

LA BOÎTE À OUTILS

de mon

Parcours professionnel

■ Florence **GILLET-GOINARD**
■ Bernard **SENO**

DUNOD

Mise en page : Belle Page
Traduction des insights : Stanley Hanks

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

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

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



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

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, 2016

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-074521-0

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.

Dédicace

Pour François et Gildas.

Certains font un parcours de vie, et de vie professionnelle en particulier, qui semble inachevé. Nous dédions notre ouvrage à François et Gildas, deux amis qui nous ont quittés prématurément. Chacun dans son propre domaine a été un grand professionnel et un « passeur » de savoir. François s'est imposé comme vétérinaire avec rigueur, compétence et passion pour son métier.

Gildas a fait de la pédagogie et de l'esprit d'équipe du rugbyman qu'il était sa marque de fabrique. Tous deux ont suscité des vocations, donné l'envie à des jeunes de les imiter et transmis de belles pratiques et de beaux principes. Ils avaient sûrement leurs carnets secrets, leurs propres outils pour exercer leur métier avec talent et conviction. Ils n'auront pas eu le temps de nous les transmettre, ni nous de les leur voler...

Avant-propos

Être collaborateur dans une entreprise, c'est accepter de passer au minimum un quart de son temps dans un environnement complexe parfois passionnant, motivant, parfois aussi stressant et épuisant.

Cet ouvrage vous donne des clés pour mieux vivre au quotidien votre rôle dans une organisation, et réussir, finalement, ce challenge personnel : faire de l'exercice de votre métier un apprentissage vous permettant de progresser professionnellement et humainement.

Être un collaborateur efficace et heureux ne s'improvise pas. Cela nécessite une maîtrise de son métier, une disponibilité de moyens, l'utilisation d'outils structurés pour gérer ses activités, des astuces « de vieux sages » simples et faciles à mettre en œuvre pour s'intégrer dans une équipe et solliciter son réseau.

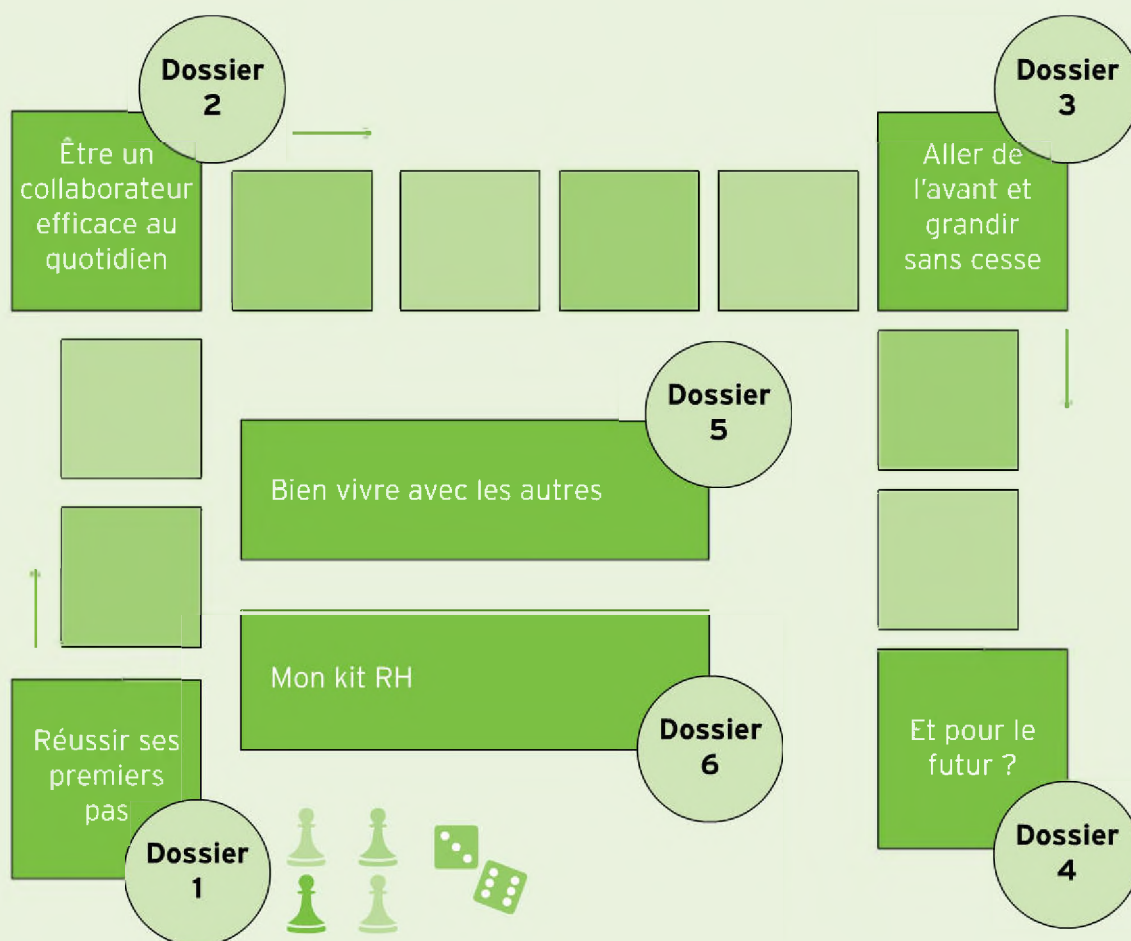
Ce sont ces balises que nous présentons dans ce livre. Elles sont autant de points de repères qui vous aideront tout au long de votre parcours professionnel.

Nous avons ainsi regroupé ces outils dans six dossiers :

- **Dossier 1 - Réussir ses premiers pas dans l'entreprise** : il s'agit de mettre en œuvre les comportements adaptés, les bons réflexes pour réussir « ses premières fois » dans l'entreprise et partir résolument sur de bonnes bases.
- **Dossier 2 - Être un collaborateur efficace au quotidien** : dans ce dossier vous découvrirez les outils qui vous permettent d'exercer votre professionnalisme et de le faire reconnaître par vos collaborateurs et supérieurs hiérarchiques.
- **Dossier 3 - Aller de l'avant et progresser sans cesse...** est la partie à lire si vous avez à cœur de progresser chaque jour, pas à pas. Nous vous y proposons des outils simples qui ont fait leurs preuves.
- **Dossier 4 - Préparer son futur** : ces outils vous aideront à construire d'autres projets professionnels, puis à vous préparer à découvrir d'autres voies post-entreprise.
- **Dossier 5 - Bien vivre avec les autres et réduire son stress** : parce que quel que soit votre poste, il est indispensable de rechercher des relations harmonieuses avec vos collègues de travail et vos managers. Il est aussi important de travailler en cherchant en permanence à réduire vos irritants et donc votre niveau de stress.
- **Dossier 6 - Mon kit RH** : il présente des outils pour la gestion administrative de votre parcours professionnel et des aides pour vous intégrer plus efficacement.

Autant d'outils qui vous permettront de bien vivre votre quotidien et de grandir dans votre métier en termes de savoir-faire et de savoir être.

Grâce à cet ouvrage, découvrez et développez tout votre potentiel !



Sommaire des vidéos

Certains outils sont accompagnés de vidéos, accessibles par QR codes, qui illustrent le propos par des témoignages de professionnels :

- › Outil 6 - Le premier challenge
- › Outil 14 - Les « 5S »
- › Outil 17 - La suggestion pertinente
- › Outil 34 - Le choix du danger
- › Outil 37 - Le rebond après l'échec
- › Outil 42 - Le transfert de poste

Sommaire

	Dédicace	3
	Avant-propos	4
	Test Trouvez le bon outil rapidement	10
Dossier 1	Réussir ses premiers pas dans l'entreprise	16
	Outil 1 L'entreprise : un réseau organisé	18
	Outil 2 Les 6 clés de réussite de ma période d'essai	22
	Outil 3 La grille de lecture de mon poste	24
	Outil 4 La relation client-fournisseur interne : un concept essentiel	26
	Outil 5 Les fiches pratiques	28
	Outil 6 Le premier challenge (avec vidéo ▶)	30
	Outil 7 Le code de conduite	32
	Outil 8 Le bilan de ma période d'essai	36
	Outil 9 La BSCP : mon tableau de bord personnalisé	40
	Outil 10 La liste de mes contacts clés	42
Dossier 2	Être un collaborateur efficace au quotidien	44
	Outil 11 Le planning de tâches	46
	Outil 12 L'autocontrôle	48
	Outil 13 La réponse à une demande	50
	Outil 14 Les « 5S » (avec vidéo ▶)	52
	Outil 15 Le plan d'action QQQCCP	54
	Outil 16 Les étapes clés d'une réunion réussie	58
	Outil 17 La suggestion pertinente (avec vidéo ▶)	62
	Outil 18 Le remue-méninge (ou <i>brainstorming</i>)	64
	Outil 19 La matrice de décision	66
	Outil 20 Le rapport-minute	68
	Outil 21 Le marketing personnel	70
	Outil 22 La grille capital temps	72
	Outil 23 La check-list de préparation d'audit	74
	Outil 24 Le carnet secret	78
	Outil 25 Le système d'information « 3P » (avec vidéo ▶)	80
	Outil 26 Les éco-gestes	82
Dossier 3	Aller de l'avant et grandir sans cesse	84
	Outil 27 Le PDCA : mon plan de progrès personnel	86
	Outil 28 Le diagramme de Pareto : mes priorités d'amélioration	90
	Outil 29 Les indispensables « 5M »	92
	Outil 30 La critique qui fait grandir	94
	Outil 31 La liste de mes qualités	96
	Outil 32 Le « Fais du toi ! »	98
	Outil 33 La fiche anti-looser	100
	Outil 34 Le choix du danger (avec vidéo ▶)	102
	Outil 35 Un cerveau désencombré : le « 5S » mental	104

Outil 36	L'auto-évaluation annuelle.....	106
Outil 37	Le rebond après l'échec (avec vidéo ▶).....	110
Outil 38	Le <i>up-to-date</i>	112
Outil 39	Le passage de collaborateur à manager.....	114

Dossier 4	Préparer son futur	118
Outil 40	Les entretiens de fin de carrière.....	120
Outil 41	L'envie d'ailleurs.....	122
Outil 42	Le transfert de poste : léguer son savoir (avec vidéo ▶).....	124
Outil 43	La boîte à « demains ».....	126
Outil 44	Les idées claires.....	128
Outil 45	La lettre à moi-même.....	130
Outil 46	Le couteau suisse.....	132
Outil 47	Le réseau post-entreprise.....	134
Outil 48	Les associations.....	136
Outil 49	La voie de la startup (entreprendre aujourd'hui).....	138

Dossier 5	Bien vivre avec les autres	140
Outil 50	Mon chef et moi : la relation réussie.....	142
Outil 51	La vie en open space : une tribu organisée.....	144
Outil 52	La critique que l'on ose.....	146
Outil 53	La formulation d'une demande.....	148
Outil 54	L'argument clé.....	150
Outil 55	Le « fais comme... » : s'inspirer de l'autre.....	152
Outil 56	La collection de <i>strokes</i> (impacts).....	154
Outil 57	Le coffre à bonheurs.....	158
Outil 58	La <i>black-list</i>	160
Outil 59	Le bouclier anti-conflit.....	162
Outil 60	Les 7 amortisseurs positifs.....	164

Dossier 6	Mon KIT RH (ressources humaines)	166
Outil 61	La préparation de l'entretien annuel.....	168
Outil 62	La première demande d'augmentation.....	170
Outil 63	Le CPF (compte personnel de formation).....	172
Outil 64	La Grille de choix d'une formation.....	174
Outil 65	L'entretien professionnel.....	176
Outil 66	Les sanctions possibles.....	178
Outil 67	L'organisation de mes congés.....	180
Outil 68	La mobilité interne.....	182

Coloriage.....	184
Mes notes.....	186

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.

Si vous n'avez pas de smartphone, saisissez l'URL indiquée sous le QR code dans la barre d'adresse de votre navigateur Internet.

Les outils sont
classés par dossier



L'intérêt de la thématique
vu par un expert

Un menu déroulant
des outils

OUTIL 14

Les « 5S »

La représentation visuelle de l'outil

ORGANISER MON CADRE DE TRAVAIL POUR PLUS D'EFFICACITÉ, DE SÉCURITÉ ET DE BIEN-ÊTRE



En résumé

« Votre bureau est jonché de feuilles disparates, l'écran de votre ordinateur a disparu derrière une montagne de dossiers et vous ne parvenez plus à mettre la main sur ce document capital pour votre présentation de demain... »

En anglais

« Your office is strewn with a bunch of unrelated pieces of paper, your computer monitor has disappeared behind a new pile of files, and you can't seem to find the essential document you need for tomorrow's presentation... »

Les « 5S » permettent de créer un environnement physique propice à un travail efficace et sécurisant en cinq opérations. Il s'agit de supprimer tout ce qui est inutile (débarrasser), de ranger le nécessaire, de nettoyer puis de standardiser pour garder rangé et propre et enfin... de persévérer.

The "Five S's" will help you create an environment that encourages efficient work performance, creating order in a series of five steps. Get rid of anything unnecessary, file away what needs to be filed away, clean up, and then standardize your tasks to ensure that your office is neat and tidy... and you'll know it that way.

L'outil en synthèse

L'essentiel en anglais

DOSSIER 2 ÊTRE UN COLLABORATEUR EFFICACE AU QUOTIDIEN

OUTIL 14

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'application des « 5S » vise à créer des environnements de travail où il fait bon vivre et travailler dans un souci permanent d'efficacité, de sécurité et de maintien de la propreté.

Contexte

La méthode des « 5S » est d'origine japonaise. Elle vise à l'amélioration continue des tâches réalisées par l'optimisation de l'environnement de travail dans les entreprises. Son application vient de la première lettre de chacune des cinq opérations à réaliser : Seiri (débarrasser), Seiton (ranger), Seiso (nettoyer), Seiketsu (ordonner), Shitsuke (être rigoureux).

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Débarrasser
Lors de cette première étape, il s'agit d'éliminer de l'espace de travail physique toute chose qui ne sert pas régulièrement. On jette (ou mieux on recycle) ce qui n'a pas servi, par exemple, depuis un an. Dans ce qui reste, tout ce qui sert seulement une fois par mois est stocké à l'extérieur du bureau ou de l'espace de travail choisi. On ne conserve pour les ranger que les choses dont a besoin, à minima, une fois par semaine.

