêves de nous habiter pleinement et de prendre vie progressivement.

Insight

Our dreams are calling out to us. Thick layers of education, conventions and discouragement may prevent us from detecting them, but they are there, deep within us. If we pay heed to them, they can guide us on the road to success.

*You can **fulfill your personal dreams** by listening and persevering. Listening to your dreams helps you seize opportunities; you will notice if someone is a threat or a potential ally. If you remain consistently attentive to your dreams, they can start inhabiting your inner self as you work toward their fulfillment.*



<http://goo.gl/Fb8Bd0>

Découvrez la métaphore du mythe de Psychée

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

N'est-ce pas le but de la vie ?

Contexte

Il n'est jamais trop tard pour réaliser nos rêves.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Écoutez votre boussole intérieure.

- Vos rêves profonds n'ont peut-être rien à voir avec votre carrière actuelle. Votre boussole a la voix du ressenti. Elle est étouffée ou claire selon le crédit que vous lui accordez.
- Soyez bienveillant avec elle. Ne vous moquez pas, prenez-la au sérieux.
- Écoutez vos émotions : qu'est-ce qui vous fait envie ? Quels exploits d'autres personnes vous font vibrer ?

- **Entourez-vous des bonnes personnes.**

- Certains de vos proches risquent de vous décourager si vos rêves les mettent en insécurité. Ne cherchez pas à les convaincre, ils chercheraient d'autres arguments. N'abordez plus le sujet.
- Fuyez les personnes qui critiquent votre projet. Elles interfèrent avec votre boussole.
- Entourez-vous de celles qui reconnaissent la valeur de votre rêve et vous encouragent. La parole donne au rêve une réalité concrète.

- **Avancez à petits pas.**

- N'attendez pas que votre rêve soit clair dans votre tête pour avancer. Au contraire, il se précisera en chemin.
- Faites au moins une petite action par jour ou par semaine pour votre rêve : une recherche d'information, un entraînement, un brouillon, tout ce qui vous permet de vous y connecter.

- **Guettez les opportunités.**

- Toutes les semaines, faites le bilan : qu'avez-vous constaté dans votre vie qui vous conforte dans la direction de votre rêve ?
- Écoutez votre instinct, soyez ouvert aux rencontres qui peuvent favoriser son éclosion.

- **Demandez de l'aide.**

- Émettez des souhaits. Vous serez étonné de voir à quel point ils peuvent être exaucés.
- Lorsque votre rêve a suffisamment de consistance, parlez de votre projet à chaque occasion ou nouvelle rencontre. Des personnes vous proposeront spontanément de l'aide.
- Demandez des conseils à des experts, des feedback, des mises en relation avec des personnes qui peuvent vous aider ([outil 61](#)).

- **Persévérez face aux obstacles**

- Les obstacles nous font grandir ou nous remettent sur le droit chemin. Quelle direction vous indiquent-ils ?
- Ne vous découragez pas.

- **Savourez votre succès.**

- Il est possible que vous vous sentiez déprimé une fois votre rêve accompli.
- Revivez mentalement les épisodes de votre chemin, goûtez la joie et la fierté du succès.
- Accordez-vous un temps de repos entre deux voyages, tout en sachant que ce temps de jachère est propice au rêve suivant.

- **Poursuivez votre route.**

- Écoutez de nouveau votre boussole intérieure. Elle indique votre prochain défi.
- Mettez-vous en route.

Méthodologie et conseils

- Vérifiez que l'aide qu'on vous propose est bien en ligne avec ce qui est utile à votre projet. Écoutez votre intuition.



« Ne renoncez jamais à un rêve juste à cause du temps qu'il faudra pour

l'accomplir. Le temps passera de toute façon. » Earl Nightingale

Avantages

- Lorsque nous réalisons nos rêves, nous sommes heureux et performants.

Précautions à prendre

- Des choix seront peut-être douloureux à prendre. Soyez prêt à les assumer.

Bibliographie et webographie

Bibliographie pour approfondir, présentée dans l'ordre des thématiques abordées.

BELORGEY Pascale, *La boîte à outils de la gestion du temps*, Dunod, 2014.

DELIVRE François, *Question de temps*, InterÉditions, 2^e édition, 2013

BALTA François, MULLER Jean-Louis, *La systémique avec les mots de tous les jours, changer en douceur*, ESF Editeur 2011.

PERRY John, *La procrastination, l'art de remettre au lendemain*, Éditions Autrement, 2012.

BEDOUET Michèle et CUISINIEZ Frédérique, *Lire : soyez rapide et efficace*, ESF Editeur, 2008.

COLLIGNON Gérard, *Comment leur dire ? La Process Com®*, InterEditions, 2^e édition, 2010.

BELORGEY Pascale, GROLLIERE Brigitte, *Le manager de talents*, Dunod, 2011.