Ranger

Le principe est simple : « Une place pour chaque chose, et chaque chose à sa place. » Le rangement doit permettre de trouver facilement les choses, sans risque d'accident. Évitez ainsi de ranger des dossiers au-dessus d'une armoire !
Rangez ce qui sert une fois par semaine à proximité (typiquement, dans une armoire au bureau). Puis, tout ce qui sert au moins une fois par jour sur le bureau, sur le poste de travail. Tout ce qui sert moins d'une fois par heure est directement à portée de main.

Rangez de manière ergonomique pour vous faciliter la vie.

Nettoyer
Parallèlement au rangement, l'opération nettoyage est engagée. Il s'agit de nettoyer mais aussi de détecter les sources d'encrassement, de remettre en état, de faciliter le nettoyage.

Standardiser

Chaque incontournable pour garantir que le poste de travail reste rangé et sécurisé, toutes les astuces pour vous aider à visualiser facilement la place de chaque chose.

Persévérer et progresser

Faites des bilans réguliers, fixez-vous des axes de progrès.

Méthodologie et conseils

Les « 5S » peuvent être mis en œuvre au niveau individuel mais également, force du « 5S », au niveau d'une équipe. On peut être intéressé de lancer une « 5S » collective à l'image du grand nettoyage de printemps chez soi.

Pensez à regarder aussi les contenus non visibles, les contenus des ordinateurs, des panneaux d'affichage, les murs, etc.

Avant

Après l'application des 5S, l'espace de travail est devenu plus propre, plus sûr, plus agréable, et les risques santé-sécurité ont diminué.

Précautions à prendre

• Ne pas affecter des objets importants à des objets inutiles, indésirables et à l'usage du système d'information.
• Ranger en fonction de la fréquence d'utilisation, de la facilité de nettoyage et de la sécurité de manipulation.

Une signalétique claire

Les apports de l'outil et ses limites

OUTIL 1

L'entreprise : un réseau organisé

Comment être plus efficace ?

Élargir sa vision de l'entreprise

Une fois le fonctionnement interne de l'entreprise compris, il convient de s'intéresser à l'environnement dans lequel elle s'inscrit. L'entreprise est un système fonctionnant dans un environnement très complexe : elle évolue dans un environnement économique qui peut être de la région où elle est implantée jusqu'au niveau international. Elle est soumise à de nombreuses contraintes : réglementations financières, droits du travail, respect de l'environnement, règles commerciales, etc. L'entreprise passe par sa capacité à être compétitive implantée sur le territoire.

l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production. Sa consultation peut être dans certains cas obligatoire. L'employeur verse au comité d'entreprise une subvention de fonctionnement d'un montant annuel équivalent à 0,2 % de la masse salariale brute. Cela lui permet en particulier de proposer des activités sociales et culturelles établies dans l'entreprise.

La cartographie des processus : une vision moderne de l'entreprise

L'organigramme ci-contre représente les services sous un angle hiérarchique. Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises s'organisent par processus. Il s'agit de piloter des grandes activités auxquelles contribuent différents métiers. La vision transversale (du client au client) se substitue à la vision verticale hiérarchique de l'entreprise. La logique est celle de l'entreprise orientée client. La cartographie décrit comment l'entreprise s'organise pour répondre aux besoins des clients, pour leur délivrer des produits ou prestations correspondant à leurs attentes.

Les entités internes spécifiques

Les instances représentatives du personnel sont également des acteurs à considérer :
• Les délégués du personnel (DP) : élus qui représentent le personnel devant la direction et transmettent à cette dernière les réclamations individuelles ou collectives en matière d'application de la réglementation du travail (Code du travail, convention collective, salaires, etc.).
• Le comité d'entreprise (CE) : obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés (ce sont des élus également). Le CE assure la prise en compte permanente des intérêts du personnel dans les décisions de la direction relatives à

L'entreprise évolue dans un contexte externe complexe. La description des processus aide à comprendre la contribution collective des métiers.

DOSSIER 1 RÉUSSIR SES PREMIERS PAS DANS L'ENTREPRISE

OUTIL 1

CAS : exemple de cartographie des processus d'une entreprise industrielle



Les trois types de processus

On reconnaît dans cette cartographie, de haut en bas, trois types de processus :
• les processus de management qui créent la dynamique ;
• les processus métiers au centre : développer une offre, développer un nouveau produit, produire, détenir des contrats ;
• les processus support qui alimentent les processus métiers.

Sortir de la logique hiérarchique

L'intérêt de cette représentation est de structurer l'entreprise et de bien se focaliser sur les processus métiers qui répondent directement à la demande du client.
Une fonction donnée peut apporter sa contribution à plusieurs processus de l'entreprise. Chaque pilote de processus manage de manière transversale, hors hiérarchie, il fait collaborer entre eux les métiers de l'entreprise.

Un cas pratique commenté

Un approfondissement pour être plus opérationnel

Trouvez le bon outil rapidement

Vous et votre prise de poste

Testez-vous !

1 - Vous avez une idée précise de ce que l'on vous demande

- › Oui, tout à fait
- › Un peu
- › Non, pas du tout

2 - Vous savez ce qu'est un processus

- › Oui, tout à fait
- › Un peu
- › Non, pas du tout

3 - La relation client fournisseur interne est un concept que vous maîtrisez

- › Oui, tout à fait
- › Un peu
- › Non, pas du tout

4 - Vous avez créé des documents qui vous aident à travailler

- › Oui, tout à fait
- › Un peu
- › Non, pas du tout

5 - Vous savez comment évaluer vos premiers mois dans un nouveau poste

- › Oui, tout à fait
- › Un peu
- › Non, pas du tout

6 - Vous savez comment préparer un entretien réussi avec votre responsable

- › Oui, tout à fait
- › Un peu
- › Non, pas du tout



Résultat

- Comptez 2 points pour chaque « oui ».
- 1 point pour chaque « un peu ».
- 0 point pour chaque « non pas du tout ».
- Si vous avez plus de 10 points, passez directement au dossier 2.
- Si vous avez entre 6 et 10 points, parcourez le dossier 1 pour repérer des outils adaptés.
- Si vous avez moins de 6 points, prenez du temps pour découvrir le dossier 1 qui vous aidera à réussir votre prise de poste.



Votre travail au quotidien

1 - Vous êtes très organisé

- Oui, tout à fait
- Un peu
- Non, pas du tout

2 - Vous avez repéré les contrôles clés à réaliser dans vos activités

- Oui, tout à fait
- Un peu
- Non, pas du tout

3 - Vous utilisez couramment et efficacement le *brainstorming*

- Oui, tout à fait
- Un peu
- Non, pas du tout

4 - Vous avez déjà utilisé des grilles de décision

- Oui, tout à fait
- Un peu
- Non, pas du tout

5 - Vous savez vous concentrer sur l'essentiel

- Oui, tout à fait
- Un peu
- Non, pas du tout



6 - Les audits ne vous font pas peur, vous les préparez en amont

- Oui, tout à fait
- Un peu
- Non, pas du tout

7 - Faire une suggestion à quelqu'un vous est familier

- Oui, tout à fait
- Un peu
- Non, pas du tout

8 - Les réunions sont pour vous de vrais moments d'échange

- Oui, tout à fait
- Un peu
- Non, pas du tout

Résultat



- Comptez deux points pour chaque « oui ».
- 1 point pour chaque « un peu ».
- 0 point pour chaque « non pas du tout ».
- Si vous avez plus de 14 points, le dossier 2 n'est pas pour vous une priorité.
- Si vous avez entre 8 et 14 points, parcourez le dossier 2 pour repérer des outils adaptés.
- Si vous avez moins de 8 points, prenez du temps pour découvrir le dossier 2 pour trouver des outils qui vous aideront à être plus efficace.

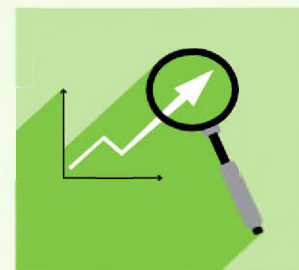
Votre potentiel progrès

1 - Vous savez très bien sur quoi vous devez progresser

- › Oui, tout à fait
- › Un peu
- › Non, pas du tout

2 - Vous connaissez bien vos priorités

- › Oui, tout à fait
- › Un peu
- › Non, pas du tout



3 - Se mettre en danger est pour vous une formidable occasion de progresser

- › Oui, tout à fait
- › Un peu
- › Non, pas du tout

4 - Vous acceptez facilement les critiques justifiées

- › Oui, tout à fait
- › Un peu
- › Non, pas du tout

5 - Vous savez identifier les ressources dont vous avez besoin

- › Oui, tout à fait
- › Un peu
- › Non, pas du tout

6 - Vous avez à cœur de maintenir à jour vos connaissances et compétences

- › Oui, tout à fait
- › Un peu
- › Non, pas du tout

Résultat



- Comptez deux points pour chaque « oui ».
- 1 point pour chaque « un peu ».
- 0 point pour chaque « non pas du tout ».
- Si vous avez plus de 10 points, le dossier 3 n'est pas pour vous une priorité.
- Si vous avez entre 6 et 10 points, parcourez le dossier 3 pour repérer des outils adaptés à votre besoin.
- Si vous avez moins de 6 points, prenez du temps pour découvrir le dossier 3 qui vous aidera à identifier puis mettre en œuvre des pistes de progrès.

Et l'après entreprise vous y pensez ?

1 - Vous prenez le temps de penser à votre « après entreprise »

- › Oui, tout à fait
- › Un peu
- › Non, pas du tout

2 - Vous avez déjà parlé à des collègues de ce que vous aimeriez faire après

- › Oui, tout à fait
- › Un peu
- › Non, pas du tout

3 - Vous avez déjà listé vos souhaits pour plus tard

- › Oui, tout à fait
- › Un peu
- › Non, pas du tout



4 - Ce que vous ferez à la retraite vous préoccupe

- › Oui, tout à fait
- › Un peu
- › Non, pas du tout

Résultat



- Comptez deux points pour chaque « oui ».
- 1 point pour chaque « un peu ».
- 0 point pour chaque « non pas du tout ».
- Si vous avez plus de 6 points, le dossier 4 n'est pas votre priorité.
- Si vous avez entre 3 et 6 points, parcourez le chapitre 4 pour repérer des outils adaptés à votre besoin.
- Si vous avez moins de 3 points, prenez du temps pour découvrir le dossier 4 et vous préparer à vivre sereinement votre retraite.

Bien vivre l'entreprise

1 - Vos relations avec vos collègues sont au beau fixe

- › Oui, tout à fait
- › Un peu
- › Non, pas du tout

2 - Vous savez gérer votre stress

- › Oui, tout à fait
- › Un peu
- › Non, pas du tout



3 - Vous avez une forte capacité à vous protéger dans les situations difficiles

- › Oui, tout à fait
- › Un peu
- › Non, pas du tout

4 - Convaincre les autres n'est pas un problème pour vous

- › Oui, tout à fait
- › Un peu
- › Non, pas du tout

5 - Vous osez formuler une demande ou une critique quand il le faut

- › Oui, tout à fait
- › Un peu
- › Non, pas du tout

6 - Vous savez défendre vos idées

- › Oui, tout à fait
- › Un peu
- › Non, pas du tout

Résultat

- Comptez deux points pour chaque « oui ».
- 1 point pour chaque « un peu ».
- 0 point pour chaque « non pas du tout ».
- Si vous avez plus de 10 points, le dossier 5 n'est pas votre priorité.
- Si vous avez entre 6 et 10 points, parcourez le dossier 5 pour repérer des outils adaptés à votre besoin, profitez aussi du coloriage anti-stress en fin d'ouvrage pour souffler un peu !
- Si vous avez moins de 6 points, prenez du temps pour découvrir, dans le dossier 5, comment mieux gérer votre stress et mieux vivre avec vos collègues.



Appuyez-vous sur votre service ressources humaines

1 - Vous avez déjà contacté votre service RH

- Oui, tout à fait
- Un peu
- Non, pas du tout

2 - Vous avez compris ce qu'est un CPF

- Oui, tout à fait
- Un peu
- Non, pas du tout

3 - Le choix des dates de vos congés est facile

- Oui, tout à fait
- Un peu
- Non, pas du tout

4 - L'entretien annuel est un moment d'échange constructif

- Oui, tout à fait
- Un peu
- Non, pas du tout

5 - Vous connaissez la politique de mobilité de votre entreprise

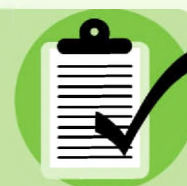
- Oui, tout à fait
- Un peu
- Non, pas du tout

6 - Demander une augmentation ne vous effraie pas

- Oui, tout à fait
- Un peu
- Non, pas du tout

Résultat

- Comptez deux points pour chaque « oui ».
- 1 point pour chaque « un peu ».
- 0 point pour chaque « non pas du tout ».
- Si vous avez plus de 10 points, le dossier 6 n'est pas votre priorité.
- Si vous avez entre 6 et 10 points, parcourez le dossier 6 pour repérer des outils adaptés à votre besoin.
- Si vous avez moins de 6 points, prenez du temps pour découvrir dans ce dossier 6 comment vous appuyer, en cas de besoin, sur le service ressources humaines.



1

REUSSIR SES PREMIERS PAS DANS L'ENTREPRISE

« Le trac est fondamentalement le même chez un champion et chez un débutant. La différence vient du fait que le premier a appris à mieux le maîtriser que le second. »

John McEnroe



Le démarrage, la prise de fonction est un moment clé dans la vie d'un collaborateur. Vous découvrez un nouveau monde, vous devez à la fois vous intégrer dans une entreprise, au sein d'une équipe, dans un environnement physique de travail et dans le « moule » d'une fonction bien précise. Chaque jour votre activité vous permet de faire vos preuves.

Comprendre ce que l'on attend de vous

Pour éviter toute ambiguïté, il est important pour vous de connaître les attendus du poste, bien en comprendre le « quoi » et le « comment », ce que vous devez faire, comment vous devez le faire, les résultats visés, sur quels éléments vous serez jugé. N'hésitez pas à faire clarifier ces points lors de votre prise de fonction.

Comprendre votre environnement et vous adapter

Chaque entreprise est unique, chacune possède ses codes et ses modes de fonctionnement. C'est ce qui constitue leur originalité... Avant de vous lancer tête baissée dans votre nouvelle activité, il est bon de découvrir votre nouveau terrain de travail, bien comprendre le cœur de métier de l'entreprise, son organisation, ses valeurs, son passé. Si vous désirez œuvrer au sein de l'entreprise, efforcez-vous de comprendre son projet, ses ambitions...

Bien sûr, il vous reste aussi à prendre connaissance du fonctionnement interne de l'organisation que vous avez rejoint : par son règlement intérieur mais aussi par la découverte de ses « us et coutumes » spécifiques.

Vous adapter à votre manager et vos collègues

Quelle que soit votre fonction, vous avez un manager et des collègues de travail qui vont faire partie de votre quotidien. Vous disposez d'un réseau potentiel de contacts qui peuvent vous aider à remplir efficacement votre mission.

Bien vivre avec les autres, c'est avant tout découvrir chacun et apprendre d'eux.

Faire bien votre travail et le faire savoir

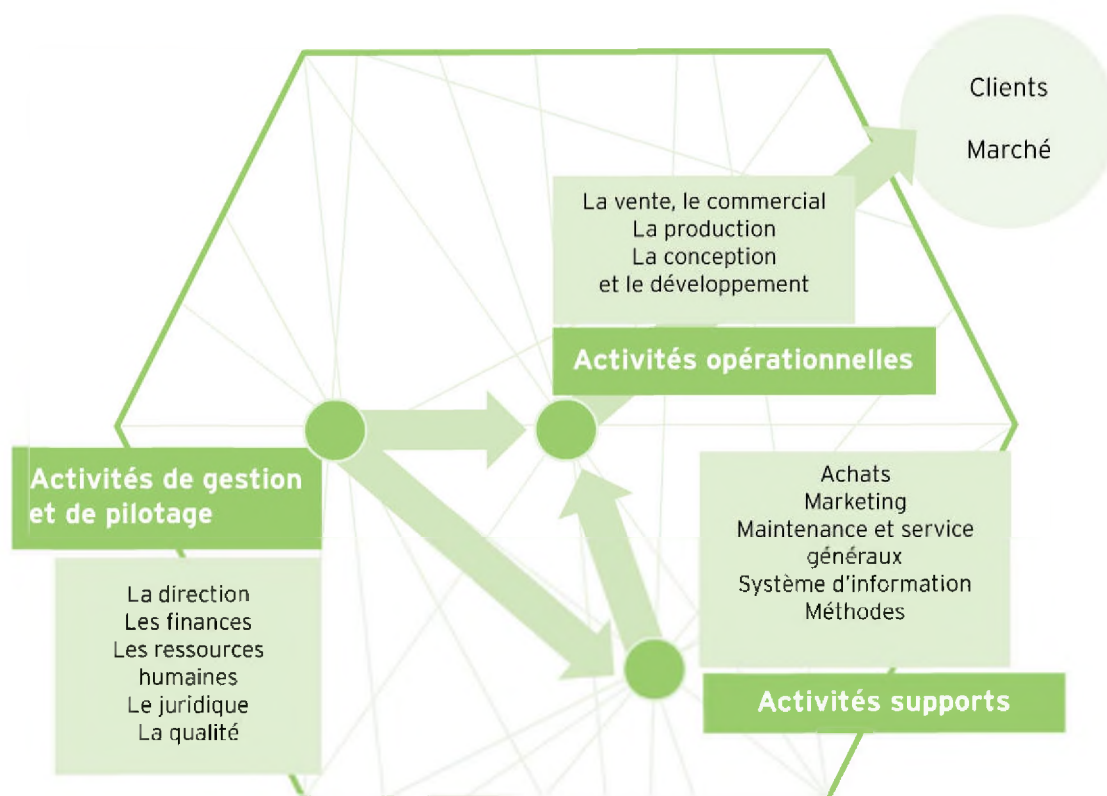
Votre objectif : remplir au mieux votre mission et obtenir la reconnaissance du travail accompli. Il s'agit donc de travailler dans un souci permanent d'efficacité. Passer ainsi de « travailler » à « faire bien son travail », source de satisfaction personnelle conduisant à une reconnaissance managériale. Cela nécessite de comprendre ce que l'on attend de vous, d'avoir identifié vos clients internes et d'être capable à l'issue de votre période d'essai de démontrer vos compétences. Être sûr de vous, réussir vos challenges, vous affirmer, rendre visibles vos premiers succès contribuent à la réussite de votre carrière.

LES OUTILS

1	L'entreprise : un réseau organisé	18
2	Les 6 clés de réussite de ma période d'essai	22
3	La grille de lecture de mon poste.....	26
4	La relation client-fournisseur interne : un concept essentiel.....	28
5	Les fiches pratiques.....	30
6	Le premier challenge.....	32
7	Le code de conduite.....	34
8	Le bilan de ma période d'essai.....	36
9	La BSCP : mon tableau de bord personnalisé.....	40
10	La liste de mes contacts clés.....	42

L'entreprise : un réseau organisé

COMPRENDRE L'ENVIRONNEMENT GLOBAL DE MON POSTE



En résumé

« Votre manager vient de vous faire faire le tour de l'entreprise pour vous présenter à vos nouveaux collègues. En 30 minutes, vous avez rencontré 25 personnes dont vous avez déjà oublié les fonctions (et même les noms). »

L'entreprise est constituée de différents services qui réalisent des activités que nous regroupons au nombre de trois : les activités de pilotage et de gestion, les activités opérationnelles qui conçoivent, produisent et vendent le produit ou la prestation aux clients, et enfin, les activités supports qui permettent aux autres activités de fonctionner.

Insight

"Your manager has shown you around the company premises and presented you to your new colleagues. In 30 minutes you have just met 25 people whose function - and whose names - you have already forgotten."

A company is made up of different services that can be grouped into three categories: 1) leadership and management, 2) operational activities that conceive, produce and sell the company product or service, and 3) support activities that ensure that the other activities can function adequately

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La représentation fonctionnelle de l'entreprise permet de bien situer votre poste dans une organisation, au sein d'un fonctionnement global. Cela évite de vous centrer uniquement sur votre métier sans repérer la mission globale de l'entreprise pour laquelle vous travaillez. Cela donne du sens à votre métier, pour éviter le syndrome du tailleur de pierre qui ne voit plus la cathédrale qu'il est en train de construire.

Contexte

Il est intéressant, dès votre prise de poste, de chercher à en comprendre la finalité au sein de la structure de l'entreprise. Une fois l'organisation globale de l'entreprise assimilée, il est très intéressant d'utiliser la relation client-fournisseur interne pour identifier les interfaces entre les services puis, plus précisément, au niveau de son poste (voir Outil 4 - La relation client-fournisseur interne).

Comment l'utiliser ?

Étapes

Étudiez l'organigramme de l'entreprise et repérez votre poste dans une des directions de l'entreprise.

Faites expliciter si besoin à votre manager la mission de votre département ou service.

Positionnez votre service dans une des trois catégories :

➤ les activités de pilotage et de gestion de l'entreprise : la direction, les ressources humaines et la formation, les finances, le service qualité, etc.

➤ les activités opérationnelles :

– celles qui conçoivent et développent les produits et services : le service marketing, le service recherche et développement, le service étude...

– celles qui vendent et reçoivent les commandes des clients (service commercial, administration des ventes) ;

– celles qui fabriquent un produit ou un service (la production) et livrent les clients (logistique) ;

– celles qui livrent les produits ou les prestations aux clients (service logistique).

➤ les activités supports qui permettent aux autres services de fonctionner : les achats qui sélectionnent les fournisseurs et négocient les contrats, le service informatique, la maintenance, etc.

Repérer sa fonction au sein de l'entreprise.

Méthodologie et conseils

Ce positionnement est schématique. Il permet de comprendre les différents métiers de l'entreprise. Chacune des catégories est indispensable au fonctionnement des deux autres... Les activités métiers considérées souvent comme les seules « productives » ont besoin des fonctions de pilotage et de supports pour remplir leur mission.

Certaines entreprises utilisent également la représentation appelée « cartographie des processus » pour mettre en évidence les flux réels entre service et visualiser comment les métiers s'enchaînent entre eux, et contribuent à réaliser la prestation finale. ■

Avantages

- Permet de situer votre contribution dans le fonctionnement global de l'entreprise.
- Catégorise les métiers de l'entreprise, leur donne un sens.

Précautions à prendre

- N'hésitez pas à vous faire expliquer le fonctionnement par un « ancien » ou par votre manager.
- Complétez cet outil avec l'outil 4 - La relation client-fournisseur interne.

L'entreprise : un réseau organisé

Comment être plus efficace ?

Élargir sa vision de l'entreprise

Une fois le fonctionnement interne de l'entreprise compris, il convient de s'intéresser à l'environnement externe dans lequel elle s'inscrit. L'entreprise est un système fonctionnant dans un contexte très complexe : elle évolue dans un environnement économique qui peut aller de la région où elle est implantée jusqu'au niveau international. Elle est soumise à de nombreuses contraintes : réglementations financières, droits du travail, respect de l'environnement, règles commerciales, etc.

Sa survie passe par sa capacité à être compétitive face à des concurrents implantés sur le même marché. Elle doit ainsi relever deux challenges : fidéliser les clients et optimiser son organisation pour être rentable.

Aujourd'hui, le mouvement mondial du développement durable impose une vision différente aux entreprises dont les performances ne se mesurent plus seulement avec des indicateurs purement financiers. Elles doivent aussi rendre des comptes quant à leur performance sociale et environnementale.

Les entités internes spécifiques

Les instances représentatives du personnel sont également des acteurs à considérer :

➤ **Les délégués du personnel (DP)** : élus qui représentent le personnel devant la direction et transmettent à cette dernière les réclamations individuelles ou collectives en matière d'application de la réglementation du travail (Code du travail, convention collective, salaires, etc.)

➤ **Le comité d'entreprise (CE)** : obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés (ce sont des élus également). Le CE assure la prise en compte permanente des intérêts du personnel dans les décisions de la direction relatives à

l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production. Sa consultation peut être dans certains cas obligatoire. L'employeur verse au comité d'entreprise une subvention de fonctionnement d'un montant annuel équivalent à 0,2 % de la masse salariale brute. Cela lui permet en particulier de proposer des activités sociales et culturelles établies dans l'entreprise.

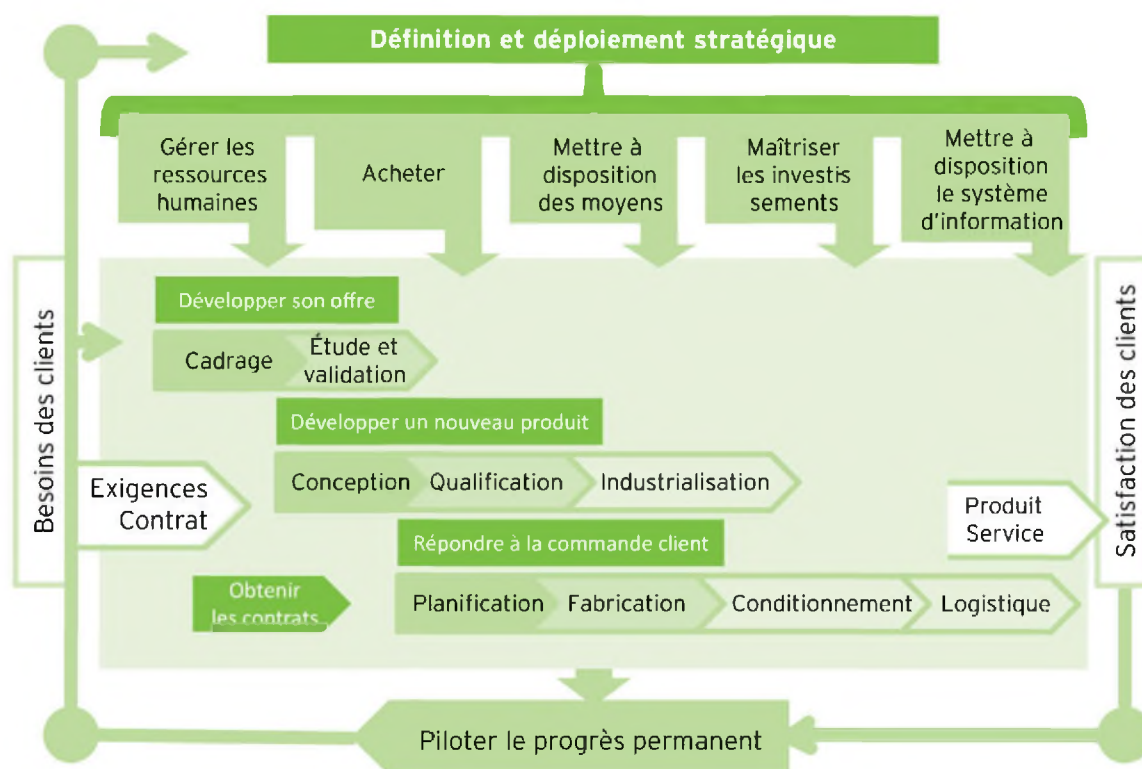
➤ **Le CHSCT** : comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail pour les établissements d'au moins 50 salariés. Le CHSCT a pour mission de contribuer à la protection de la santé et de la sécurité des salariés ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail.

La cartographie des processus : une vision moderne de l'entreprise

L'organigramme ci-contre représente les services sous un angle fonctionnel. Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises s'organisent par processus. Il s'agit de piloter des grandes activités auxquelles contribuent différents métiers. La vision transversale (du client au client) se substitue à la vision verticale hiérarchique de l'entreprise. La logique est celle de l'entreprise orientée client. La cartographie décrit comment l'entreprise s'organise pour répondre aux besoins des clients, pour leur délivrer des produits ou prestations correspondant à leurs attentes.

L'entreprise évolue dans un contexte externe complexe. La description des processus aide à comprendre la contribution collective des métiers.

CAS : exemple de cartographie des processus d'une entreprise industrielle



Les trois types de processus

On reconnaît dans cette cartographie, trois types de processus :

- les processus de management qui créent la dynamique ;
- les processus métiers au centre : développer une offre, développer un nouveau produit, produire, obtenir des contrats ;
- les processus support qui alimentent les processus métiers.