RUIZ Don Miguel, *Les quatre accords toltèques, la voie de la liberté personnelle*, Jouvence Poches, 2005

AZOULAY-BISMUTH Sylvie, *Être un pro de l'e-mail*, Eyrolles, 2014.

BELLANGER Lionel, *Les fondamentaux de la négociation*, ESF Editeur, 2011.

FISHER Roger, URY William, PATTON Bruce, BRAHEM Leon, *Comment réussir une négociation*, Seuil, 2016

BELORGEY Pascale et JORDAN Marielle, *Le manager orienté clients*, ESF Editeur, 2010.

BELORGEY Pascale et MERCIER Stéphane, *La boîte à outils du commercial*, Dunod, 2^e édition, 2013.

De BONO, Edward, *La boîte à outils de la créativité. Par l'inventeur de la pensée latérale*. Eyrolles, 2013.

ALTER Norbert, *Donner et prendre, la coopération en entreprise*, La découverte Poche, 2010.

TESTA Jean-Pierre, LAFARGUE Jérôme, TILHET-COARTET Virginie, *La boîte à outils du leadership*, Dunod, 2013.

VAN LAETHEM Nathalie, MORAN Stéphanie, *La boîte à outils du marketing de soi*, Dunod, 2016.

MARCH Valérie : *Comment développer votre activité grâce aux médias sociaux*, Dunod, 2^e édition, 2015.

DAMASIO Antonio R., *L'erreur de Descartes : la raison des émotions*, Odile Jacob, 2010.

GOLEMAN Daniel, *L'intelligence émotionnelle*, J'ai lu, 2014.

DEDEBAN Nathalie, MULLER Jean-Louis, PORTENERY Emmanuel, TOURNIER Catherine, *Transformez votre colère en énergie positive*, Eyrolles, 2013.

FONTAINE Isabelle, *Développez votre intuition pour prendre de meilleures décisions*, Éditions Quotidien Malin, 2013.

CAMERON Julia, *Libérez votre créativité*, J'ai lu, 2007.

Webographie pour explorer, présentée dans l'ordre des thématiques abordées.



Pour retrouver un sommeil réparateur en cas de grosse fatigue ([outil 6](#)) :

<http://coach-sportif-personnel.over-blog.com/article-le-sommeil-mais-surtout-la-sieste-flash-76348436.html>

Exercices pour développer votre concentration ([outil 11](#)) :

<http://www.happyneuron.fr/jeux/attention#attention>

Pour renoncer sans scrupule à tout voir sur Internet ([outil 13](#)) :

<http://www.blogdumoderateur.com/chiffres-internet/>

Pour des articles de fond sur le lean management et l'amélioration continue :

<http://christian.hohmann.free.fr/>

La vision du leadership par Robert Dilts ([outil 58](#)) :

<http://www.institut-repere.com/PROGRAMMATION-NEURO-LINGUISTIQUE-PNL/le-nouveau-paradigme-du-leadership-r-dilts.html>

Le modèle 70-20-10 de Charles Jennings ([outil 65](#)), à partager avec votre environnement :

<https://www.youtube.com/watch?v=t6WX11iqmg0&feature=youtu.be>

Un rapport intéressant sur l'importance de la prise en compte des émotions au travail ([outil 68](#)) :

<http://www.cirano.qc.ca/files/publications/2003RB-04.pdf>

Le blog d'Isabelle Fontaine sur l'intuition ([outil 69](#)) :

<https://histoiredintuition.com/>

Exercices pour développer votre intuition ([outil 69](#)) :

http://www.iris-ic.com/jeux/jeux_index.php

Enfin, pour retrouver de nombreux articles de l'auteure et d'autres experts de l'efficacité professionnelle :

<http://www.efficaciteprofessionnelle.fr/>



Note sur les illustrations des outils

Les dessins de Plume, Titou et Zoé ont été réalisés sur tablette Apple grâce à l'application Paper 53.

La Boîte à outils

Des outils opérationnels tout de suite

MEGA Boîte à Outils

Manager leader - 100 outils

Coordonnée par Pascale Bélorgey,
Nathalie Van Laethem

Digital en entreprise - 100 outils

Coordonnée par Catherine Lejealle

Agilité - 100 outils

Coordonnée par Nathalie Van Laethem

MÉTIERS

Acheteur, 3^e éd.

Stéphane Canonne, Philippe Petit

Assistante, 2^e éd.

Christine Harache, Hélène Tellitocci

Auditeur financier, 2^e éd.

Sylvain Boccon-Gibod, Éric Vilmint

Chef de produit, 2^e éd.

Nathalie Van Laethem, Stéphanie Moran

Chef de projet, 2^e éd.