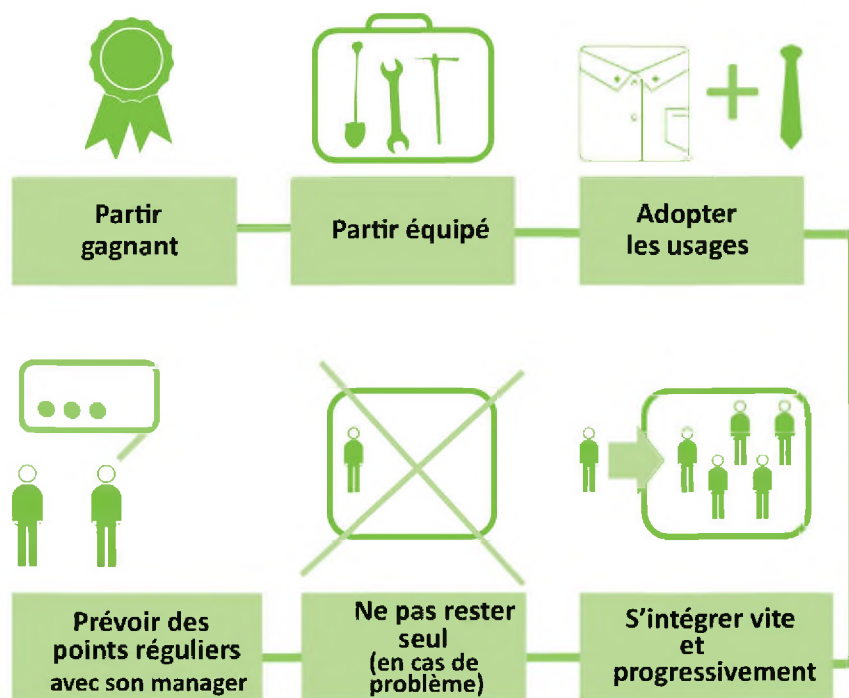
Sortir de la logique hiérarchique

L'intérêt de cette représentation est de structurer l'entreprise et de bien se focaliser sur les processus métiers qui répondent directement à la demande du client.

Une fonction donnée peut apporter sa contribution à plusieurs processus de l'entreprise. Chaque pilote de processus manage de manière transversale, hors hiérarchie, il fait collaborer entre eux les métiers de l'entreprise. ■

Les 6 clés de réussite de ma période d'essai

SE DONNER TOUTES LES CHANCES
DE RÉUSSIR



En résumé

« Vous vous sentez testé et n'avez qu'une hâte : que la période d'essai se termine pour intégrer l'entreprise définitivement. Mais profitez-en plutôt, elle est l'opportunité de briller ! »

La période d'essai permet à l'employeur d'évaluer vos compétences, mais aussi au salarié d'apprécier si les fonctions occupées lui conviennent. Cette période, qui peut varier en fonction du type de contrat et de votre catégorie professionnelle, est celle pendant laquelle il vous faut démontrer votre professionnalisme et votre capacité à vous intégrer dans le monde spécifique de l'entreprise que vous avez choisie.

Insight

"You feel you are being tested and are waiting for only one thing - for the trial period to come to an end so that you can become an integral part of the company. Instead of feeling impatient, you can use this period to your advantage: it's your opportunity to shine!"

The trial period is a time for the employer to evaluate your skills. At the same time, you as an employee can find out whether the post truly suits you. The trial period varies in length according to your type of contract and professional category. It's your chance to prove your professionalism and your ability to become a part of the specific universe of the organization you have chosen.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cet outil est un fil directeur qui vous donne toutes les chances de relever le challenge de la période d'essai.

Contexte

Vous venez d'être embauché, ou vous venez de changer de poste.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Appliquez très vite les principes suivants :

- **Partez gagnant** : l'entreprise a investi dans votre recrutement, elle a *a priori* envie et intérêt que vous passiez la période d'essai avec succès. Partez donc confiant !
- **Partez équipé** : vous devez avoir une idée très précise de ce que l'on attend de vous (reportez-vous à l'outil 3 - Grille de lecture de mon poste complété de l'outil 4 - Relation client-fournisseur). Cela vous donne des clés pour vous positionner. N'hésitez pas à poser des questions si votre mission n'est pas claire, montrez-vous intéressé.
- **Adoptez les usages de l'entreprise** : culture, vocabulaire, usage du vouvoiement ou pas, nombre et durée des pauses, horaires. Adoptez la tenue de l'entreprise sans perdre votre personnalité. Évitez d'être trop décalé.
- **Intégrez-vous vite, rapidement et progressivement** : présentez-vous à vos collègues si votre manager ne l'a pas fait, soyez social, ouvert, souriant montrez-vous curieux aussi de ce qui se passe autour de votre poste sans sortir de votre périmètre. Considérez les critiques des collaborateurs de l'entreprise avec discernement.
- **Ne restez pas seul en cas de problème** : sachez solliciter les bonnes personnes. Alerter en cas de difficulté n'est pas un signe de faiblesse. Cela démontre une volonté de bien faire.

La liste des personnes clés est, à ce niveau, précieuse. Sans déranger vos interlocuteurs toutes les cinq minutes, sachez les solliciter si nécessaire en posant les bonnes questions.

➤ **Prévoyez des points réguliers avec votre manager** : proposez selon la durée de votre période d'essai un bilan périodique avec votre manager. S'il ne fait pas régulièrement le point sur la manière dont se déroule votre période d'essai, efforcez-vous de provoquer la discussion. Au cours de ces entrevues, vous démontrerez votre capacité à écouter et prendre en compte les remarques.

On ne vous donne qu'une fois la possibilité de faire bonne impression.

Méthodologie et conseils

Les 6 clés sont à appliquer pendant toute la période d'essai, mais également au-delà. Considérez comme indispensable de démontrer à la fois votre professionnalisme mais aussi votre capacité à vous intégrer dans une structure (constitution d'un réseau social, respect des usages), à créer des relations durables avec vos interlocuteurs. Pensez que vous êtes observé, non seulement par votre manager, mais aussi par toute personne de l'entreprise. Mettez-vous sous contrôle en démontrant votre enthousiasme et votre plaisir d'avoir obtenu ce poste. ■

Avantages

- Cet outil vous donne toutes les chances de réussir votre période d'essai.
- Une check-list simple et très utile pour vous éviter les faux pas.

Précautions à prendre

- Complétez cette grille en fonction de la spécificité et de la culture de l'entreprise.
- Prenez le temps d'observer pour bien assimiler toutes les pratiques à utiliser.

La grille de lecture de mon poste

CLARIFIER CE QUE L'ON ATTEND DE MOI

Mon poste : Standardiste	Mon manager : M. Senault	Ma collègue : Sabine Le Métayer
Ce que l'on attend de moi : les tâches et leurs critères de performance Répondre aux appels en moins de trois sonneries, être aimable, patiente, rapide. Prendre et transmettre efficacement les messages : qui a appelé qui ? Quand ? Quelle société ? Pourquoi ? Adresser un mail. Fermer le standard.		
Les règles à appliquer Utiliser le message de bienvenue « Société Dupont, Bonjour... » Passer les appels en formulant « Je vous passe votre interlocuteur. Bonne journée. »		
Les indicateurs de réussite (ceux sur lesquels je serai évalué) Évaluation lors d'appels mystères (nombre de sonneries, amabilité, respect des consignes)		
Mes aides possibles Mme Carreau	Mes points de vigilance Amabilité Attention à bien vérifier le renvoi des appels le soir sur le poste 8999	À utiliser L'annuaire électronique (page d'accueil en haut du site)

En résumé

« Vous venez de prendre en charge votre fonction. Votre responsable vous a présenté le poste et l'environnement de l'entreprise. Il vous a remis votre fiche de fonction qui ne vous inspire pas. Accordez-vous le temps de comprendre toute la dimension du poste et de formaliser à votre façon votre job. »

La grille de lecture de poste permet au collaborateur de traduire sa mission avec ses propres mots. Elle clarifie les attendus. Elle est à construire avec votre manager au moment de la présentation du poste. C'est un document personnel.

Insight

"You have just taken up your new post. Your manager has shown you your new tasks and your work environment. But the job description, as he presents it, doesn't exactly inspire you. Still, take time to grasp the full dimensions of your post until you feel you can assume your responsibilities in your own way."

The Job Description Interpretation Grid enables you to express your mission in your own words. As a personal document, it clarifies what your expectations are, and should be elaborated in collaboration with your manager when he first introduces you to the post.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La grille de lecture du poste a pour objectif de clarifier les attendus dans le langage du collaborateur pour son usage quotidien. C'est un document personnel, à la différence des fiches de poste ou des procédures de l'entreprise.

Contexte

La grille de lecture est à rédiger dès votre prise de fonction avec la collaboration de votre responsable pour vous donner toutes les chances de réussir.

Comment l'utiliser ?

Étapes

La rédaction de la grille se fait en deux temps, d'abord avec le manager puis avec la personne qui explique le poste :

➤ **avec le manager** : c'est lui qui va aider à formuler les tâches à réaliser et les attendus. C'est lui qui évalue la compétence du collaborateur, c'est donc à lui de bien préciser ce qu'il attend et les critères utilisés pour mesurer la performance ;

➤ **avec la personne qui explique le poste** : un collègue, le tuteur ou la personne qui quitte le poste. Il vous explique les pratiques, vous montre les moyens à utiliser (machine, ordinateur, etc.)

Dans la grille, on indique ce que l'entreprise attend de votre mission, ce sur quoi elle va vous évaluer. On recense les procédures et/ou consignes à appliquer avec les références de documents et l'endroit où ils sont consultables. On note les points clés des pratiques du poste. On repère les points de vigilance : quels sont les risques, quelles sont les difficultés du poste, à quoi faut-il faire très attention ? Enfin, on peut également rajouter les personnes qui peuvent aider en cas de problème (un autre collègue, un responsable, etc.)

Méthodologie et conseils

La construction de cette grille est très facile. Il s'agit de vous montrer intéressé par le poste, d'être curieux et pertinent. Prenez le temps d'interviewer les bonnes personnes et de poser les bonnes questions :

- *Qu'attendez-vous de la tenue de ce poste ?*
- *Sur quoi mesurerez-vous mon efficacité ?*
- *Quelles sont les bonnes pratiques de ce poste ?*
- *Comment faut-il s'organiser pour réaliser toutes les tâches demandées ?*
- *Sur quels éléments puis-je m'appuyer pour bien tenir mon poste ?*
- *En cas de problème, qui puis-je contacter ?*

L'important est de rédiger la fiche en utilisant vos mots pour vous approprier les exigences de l'entreprise et du poste.

N'hésitez pas à reprendre la fiche pour la compléter si nécessaire quelques semaines plus tard, quand vous maîtriserez mieux votre métier. Avec un peu de recul, vous la ferez évoluer.

Vous pouvez y rajouter des rubriques et la compléter de fiches pratiques (voir outil 5 - Les fiches pratiques) ■

Pour réussir sa prise de fonction.

Avantages

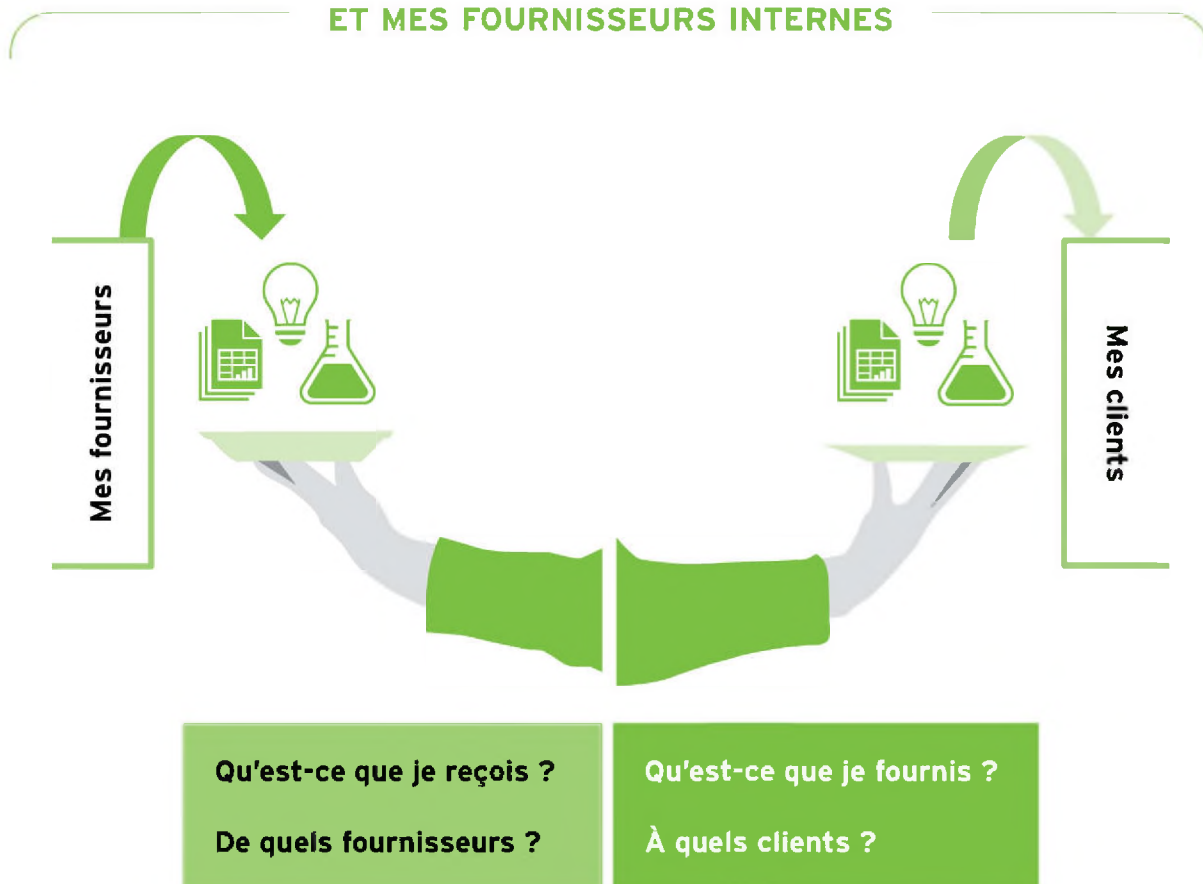
- Clarifie les attentes liées au poste, pour mieux entrer dans votre nouvelle fonction.
- Permet une analyse et une formulation personnelles de votre poste.
- Induit un échange formel avec votre manager, la personne qui quitte le poste et/ou vos collègues.

Précautions à prendre

- Ne vous cachez pas pour rédiger cette fiche, elle ne peut que démontrer votre souci de bien faire.
- Ne l'oubliez pas dans un tiroir ! La rédiger c'est bien, l'utiliser comme une aide régulière c'est mieux !

La relation client-fournisseur interne : un concept essentiel

REPÉRER MES CLIENTS ET MES FOURNISSEURS INTERNES



En résumé

« Votre manager vous rappelle souvent l'importance de satisfaire le client final de l'entreprise. Un client avec lequel vous n'êtes finalement que très rarement en relation. Et vos clients internes, les avez-vous identifiés ? »

Clarifier la relation client-fournisseur interne vous permet de bien comprendre votre rôle dans l'entreprise et vous responsabilise en tant que fournisseur d'un client. Cette attitude induit la recherche permanente de la satisfaction de vos clients et la clarification de vos exigences vis-à-vis de vos fournisseurs.

Insight

"Your manager often reminds you how important it is to satisfy customers - people you don't often deal with directly. But have you identified who your internal clients are?"

Clarifying the relation between suppliers and customers within the enterprise will help you better understand your function by giving you a new sense of responsibility as the supplier of an internal client. That attitude leads you to strive continually to satisfy your internal clients, and to clarify exactly what you require from your internal suppliers.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La relation client-fournisseur interne représente une chaîne de relations entre les services mais également entre les individus au sein d'une entreprise. Considérer ses interlocuteurs à l'intérieur de l'entreprise sous l'angle de la relation client-fournisseur est créateur de dialogue et permet d'accroître la performance collective. Pour bien servir le client final, il est important que la chaîne interne des collaborateurs soit efficace, c'est-à-dire que chacun satisfasse ses clients internes.

Contexte

Chacun est tour à tour « client » et « fournisseur » dans l'entreprise. Vous avez un ou des fournisseurs internes, qui vous fournissent « la matière » pour effectuer votre mission, apporter de la valeur et répondre aux besoins de vos clients qui utiliseront, à leur tour, votre travail et alimenteront d'autres clients internes.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Identifiez dans un premier temps les clients de l'entreprise et ses fournisseurs. À qui vend-elle et qui sont ses fournisseurs ?
- Repérez ensuite les clients et les fournisseurs de votre service ou département.
- Puis, zoomez au niveau de votre poste :
 - clarifiez ce que vous fournissez et à qui. Cette étape vous permet d'identifier vos clients (les personnes qui reçoivent et/ou utilisent le produit de votre travail) ;
 - repérez également les personnes qui vous fournissent les éléments, les données dont vous avez besoin pour travailler : vos fournisseurs.
- Faites formuler ensuite leurs attentes à vos clients : sur quoi vont-ils mesurer votre performance ? Qu'attendent-ils de vous en termes de

délai, de qualité ? Demandez-leur aussi quels pourraient être vos points d'amélioration.

- Formulez vos exigences vis-à-vis de vos fournisseurs et définissez les critères de mesure de leurs résultats. Expliquez-leur en quoi c'est important pour bien remplir votre mission.

Méthodologie et conseils

C'est un véritable dialogue qu'il s'agit d'engager auprès de vos clients pour comprendre ce qu'ils attendent et ensuite évaluer leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ce qui leur est délivré.

De même, vis-à-vis de vos fournisseurs il est important pour faciliter leur travail, d'exprimer clairement et factuellement ce que vous attendez d'eux.

Les clients ont la responsabilité d'exprimer leur satisfaction ou leur insatisfaction après avoir clairement communiqué leurs exigences. Les fournisseurs ont la responsabilité de fournir ce qui est attendu. Ils écoutent leurs clients pour comprendre leur besoin et y répondre. ■

Les fournisseurs et les clients ont chacun leurs devoirs et responsabilités.

Avantages

- Vous responsabilise quant à votre rôle de fournisseur (chacun a tendance à se positionner plutôt en client qu'en fournisseur).
- Permet de créer un dialogue entre les collaborateurs de l'entreprise.
- Assure une chaîne de prestations client-fournisseur interne efficace, elle est la garantie de la satisfaction des clients externes de l'entreprise.

Précautions à prendre

- Ne restez pas dans le théorique : allez sur le terrain et rencontrez vos clients.
- Acceptez ce qui est dit par vos clients.
- Soyez factuel vis-à-vis de vos fournisseurs.

Les fiches pratiques

MES TRUCS ET ASTUCES POUR RÉUSSIR



En résumé

« La semaine dernière, vous aviez trouvé une stratégie brillante pour gérer votre stress avant de prendre une décision importante. Mais vous ne vous en souvenez plus... »

Lorsque l'on débute ou lors de la prise d'un nouveau poste, il est bon d'avoir à l'esprit quelques règles de comportement et de bon sens. Face à une situation délicate, prendre le temps de noter ce qui peut vous apparaître comme une évidence, ou au contraire, comme un problème insoluble, se révèle très utile. La rédaction de fiches pratiques qui pourront être savamment complétées au cours du temps vous aide ainsi en permanence à mieux réfléchir pour mieux agir.

Insight

"Last week you thought of a brilliant method for managing stress before making important decisions. But you no longer recall what that method was..."

When you assume a new post, it is advisable to apply common sense and to keep some rules of conduct in mind. When faced with a delicate situation, take some time to jot down what seems obvious or, on the other hand, what might seem like an insoluble problem. If you write on flash cards, you can gradually add further thoughts, and your notes can often suggest ways to act more sensibly.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le mot « pratique » indique que le contenu de ces fiches vous donne tout de suite la clé de lecture de la situation dans laquelle vous vous trouvez et la direction à prendre pour aller de l'avant. La fiche pratique vous aide, vous donne des clés en situation difficile.

Contexte

La fiche est très utile lorsque vous êtes dans l'incertitude, dans le brouillard, un peu perdu et ne sachant ni comment ni par quel bout prendre un problème pour avancer. Elle est un complément à votre réflexion personnelle et aux avis de personnes proches et compétentes que vous pouvez recueillir. Cette fiche est à construire en prenant du recul, donc à écrire après quelques semaines voire quelques mois d'expérience de votre poste.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Listez tous les moments difficiles de votre mission, ceux qui vous paraissent plus délicats à vivre. Il peut s'agir de deux types de situations :

- des difficultés liées à votre métier : relancer un client, rédiger un rapport, réaliser une tâche particulière ;
- des difficultés générales : « Faire valoir mes idées », « M'intégrer à l'équipe », « Faire des choix compliqués » ; « Prendre la parole devant une assemblée ».

Rédigez une fiche pour chaque moment clé. Choisissez-vous un modèle simple de contenu :

- le « Quoi » : la situation critique ;
- les trois précautions à prendre dans un tel cas, ce sont les trois règles de base à observer en permanence pour se donner des chances de succès.

Améliorez le contenu au cours du temps, suite à vos expériences vécues.

Méthodologie et conseils

Construisez la fiche selon votre propre perception, aussi bien pour le format que pour les thèmes.

Par exemple, pour la fiche dont le thème est « Décider », les trois règles de base peuvent être :

- Analysez rationnellement : « Les pour et les contre »
- Laissez parler vos émotions : « De quoi ai-je envie ? »
- « Quelles sont les conséquences positives et négatives selon la décision que je prends ? »

Notre conseil est de nourrir ces règles de base, de les adapter, de les compléter, au gré de vos expériences de vie et bien sûr de votre personnalité singulière.

Faites simple : à la lecture de ces fiches, vous devez retrouver rapidement les points clés qui vous aideront ! ■

Un carnet noir pour se sortir des situations difficiles.

Avantages

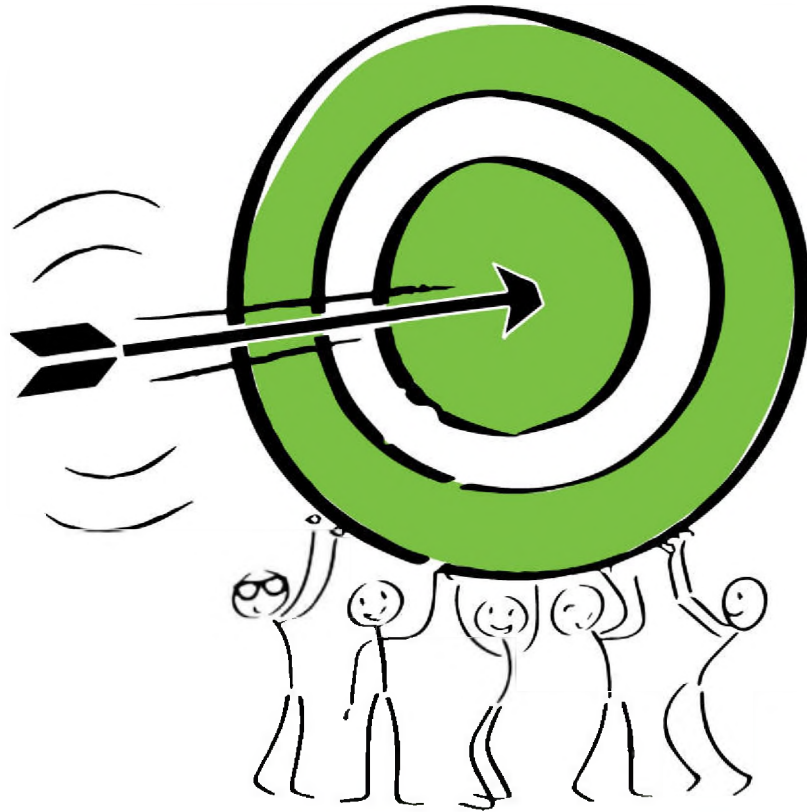
- Un concentré de sagesse sans cesse actualisée en fonction de votre évolution personnelle et professionnelle.
- Un fichier de grande valeur dont vous pouvez faire profiter votre entourage, un trésor en quelque sorte.
- Téléchargeable sur votre équipement électronique personnel.

Précautions à prendre

- Une fiche ne dit pas tout, efforcez-vous de laisser parler votre sensibilité en toute occasion.
- Ne vous dispersez pas et ne multipliez pas les fiches (dix maximum). Choisissez votre propre nombre magique !
- Organisez des séances en groupe pour construire : « Les fiches pratiques de notre service ».

Le premier challenge

ME FIXER LE BON OBJECTIF DANS LE CADRE
DE MA PREMIÈRE MISSION



En résumé

« Dès votre prise de fonction, votre manager vous confie une première mission à fort enjeu pour vous tester. La réussite de votre action vous qualifiera d'entrée comme un excellent professionnel. »

Le premier challenge est souvent le plus délicat à relever et également le plus passionnant à vivre. Il vous stimule et vous met en scène à la lueur des projecteurs de l'entreprise. En le relevant brillamment, vous êtes qualifié immédiatement comme un collaborateur de valeur, dans le cas contraire vous êtes freiné dès vos débuts. Il est donc important de bien le vivre.

Insight

"Soon after you take up your new post, your manager presents you with a challenge to test your capacity: a first mission where the stakes are high. Your results will either qualify you immediately as an excellent professional, or they will raise questions about your abilities."

The first challenge is often a delicate matter, but also one of the most exciting opportunities you have ever had. It stimulates you and puts you in the spotlight. If you succeed brilliantly at your task, you will immediately be regarded as a valuable co-worker. If you don't, you will soon be faced with a series of obstacles. It is thus important to approach your first challenge with a positive attitude.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Lors d'une prise de fonction, de l'arrivée dans une nouvelle organisation - en terre inconnue donc - avoir les idées claires sur les conditions permettant de réussir votre intégration est fondamental. L'objectif est d'asseoir votre propre crédibilité auprès des autres acteurs et de vous mettre vous-même en confiance.

Contexte

À la fois utile après une embauche ou un changement de poste, cet outil peut également être mobilisé tout au long de votre carrière dès que vous vous trouvez confronté à des défis à relever.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Repérez de façon précise ce que l'on attend de vous, en particulier le demandeur.
- Analysez la partie factuelle de ces attentes : ce qui est dit, ce qui est écrit, les attendus concrets, le cahier des charges (voir outil 3 - La grille de lecture de mon poste)
- Puis, décelez la partie irrationnelle de la mission : le non-dit, les attendus cachés, ce sur quoi on peut vous attendre même si cela n'a pas été exprimé.
- Déterminez ensuite votre challenge : l'objectif que vous vous fixez personnellement pour démontrer votre compétence. Cet objectif doit être PPPP : Pertinent, Possible, Personnel et Précis.
- Notez les facteurs de réussite de ce premier challenge, en vous limitant à trois.
- Définissez les indicateurs de succès : « À quoi verra-t-on que l'objectif est atteint ? »
- Appuyez-vous à 100 % sur votre atout personnel majeur, et mettez-le au service de la réussite de ce premier challenge (voir outil 31 - La liste de mes qualités).

➤ Utilisez « vos partenaires de jeu », vos nouveaux collègues, ceux qui vont vous aider à « marquer l'essai » (voir outil 10 - La liste de mes contacts clés).

➤ Démontrez de l'enthousiasme et de l'authenticité dès le début.

Un objectif clair et mesurable.

Méthodologie et conseils

L'exercice est passionnant et périlleux, n'hésitez pas à prendre des risques : « Osez, et la chose vous paraîtra plus facile. » Il s'agit, dans le cadre de votre mission allouée, de vous challenger personnellement pour démontrer réellement votre valeur.

Efforcez-vous de respecter la culture de l'entreprise, ou du service, de l'activité nouvelle dans laquelle vous évoluez. Ainsi, il peut être utile de conserver à l'esprit, pendant toute la durée de ce premier défi, le code de conduite de votre nouvelle organisation (voir outil 7 - Le code de conduite).

Montrez de la personnalité, sans choquer votre entourage. ■

Avantages

- Se mobiliser pour remporter votre première victoire vous donne des ailes pour le futur.
- Votre engagement personnel pour remporter votre premier challenge vous qualifie pour la suite de votre parcours professionnel.

Précautions à prendre

- Faites valider, en cours de mission, le bien-fondé de votre action par un collègue de confiance, ou mieux, par le demandeur.
- Comme toujours, évitez de trop en faire.
- Gardez à l'esprit que la réussite d'un challenge est jugée autant sur les faits que sur l'impression dégagee.