Jérôme Maes, François Debois

Chief Digital Officer

Emily Métais-Wiersch, David Autissier

Chief Happiness Officer

Amélie Motte, Saphia Larabi,

Sylvain Boutet

Coach en entreprise, 2^e éd.

Belkacem Ammiar, Omid Kohne-Chahri

Commercial, 3^e éd.

Pascale Bélorgey, Stéphane Mercier

Community Manager, 2^e éd.

Clément Pellerin

Comptabilité, 2^e éd.

Bruno Bachy

Consultant, 2^e éd.

Patrice Stern, Jean-Marc Schoettl

Contrôle de gestion

Caroline Selmer

Création d'entreprise, 2019

Catherine Léger-Jarniou,

Georges Kalousis

E-commerce

Christian Delabre

Formateurs, 3^e éd.

Fabienne Bouchut, Isabelle Cauden,

Frédérique Cuisiniez

Management, 2^e éd.

Patrice Stern, Jean-Marc Schoettl

Manager de managers

André Hamayon, Jacques Isoré, Jean-
Pierre Testa

Micro-entrepreneur

Jacques Hellart, Caroline Selmer

Pilote des systèmes d'information, 2^e éd.

Jean-Louis Foucard

Publicité

Servanne Barre, Anne-Marie

Gayraud-Carrera

Responsable communication, 3^e éd.

Bernadette Jézéquel, Philippe Gérard

Responsable financier, 3^e éd.

Caroline Selmer

Responsable marketing omnicanal, 3^e éd.

Nathalie Van Laethem, Béatrice Durand-
Mégret

Responsable qualité, 3^e éd.

Florence Gillet-Goinard, Bernard Seno

Ressources humaines, 2^e éd.

Annick Haegel

Santé - Sécurité - Environnement, 3^e éd.

Florence Gillet-Goinard, Christel Monar

Speaker-conférencier

Christine Morlet, Bernard Deloupy

TPE

Guillaume Ducre

COMPÉTENCES TRANSVERSALES

Accompagnement professionnel

Marie-Luce Barthélémy, Hélène

Le Pennec

Conduite du changement, 2^e éd.

David Autissier, Jean-Michel Moutot

Créativité, 3^e éd.

François Debois, Arnaud Groff,

Emmanuel Chenevier

Design management

Bérangère Szostak, François Lenfant

Développement durable et RSE

Vincent Maymo, Geoffroy Murat

Écrire pour le Web

Muriel Gani

Gestion des conflits, 2^e éd.

Jacques Salzer, Arnaud Stimec

Inbound marketing et growth hacking

Stéphane Truphème, Philippe Gastaud

Innovation, 2^e éd.

Géraldine Benoit-Cervantes

Intelligence collective

Béatrice Arnaud, Sylvie Caruso-Cahn

Intelligence économique

Christophe Deschamps, Nicolas Moinet

Lean, 2^e éd.

Radu Demetrescoux

Leadership, 2^e éd.

Jean-Pierre Testa, Jérôme Lafargue,

Virginie Tilhet-Coartet

Management de la relation client, 2^e éd.

Laurence Chabry, Florence Gillet-Goinard,

Raphaëlle Jourdan

Management transversal, 2^e éd.

Jean-Pierre Testa, Bertrand Déroulède

Marketing digital

Stéphane Truphème, Philippe Gastaud

Mind mapping, 2^e éd.

Xavier Delengaigne, Marie-Rose

Delengaigne

Mon parcours professionnel

Florence Gillet-Goinard, Bernard Seno

Négociation, 2^e éd.

Patrice Stern, Jean Mouton

Organisation, 2^e éd.

Benoît Pommeret

Prise de décision

Jean-Marc Santi, Stéphane Mercier,

Olivier Arnould

Réseaux sociaux, 4^e éd.

Cyril Bladier

Sécurité économique

Nicolas Moinet

Stratégie, 3^e éd.

Bertrand Giboin

Stratégie Big Data

Romain Rissoan, Romain Jouin

Stratégie digitale omnicanale

Catherine Headley, Catherine Lejealle

Supply chain

Alain Perrot, Philippe Villemus

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Bien-être au travail

Clothilde Huet, Gaëlle Rohou,

Laurence Thomas

Confiance en soi

Annie Leibovitz

Développement personnel en entreprise

Laurent Lagarde

Efficacité professionnelle

Pascale Bélorgey

Gestion du stress

Gaëlle du Penhoat

Gestion du temps, 2^e éd.

Pascale Bélorgey

Intelligence émotionnelle, 2^e éd.

Céline Peres-Court, Martine-Eva Launet

Marketing de soi

Nathalie Van Laethem, Stéphanie Moran

Motivation

Sophie Micheau-Thomazeau,

Laurence Thomas

Pleine conscience au travail

Sylvie Labouesse, Nathalie Van Laethem

Psychologie positive au travail

Béatrice Arnaud, Eric Mellet