Le code de conduite

UNE CHARTE DE TRAVAIL



En résumé

« Dans votre ancienne entreprise, vous vous présentiez tous les jours en sportswear comme tous vos collègues. Dans celle-ci, ce n'était pas une bonne idée. Vous l'avez découvert en croisant vos nouveaux collègues en costume ou tailleur. »

Lors d'une prise de fonction, il est important de saisir rapidement certains codes de l'entreprise dans laquelle vous débutez, et plus spécifiquement les modes de fonctionnement d'un nouveau service. Cette analyse de l'environnement vous permet d'adopter un comportement en cohérence avec le nouveau milieu de travail. Fixez-vous vos propres règles de fonctionnement pour vous faire apprécier tout en conservant votre regard critique.

Insight

« At the company you used to work for, you went to work in sportswear, just like the other colleagues. At your current workplace this turns out not to be such a good idea: you discovered this when you came across some of your new colleagues in the hallway wearing suits. »

When you take up a new post, it is important to gain a rapid grasp of certain codes of conduct of the organization you are entering, particularly your department's *modus operandi*. A shrewd analysis enables you to adopt behavior that fits your new workplace. You can then set yourself your own rules of conduct to ensure that you continue to be appreciated, while still maintaining a critical viewpoint.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Quand vous prenez un nouveau poste ou une responsabilité nouvelle, vous devez vous « reformater » en fonction du contexte particulier. L'objectif est donc d'adopter de nouveaux comportements ou attitudes en phase avec votre nouvel environnement. Ils vous permettront notamment de mieux vous intégrer, de mettre en valeur vos capacités d'observation et d'adaptation.

Contexte

Votre intégration est un moment important pour vous et pour ceux qui vous accueillent. Vous devez la réussir.

Comment l'utiliser ?

Étapes

➤ Saisissez rapidement les traits caractéristiques de la culture de l'entreprise : entreprise d'ingénieurs ? de commerçants ? d'inventeurs ? très hiérarchisée ? sans management bien défini ? Quelles sont les valeurs des employés, de la direction ?

➤ Observez le contexte de votre entité de travail pour comprendre ses modes de fonctionnement : Comment communique-t-on ? Qui a le plus d'influence, qui prend les décisions ? Quelle est l'importance du non-dit ? Qu'ai-je le droit de faire ou de ne pas faire ? Qui sont « les rois du pétrole », ceux qui comptent le plus ? Les réponses à ces questions vous aident à réussir rapidement votre intégration.

➤ Utilisez la méthode EASI pour vous positionner comme un collaborateur constructif :

- *Empathique* en étant ouvert et en cherchant à comprendre : « Comment rédige-t-on les propositions commerciales ? »
- *Assertif* en affirmant, quand vous êtes sollicité dans votre domaine de compétences : « Je veux que l'on s'assure que... », « Je reste persuadé que... »

- *Serein* en prenant du recul : « La situation est claire, les faits sont établis... »

- *Intelligent* : « Les clients et l'entreprise sont plus importants que ma propre personne »

➤ Restez centré sur votre métier, vos responsabilités, vos missions.

➤ Rédigez votre code de conduite : « Ce que je dois faire (en fonction des contraintes imposées) ce que je peux faire (ma zone d'autonomie) ce que je ne peux pas faire (les feux rouges) ».

Le code de conduite est un garde-fou

Méthodologie et conseils

Le concept central de ce code de conduite est bien d'avoir les idées claires sur la façon de vous comporter. Votre but étant d'être bien dans votre peau, et d'établir des relations positives avec votre entourage professionnel rapidement. Nul ne peut réussir pleinement et en permanence à respecter le code de conduite idéal qu'il s'est fixé. Votre humeur, votre envie, l'ambiance générale qui vous environne au travail peuvent vous faire commettre des erreurs d'appréciation, de jugement. Vous risquez d'être « mal perçu » à ce moment-là.

Votre code de conduite est un garde-fou minimum, comme le code de la route.

Essayez, si vous vous sentez l'énergie, d'être parfois « irrespectueux » positivement. ■

Avantages

- Il vous donne une grande sérénité.
- Perçu de manière consciente ou inconsciente par vos interlocuteurs, il vous permet d'aller de l'avant avec eux.
- Un socle que vous pouvez adapter en permanence, sans vous en éloigner.

Précautions à prendre

- N'exagérez pas les traits de vos façons de faire.
- Assurez-vous que vous ne vous êtes pas trompé d'entreprise, peut-être est-elle trop éloignée de votre code de conduite.

Comment être plus efficace ?

Au-delà de la conduite à tenir, il est important également d'observer et d'assimiler les usages de la vie de l'entreprise pour se les approprier.

La tenue vestimentaire : un usage clé de l'entreprise

Chaque entreprise a son propre code vestimentaire, clairement affiché ou non. Mais que peut vous imposer votre employeur en la matière ? Le choix de se vêtir comme chacun l'entend relève de la liberté individuelle du salarié mais il est évident que cette liberté est conditionnée, d'une part, « par la nature de la tâche à accomplir et proportionnée au but recherché » et, d'autre part, par les usages de l'organisation.

L'entreprise peut suggérer des codes (une tenue décontractée le vendredi et la cravate les autres jours, ou bien tenue décontractée tous les jours) mais aussi imposer le port de vêtements spécifiques pour certains métiers : une blouse, un uniforme, des équipements de protection individuelle, (chaussures de sécurité, charlotte pour les cheveux, etc.). Pour les métiers s'exerçant en contact direct avec les clients, une tenue adaptée est évidente, elle peut donc être exigée par l'employeur.

Ces obligations en matière vestimentaire peuvent apparaître dans le contrat de travail ou le règlement intérieur.

Dans tous les cas, votre tenue vestimentaire doit refléter votre professionnalisme et votre désir d'intégration au sein de l'entreprise. Évitez donc le négligé, le trop sexy, le trop décontracté, tout ce qui est « trop » d'une manière générale.

Les codes de communication entre les personnes

Devez-vous tutoyer ou vouvoyer ? Appeler les personnes par leur prénom ou utiliser les termes de « Monsieur », « Madame » ? La façon de vous adresser à vos collègues et à

vos supérieurs fait partie des usages qu'il est bon de maîtriser très rapidement pour démontrer votre capacité d'intégration.

Les règles en vigueur dépendent du métier et de la taille de l'entreprise, de sa culture. Optez pour le vouvoiement en attendant d'avoir la confirmation du tutoiement. Comme toujours, demandez « à ceux qui savent » si vous avez des interrogations.

Les règles basiques de savoir-vivre

Au-delà des codes et usages, certaines règles de savoir-vivre, de politesse s'imposent également naturellement :

➤ le petit « bonjour » en rentrant au bureau ou dans un atelier, ou en croisant les personnes dans un couloir. Adresser un « bonjour » oral, un sourire, un signe de tête appuyé à vos collègues est la base du savoir-vivre au travail. La nécessité de dire « bonjour » s'applique aussi aux autres types d'interlocuteurs que vous rencontrez au cours de la journée : le personnel s'occupant du nettoyage des locaux, l'hôtesse/l'hôte d'accueil de l'immeuble, un client en visite dans les locaux ;

➤ le respect des horaires, notamment en réunion, ainsi que les règles concernant l'utilisation de la téléphonie et des appareils électroniques ;

➤ l'utilisation des mots magiques tels que « s'il vous plaît », « merci », « excusez-moi » qui sont des fondamentaux des relations professionnelles ;

➤ le respect de la parole donnée : « Je fais ce que j'ai dit, ce à quoi je me suis engagé quel que soit mon interlocuteur. »

Les sujets qui fâchent

Enfin, pour vous intégrer positivement, évitez soigneusement d'engager une conversation sur des sujets potentiellement polémiques (politique, religion, etc.) ou trop personnels (santé, etc.)

CAS : différents exemples de codes de conduite

Thème	Entreprise A : société de 550 personnes dans l'industrie agroalimentaire	Entreprise B : société de conseil de 30 personnes
Tutoiement	Seulement entre collègues	Généralisé
Code vestimentaire	<i>En production</i> : blouse, charlotte, bottes <i>Dans les bureaux</i> : RAS <i>Pour les commerciaux</i> : costumes cravates et tailleurs pour les femmes	<i>Sur site</i> : décontracté <i>Chez les clients</i> : costume, cravate pour les hommes, habillée pour les femmes sauf spécificités fortes chez le client
En réunion	Arriver à l'heure	Aucun téléphone autorisé Toute critique s'accompagne d'une proposition constructive
Utilisation de la messagerie	Mettre le directeur en copie seulement pour les questions commerciales	Aucun mail entre collègues pour régler un conflit. Traiter en vis-à-vis
Attitude commerciale	Vis-à-vis du client : « Nous pouvons le faire »	Tout client qui a exprimé une demande est rappelé dans les 24 heures.

Code de conduite personnelle.

Florent D. a 35 ans. Il a déjà travaillé dans trois sociétés différentes. Il se fixe dorénavant, en tenant compte de son expérience et de ses valeurs, six règles d'or, quel que soit l'employeur :

« Je ne critique jamais le responsable en présence des collègues. »

« Je ne laisse jamais une demande client ou interne sans réponse plus de 24 heures (moins si le code interne est plus exigeant.) »

« Je ne réponds à un mail agressif qu'au bout de 24 heures. »

« J'interroge au moins un collègue plus ancien dans la société pour avoir des explications sur l'attitude à tenir lorsque j'ai des doutes sur ma compréhension du code de l'entreprise. »

« Je considère toujours le client comme prioritaire par rapport aux demandes internes. »

« Je m'efforce de faire une proposition constructive, même mineure, au moins une fois par jour pour le progrès de l'entreprise. »

À propos de ce dernier point, Florent témoigne :

« J'ai travaillé dans une grosse PME à vocation commerciale, dans laquelle le slogan était : Celui qui renonce à être meilleur, est déjà mauvais. »

Le bilan de ma période d'essai

UN BILAN PRÉPARÉ ET STRUCTURÉ

Critères d'appréciation	Entretien 1	Entretien X	Entretien final
Compréhension de la mission Assimilation des tâches demandées			
Intégration dans l'équipe			
Appropriation des valeurs de l'entreprise			
Respect des consignes			
Prise d'initiative			
Respect des objectifs fixés			
Points forts			
Pistes de progrès			
Décisions			

En résumé

«Votre bilan de période d'essai est programmé dans une semaine ! Vous angoissez un petit peu et c'est bien naturel. Réduisez votre stress en préparant ce rendez-vous avec une grande concentration.»

Le bilan de période d'essai, effectué entre 1 à 4 mois après l'embauche pour un CDI, permet à l'employeur d'évaluer les compétences du salarié, notamment au regard de son expérience. Pour l'employé, elle est l'occasion d'apprécier si les fonctions occupées lui conviennent. Le bilan de la période d'essai officialise l'intégration (ou non) du collaborateur dans l'entreprise.

Insight

"Your trial period evaluation is scheduled in one week! It's quite natural to feel somewhat worried. You can reduce such stress by fully concentrating on your preparation for that meeting."

The Trial Period Performance Review takes place between 1 and 4 months after starting on the job. It enables the employer to take stock of the employee's skills based on his initial experience. At the same time, the employee can decide if the post truly suits him. The trial period evaluation officially acknowledges whether the employee has become part of the organization or not.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le bilan de la période d'essai, dans le cas où il débouche sur l'intégration définitive, permet au collaborateur et au manager de partager leurs constats, points forts, pistes de progrès, pour démarrer sur des bases encore plus solides le contrat.

Contexte

En tant que membre à part entière d'une équipe, conforté dans votre poste, vous êtes à même d'apporter votre vision des choses et d'intégrer les axes de progrès définis par votre manager.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Préparez-vous (voir outil 61 - La préparation de l'entretien annuel)

➤ Vous devez prendre comme référence de travail la grille de lecture de poste que vous avez créée (voir outil 3) ainsi que les documents que l'on vous a remis à la prise de poste (fiche de mission ou équivalent). Notez les faits marquants qui vous permettent de démontrer que vous réussissez dans votre mission. Recueillez des éléments concrets. Reprenez les conclusions des points réguliers que vous avez eus avec votre manager. Démontrez que vous avez tenu compte de ses remarques. Au-delà du recueil de faits, faites part de vos impressions personnelles concernant le poste, ce qui vous a surpris, en quoi le poste vous convient ou non. Évaluez aussi de manière factuelle comment vous avez été intégré dans le poste : votre accompagnement a-t-il été suffisant ? Quelles informations vous ont été utiles et lesquelles vous ont manqué ? Évaluez les moyens que vous avez eus à votre disposition, la qualité des relations avec vos collègues et les autres services.

➤ Identifiez ce qui vous permettrait de mieux remplir votre mission à l'issue de la période d'essai.

Pendant l'entretien

- Adoptez une attitude d'écoute.
- Acceptez les évaluations de votre manager lorsqu'elles sont argumentées. Dans le cas contraire, n'hésitez pas à le questionner, sans agressivité : « Quels sont les éléments qui vous amènent à ces conclusions ? Pourriez-vous me donner des exemples ? »
- Clarifiez si, à l'issue de cette période d'essai, votre mission va évoluer.
- Concluez l'entretien sur les points clés : vos points forts, vos axes de progrès, les éventuelles décisions prises.

Sollicitez des points réguliers avec votre manager

Méthodologie et conseils

Le bilan de période d'essai peut conduire à votre intégration définitive dans l'entreprise, à la décision de prolonger votre période d'essai ou de stopper la collaboration.

Pour vous donner toutes les chances de réussir, il est important de solliciter des points réguliers avec votre manager, tout au long de la période d'essai, pour évaluer votre propre degré d'intégration et vous ajuster si cela est nécessaire. Pensez à aborder, pendant ce bilan, vos besoins éventuels en ressources supplémentaires. ■

Avantages

- Il s'agit d'une occasion unique de prendre du recul sur soi.
- Aide à se mettre sous pression positive pendant une période clé.

Précautions à prendre

- Abordez ce bilan de manière constructive.
- Demandez à bénéficier d'entretiens réguliers avec votre responsable même après la période d'essai.

Le bilan de ma période d'essai

Comment être plus efficace ?

L'importance du rapport d'étonnement

Il s'agit de prendre le temps d'écrire ce qui vous surprend, vous intrigue, vous apparaît comme inédit, peut-être par comparaison avec vos expériences antérieures.

Notez les éléments relatifs au fonctionnement de votre service qui vous étonnent parce qu'ils sont innovants ou au contraire archaïques. Cela vous servira de moteur pour impulser des idées d'amélioration ou, plus simplement, conforter les responsables de votre nouvelle activité dans certaines de leurs pratiques. Les premières heures et les premiers jours de présence dans une nouvelle organisation constituent ainsi des périodes uniques et favorables pour observer « les choses » avec un regard critique et forcément neuf : le fonctionnement hiérarchique, les méthodes utilisées, le style de communication, le rapport avec les fournisseurs, les relations interpersonnelles, les valeurs partagées, l'importance relative donnée aux faits et aux sentiments.

L'objectif est de faire profiter l'organisation qui vous accueille de votre œil neuf.

Réaliser un rapport d'étonnement vous positionne dès le début en collaborateur intelligent et volontaire.

L'exercice vous sert également personnellement pour tester votre capacité d'observation. Votre responsable vous confiera d'autres missions de confiance s'il vous trouve pertinent dans votre synthèse.

Réaliser un rapport d'étonnement

Fixez-vous un cadre, choisissez une grille de lecture.

Évoquez le plus tôt possible, avec votre responsable direct, l'idée de réaliser un rapport d'étonnement court et concret.

Mettez-vous d'accord sur son utilité, les rubriques abordées et l'usage futur qui en sera fait.

Rédigez ce rapport après quelques semaines. Faites-le relire à un collègue bienveillant, améliorez certaines formulations.

Présenter un rapport d'étonnement

Suivez ces quelques conseils pour que le rapport d'étonnement soit bien perçu :

- ne vous positionnez pas en donneur de leçon, veillez à exprimer autant vos étonnements positifs que vos interrogations critiques, mais toujours intelligemment ;
- soyez sincère, sachez rester humble : « Il me semble que... », « Si je puis me permettre... »
- acceptez peut-être de vous tromper car vous venez d'arriver et n'avez pas forcément une vue réelle et globale de l'entreprise.

Les cinq thèmes d'un rapport d'étonnement

À titre d'exemple :

- Les hommes et leur personnalité ;
- La façon dont on communique, dont on se parle ;
- Les façons de faire, le style de management ;
- La vitesse dans la prise et l'exécution des décisions ;
- Les moyens à disposition.

Un regard neuf pour remettre en cause ce qui existe, mais aussi valoriser des bonnes pratiques.

CAS : rapport d'étonnement dans une société de distribution

Contexte

Cas d'un rapport d'étonnement élaboré par Rémi Talot, nouveau collaborateur au service achats dans une entreprise de distribution. ■

Les façons de faire	« Si l'on se trompe, on recommence », « on se challenge beaucoup », « on aime gagner », « le client est roi ».
Les hommes	Dynamiques, directs, autonomes, fiers de l'enseigne.
Le style de management	Autonomie, prise de risque, initiative, liberté, se former fait grandir.
La façon dont on se parle	Directement, sans trop réfléchir, peu d'écrit, peu d'analyse.
La prise de décision	On décide très vite, on est tourné vers l'action, on en réfère beaucoup au patron, on décide semble-t-il sans grande concertation des autres services.
Mes trois suggestions de pistes de progrès	Prendre le temps de l'analyse. Consulter les autres services si nécessaire. Être force de proposition pour le patron afin de l'aider à décider.



La BSCP : mon tableau de bord personnalisé

POUR DÉFINIR MES INDICATEURS DE RÉUSSITE PERSONNELS ET PILOTER MA CARRIÈRE



En résumé

« Finalement, votre nouveau poste semble vous convenir. Profitez-en pour l'évaluer à 360°. Efforcez-vous de rendre objectif votre ressenti, en mesurant vos degrés de satisfaction professionnel et personnel. »

La BSCP (Balance Score Card Personnelle) est le tableau de bord individuel que chaque collaborateur peut se construire. Il s'agit de regrouper les indicateurs personnels qui vous permettent d'évaluer objectivement votre situation actuelle de travail. Il est construit de manière équilibré selon quatre axes (finances, évaluation de l'entreprise, axes personnels de progrès et critères de mesure propres au poste).

Insight

"Finally! This new post really does seem to suit your needs and skills. Take advantage of the situation by taking stock with a 360° evaluation. Try to measure your impressions objectively by indicating your degree of personal and professional satisfaction with the job."

The Review of Socio-Professional Skills is your own personal evaluation tool. It contains all the personal indicators that enable you to assess your current work situation objectively. It is designed to balance 4 different axes: financial factors, your assessment of the organization, personal improvement, and criteria to evaluate the post itself.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La BSCP permet de prendre du recul sur son poste et de répondre à un ensemble de questions clés : « Ce poste me satisfait-il vraiment ? Quels sont mes irritants ? Suis-je réellement dans une logique de progrès permanent ? Ai-je un avenir dans ce métier et cette entreprise ? »

Contexte

La BSCP trouve son origine dans la BSC (Balance Score Card) créée par Norton et Kaplan. À l'origine, ce modèle est un tableau de bord stratégique de direction dont les indicateurs sont répartis de manière équilibrée en quatre axes : les indicateurs purement financiers, les indicateurs tournés vers la perception des clients, ceux qui permettent de mesurer le progrès des processus clés, et enfin ceux qui évaluent la capacité d'apprentissage et d'amélioration de l'entreprise. Il est recommandé de vous construire votre propre BSCP dès la prise de fonction.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Au moment de votre prise de fonction, identifiez les critères selon lesquels vous allez apprécier si cette activité est en adéquation avec vos besoins, vos attentes et ceux de l'entreprise. Considérez une à une les quatre rubriques suivantes :

- **Dimension financière** : « Quelle est mon niveau de satisfaction en ce qui concerne mon salaire et plus globalement les revenus et avantages liés à ce poste ? »
- **Dimension entreprise** : « Suis-je perçu comme un collaborateur efficace ? Quels sont les indicateurs utilisés par mon manager pour évaluer mon efficacité ? »
- **Dimension progrès personnel** : « Sur quoi dois-je progresser ? Comment puis-je mesurer objectivement mes progrès ? Quelles sont les

nouvelles compétences que j'aimerais acquérir ? Quelles nouvelles tâches pourrais-je développer ? »

- **Dimension équilibre personnel** : « Sur quoi, au-delà du salaire lié à mon poste, vais-je évaluer si ce travail me convient ou pas ? »
- Pour mieux évaluer votre équilibre personnel en relation avec votre poste, vous pouvez imaginer des indicateurs tels que :
- équilibre travail/vie personnelle ;
 - conditions de travail ;
 - autonomie ;
 - relations avec mes collègues ;
 - relations avec mon responsable.

Une fois les indicateurs stabilisés, la BSCP peut être renseignée mensuellement ou trimestriellement.

Méthodologie et conseils

Construisez votre BSCP en considérant à la fois le point de vue de l'entreprise et votre perception du poste, en tenant compte des dimensions financières et non financières. Il est donc important de travailler de manière réfléchie et posée pour identifier quel est pour vous « le poste idéal ». Examinez-le dans sa globalité ; ce qu'il vous permet, ne vous permet pas, ce qu'il vous apporte ou non, ce que vous y appréciez et ce qui vous déplaît : les conditions de travail, le cadre de votre bureau, les relations interpersonnelles... ■

Avantages

- Dresse une liste de vos attentes et besoins personnels en prenant du recul.
- Mesure objectivement l'adéquation de votre poste à vos aspirations.

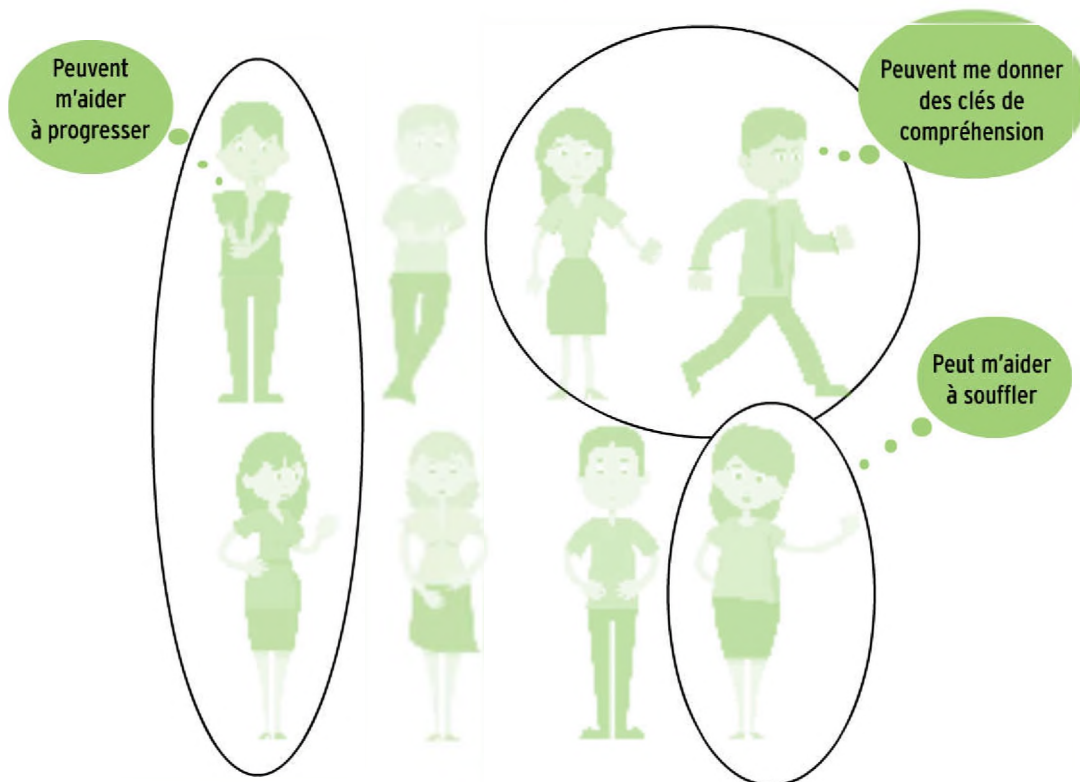
Précautions à prendre

- N'intégrez que des éléments importants, fondamentaux.
- Définissez une périodicité de mise à jour raisonnable.

Pour visualiser vos quatre niveaux de performance individuels.

La liste de mes contacts clés

REPÉRER MES PERSONNES RESSOURCES EN INTERNE



En résumé

« Vous vous sentez fatigué, stressé, vous avez le sentiment que votre responsable n'est pas totalement satisfait de vos premiers résultats ? Vous avez besoin de faire le point et de vous remonter le moral ? Appelez à l'aide une personne de confiance. »

La liste des contacts clés vous permet de repérer dans votre entreprise et à l'extérieur, les contacts clés que vous pouvez solliciter pour vous aider, d'une part, à prendre du recul, à souffler quand la pression est trop forte ; et d'autre part, à dénouer des situations délicates en clarifiant avec vous les codes de fonctionnement de l'entreprise. Ces contacts clés sont à solliciter et à entretenir.

Insight

"Do you feel tired and stressed out, do you find your manager is not entirely satisfied with your initial results? Do you need someone to help you assess your situation and boost your morale? Try asking a trusted contact for help."

Your list of key contacts helps you spot trustworthy people inside and outside your organization whom you can ask for help. On the one hand, when pressure mounts, they can help you step back from the situation and take a deep breath. On the other hand, they can help you unravel delicate situations by enabling you to grasp your organization's codes and its *modus operandi*. You need to find and maintain such valuable contacts.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

« La liste de mes contacts clés » a pour objectif de vous aider à recenser en interne et en externe les personnes/fonctions qui peuvent vous aider à des moments-clés dans la réalisation de votre mission. Elle vous permettra notamment d'identifier l'interlocuteur adéquat pour une situation donnée.

Contexte

Cette liste est à créer très tôt dans l'entreprise, dès votre prise de fonction. Comme toute liste, elle peut évoluer et sera mise à jour régulièrement.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Cette liste se construit facilement en travaillant sur trois rubriques :

- les contacts au sein de l'entreprise qui peuvent vous donner des clés, des informations indispensables, vous aider à résoudre un problème dans le cadre de votre mission. Ce sont les personnes qui ont de l'influence, ou qui connaissent très bien l'entreprise ou encore qui savent vous orienter efficacement ;
- les contacts « qui font du bien ». En cas de stress, de fatigue passagère, ces personnes sont précieuses car elles vous écoutent, vous aident à positiver, à prendre du recul, vous changent les idées autour d'un café...
- les contacts « qui vous aident à progresser ». Il s'agit de personnes qui professionnellement savent vous donner les bons conseils, vous former, vous coacher efficacement.

Méthodologie et conseils

Dans l'ordre, quand on intègre une entreprise, la rubrique à compléter en premier est celle des personnes qui peuvent vous « donner les clés » quand vous êtes face à une difficulté.

Pour les identifier, il vous faut faire l'effort d'observer, de chercher à comprendre les mécanismes de l'entreprise, de repérer éventuellement les jeux de pouvoir et d'influence. Pour la catégorie « contacts qui font du bien », on a tendance à aller chercher à l'extérieur de l'entreprise et pourtant si vous observez autour de vous, vous saurez repérer des collègues dans votre service ou à l'extérieur qui sauront vous aider à décompresser en cas de besoin.

Enfin, pour la rubrique « contacts qui vous aident à progresser », vous bénéficiez naturellement de la personne qui vous a été assignée pour vous aider à intégrer l'entreprise. Plus tard, vous repérerez des personnes qui ont peut-être déjà tenu votre poste et qui sont prêtes à vous aider. Elles ne sont pas forcément compétentes dans votre domaine mais savent vous faire prendre du recul en cas de besoin et vous poser les bonnes questions.

Osez solliciter des personnes à qui vous n'avez peut-être encore jamais parlé mais que vous avez identifiées comme des ressources potentielles. ■

Une liste à garder précieusement et à mettre à jour régulièrement.

Avantages

- Aide à construire votre réseau au sein de l'entreprise.
- Oblige à observer vos collègues et à vous y intéresser.
- Constitue une aide précieuse en cas de coups durs.

Précautions à prendre

- Solliciter les personnes de la liste ne doit pas vous conduire à court-circuiter votre hiérarchie.
- Mettez régulièrement à jour la liste, en fonction des évolutions de l'entreprise et de vos perceptions.

ÊTRE UN COLLABORATEUR EFFICACE AU QUOTIDIEN

« Si certains sont en mal d'image, d'autres sont en mal d'efficacité, c'est autre chose. »

Roger Lemerre

L'efficacité d'un collaborateur se mesure en diverses situations dans le cadre quotidien de la réalisation de sa mission. Il y a l'ensemble des tâches qu'il réalise et dont son manager ne mesure pas toujours la véritable portée et la réelle importance. Certaines activités sont réellement visibles par les autres collaborateurs et par le manager lui-même. Celles-ci influent sur la perception de l'efficacité individuelle.

Comment être perçu comme un collaborateur performant ?

Vous devez considérer six éléments de réussite :

- › Percevoir très tôt les contours de votre poste et les règles du jeu de l'entreprise ;
- › Vous organiser au quotidien pour réaliser les tâches demandées et vérifier la qualité de votre propre travail ;
- › Vous simplifier la vie en créant un espace de travail adapté ;
- › Savoir analyser les informations et prendre une décision adaptée ;
- › Vous préparer efficacement pour aborder des moments-clés ;
- › Faire reconnaître votre travail.

Réussir sa prise de fonction

Nous avons vu dans le Dossier 1 comment se donner toutes les chances de réussir sa prise de fonction : en déchiffrant les codes de l'entreprise, en dessinant précisément les contours de sa mission, de son poste, et en identifiant les attendus liés à l'activité « Qu'attend-on de moi ? »)

S'organiser efficacement, au quotidien

L'efficacité d'un collaborateur s'évalue au quotidien. Pour bien remplir votre mission, listez et planifiez les tâches et contrôles à réaliser, trouvez le moyen le plus adapté pour ne rien oublier, et répondez aux sollicitations continues.

La fluidité dans le travail passe également par l'organisation de l'espace de travail qui impacte à la fois votre « humeur » et votre performance, mais influe aussi sur l'image que vous renvoyez aux autres.

Analyser et prendre les bonnes décisions

La vie d'un collaborateur ne se limite pas à la réalisation de tâches quotidiennes, elle est rythmée également par les phases d'analyse de données, la recherche d'idées de solutions et surtout la prise de décision. La formulation d'une idée à l'un de vos collaborateurs et/ou auprès de votre manager est une opportunité dont vous devez savoir profiter.

Réussir ses préparations

Que ce soit dans le cadre d'un audit interne ou externe, d'une rencontre avec son manager, d'une réunion, vous avez tout intérêt à vous préparer en amont pour préserver votre image de professionnel. Une anticipation simple mais pertinente.

Vendre son image

Enfin, être efficace c'est bien, être reconnu pour cette efficacité est tout aussi important. Il est donc intéressant de réfléchir aux moyens de réussir son « marketing personnel » et engager sa propre promotion pour démontrer son professionnalisme. Cela inclut aussi le respect, le cas échéant, de l'engagement environnemental de l'entreprise (éco-gestes).

LES OUTILS

11	Le planning de tâches	46
12	L'autocontrôle	48
13	La réponse à une demande	50
14	Les « 5S »	52
15	Le plan d'action QQQCCP	54
16	Les étapes clés d'une réunion réussie.....	58
17	La suggestion pertinente	62
18	Le remue-méninge (ou <i>brainstorming</i>)	64
19	La matrice de décision.....	66
20	Le rapport-minute	68
21	Le marketing personnel.....	70
22	La grille capital temps.....	72
23	La check-list de préparation d'audit	74
24	Le carnet secret.....	78
25	Le système d'information « 3P ».....	80
26	Les éco-gestes	82

Le planning de tâches

PLANIFIER SES TÂCHES À RÉALISER

Urgence Enjeu	Action	Pour qui ?	Pour quand ?	Attention à...	Validation
(U) (E)	Téléphoner à M. Mathieu - prendre rdv avant le 5 octobre	M. Poluet	Avant vendredi	Rdv impérativement le matin	Ok : rdv pris le 04/10 au matin
(U)	Adresser la liste des documents validés à Mme Guot	M. Poluet	Dans les quinze jours (avant le 1 ^{er} octobre)	Vérifier si la liste est à jour	Ok : fait le 17/09
(E)	Réaliser 10 photocopies reliées du CR de direction	Mme Koai	26 septembre	Recto verso	Ok : fait le 25/09

En résumé

« Votre manager vous a demandé de lui faire un point sur le dossier Dupont et d'organiser une revue d'avancement. Vous êtes très embarrassé car vous n'avez pas tenu à jour le moindre calendrier. »

Cet outil est un récapitulatif des tâches à réaliser dans la journée, dans la semaine ou dans le mois. Il aide à s'organiser, permet de suivre l'avancement de son travail et d'éviter les oublis. Cette liste de tâches est complétée par un calendrier visuel pour identifier rapidement les travaux à effectuer dans la journée.

Insight

"Your manager has asked you to prepare an overview of the Dupont dossier and to write a progress report. You feel quite embarrassed: the matter has escaped your attention because you haven't been consistently planning your tasks."

This tool constitutes an overview of the tasks you need to accomplish on a given day, within a given week or month. It helps you organize yourself, lets you monitor the progress of your work and, most importantly, ensures that you don't forget any task. The task planner comes with a visual calendar to help you rapidly identify all the tasks you need to accomplish on a given day.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La liste de tâches aide à ne rien oublier dans l'ensemble des missions qui vous sont demandées au quotidien. Ce pense-bête structuré vous permet de visualiser rapidement l'ensemble de vos missions, de vous rendre compte de votre charge de travail, et de vous organiser en conséquence.

Contexte

Dès qu'une nouvelle tâche se présente, inscrivez-la au planning. Alimenter systématiquement cet outil, au fur et à mesure que les tâches vous sont demandées, est un réflexe salutaire à adopter (voir outil 13 - La réponse à une demande).

Comment l'utiliser ?

Étapes

Construisez/complétez votre planning chaque fois qu'une demande vous est faite, et/ou que vous identifiez une tâche à entreprendre. Notez-la le plus précisément possible en indiquant les points critiques et surtout le délai demandé. Indiquez également :

➤ l'urgence de la tâche : « U » pour prioritaire ;
➤ et son importance : « E » pour les activités à forts enjeux, à fort impact. Elles influent sur la perception de votre professionnalisme et nécessitent donc un maximum d'attention et de contrôle de votre part.

Notez les actions à mener sur un calendrier personnel qui vous aide à visualiser pour la journée ou la semaine votre charge de travail. Suivez la réalisation de vos tâches et validez leur pertinence : vous l'avez fait et vous avez vérifié que tout était ok.

Méthodologie et conseils

Ce planning est très utile quand les sollicitations sont nombreuses, il est alimenté au quotidien au fur et à mesure des demandes.

Chacun peut trouver le moyen de recueillir les tâches à effectuer : un cahier ou carnet qui sert à les noter au fur et à mesure, chronologiquement en fonction de leur arrivée et dont le contenu peut être basculé directement dans un calendrier de type Outlook. Le cahier sert alors à préciser directement les tâches, en noter l'urgence, l'enjeu, la date prévue de réalisation. Vous pouvez utiliser des surligneurs pour noter les priorités puis informer de la bonne réalisation de la tâche.

Il est possible également d'employer des post-it de couleurs différentes selon les priorités.

De manière collective on peut aussi utiliser un grand tableau affiché au mur qui regroupe les tâches à réaliser par l'équipe.

Vous pouvez également noter dans ce planning les travaux que vous avez délégués, confiés à un tiers. Certains peuvent trouver simpliste ce type d'outil qui a pourtant fait ses preuves en matière d'organisation. ■

Lister ce qu'il faut faire et réaliser un suivi régulier.

Avantages

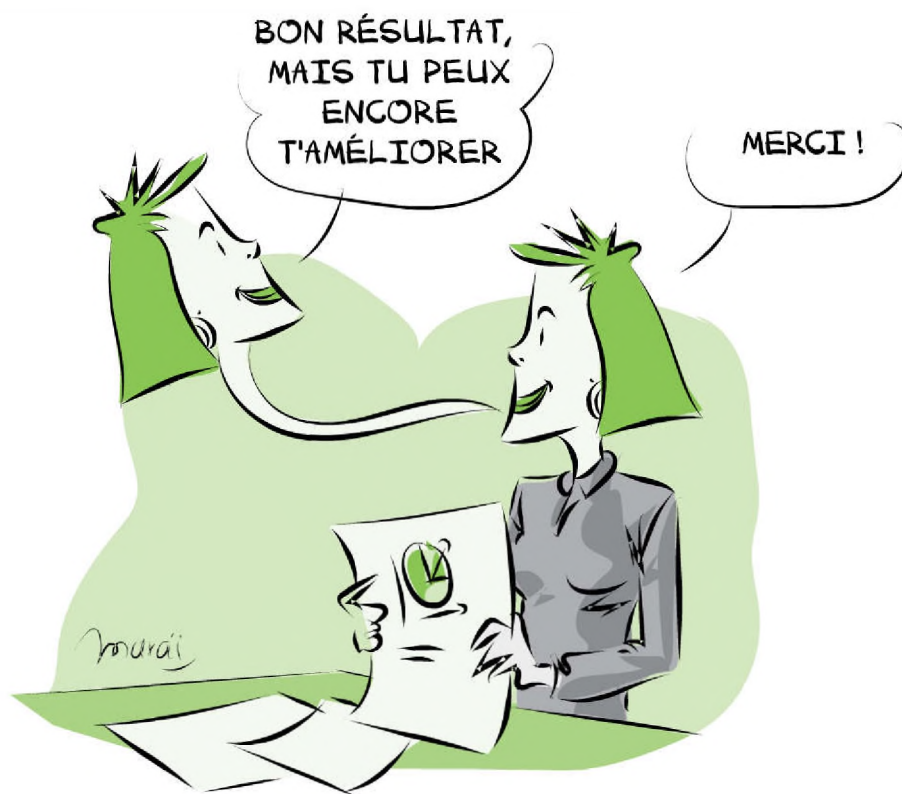
- Une check-list pour définir ses priorités et ne rien oublier.
- Une organisation rigoureuse indispensable pour ceux qui ont un travail très varié et/ou alimenté par des impératifs en permanence.
- Vous n'avez plus à penser constamment à l'ensemble des tâches que vous devez accomplir, tout est consigné !

Précautions à prendre

- Prenez le temps de mettre à jour régulièrement votre liste de tâches.
- Trouvez le modèle de liste qui correspond le mieux à votre cas.
- Complétez cet outil par un calendrier visuel si besoin.

L'autocontrôle

VÉRIFIER LA CONFORMITÉ DE MON TRAVAIL



En résumé

« Vous n'êtes jamais certain que votre travail est bien conforme aux attentes de votre client interne et cela vous contrarie. Avez-vous déjà testé une méthode simple qui pourrait vous rassurer et vous éviter des réclamations ? »

L'autocontrôle est l'opération de contrôle réalisée par vous-même pour vérifier la conformité de votre travail aux standards définis. Cette autosurveillance, qui responsabilise le personnel, garantit que chacun réalise bien le travail demandé. Cet autocontrôle est associé à la définition d'un plan de contrôle pertinent.

Insight

"You can never be certain whether your work truly meets your internal client's expectations, and this can be quite frustrating. Have you considered trying a simple method to gain confidence and avoid receiving complaints?"

Self-monitoring is a way for you, as an employee, to verify whether your work lives up to your organization's standards. Autosurveillance techniques place a degree of responsibility in the hands of co-workers, thereby ensuring that they carry out their respective tasks satisfactorily. Self-monitoring also supposes that you establish and implement an appropriate control plan.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'autocontrôle permet à chacun de détecter ses éventuelles erreurs, ses dysfonctionnements avant de livrer son travail à son client interne ou externe (voir outil 4 - Relation client-fournisseur interne : un concept essentiel).

Le contrôle des tâches par ceux qui les ont réalisées améliore collectivement l'efficacité de l'entreprise, réduit les pertes de temps, les coûts inutiles, les insatisfactions qui peuvent conduire à des conflits entre les personnes ou entre clients et fournisseurs.

Contexte

Les autocontrôles ne peuvent être mis en place qu'une fois les missions du poste clairement définies. Un autocontrôle pertinent permet de sécuriser le déroulement des opérations d'un processus.

Comment l'utiliser ?

Étapes

➤ Clarifiez les besoins de vos clients. La qualité du travail dépend de la conformité des tâches réalisées par rapport aux exigences des clients ;

➤ Identifiez les niveaux de qualité attendus : sur quoi vos clients vont juger votre travail ? À quoi devez-vous faire attention ? Quels sont les points sensibles pouvant créer de l'insatisfaction à vos clients ? Que devez-vous vérifier dans votre travail pour éviter qu'il soit remis en cause ?

➤ Une fois ces éléments formalisés, déterminez ce qui doit être contrôlé, à quelle fréquence et de quelle manière. Il peut être alors nécessaire de demander des éléments spécifiques pour réaliser ces contrôles ou ces vérifications.

Méthodologie et conseils

Au-delà de la décision de réaliser des contrôles, il s'agit de mettre en œuvre ces contrôles de manière systématique.

Cette phase demande du professionnalisme au vrai sens du terme, un engagement à ne considérer comme fini qu'un travail qui a été contrôlé et « attesté conforme aux attendus des clients ».

Matérialisez la réalisation effective d'un contrôle : signez un document validé, ou mettez un trait de surligneur en bas d'un dossier relu et vérifié ou bien encore utilisez un code couleur pour distinguer les éléments conformes et ceux qui doivent être retravaillés.

Cet outil vous entraîne à prendre du recul sur vous et votre propre travail, il vous permet de ne pas avancer dans le doute et l'incertitude.

L'autocontrôle ne doit pas être vécu comme une perte de temps mais au contraire comme une anticipation de problèmes futurs.

Vérifier le contenu d'un courrier avant de le transmettre à votre client, respecter les délais annoncés sont avant tout des marques de professionnalisme. ■

Être responsable, c'est rechercher à satisfaire ses clients internes en leur fournissant le meilleur travail possible.

Avantages

- Rend crédible votre travail, démontre votre professionnalisme.
- Engage le dialogue entre collaborateurs dans une logique client-fournisseur.

Précautions à prendre

- Assurez-vous que vous disposez des moyens nécessaires pour vérifier efficacement votre travail.
- Évaluez le temps de vos contrôles pour pouvoir l'expliquer si besoin à votre manager.

La réponse à une demande

DÉMONSTRER MON PROFESSIONNALISME À CHAQUE SOLLICITATION



En résumé

« Votre manager vient de vous reprocher de ne pas avoir répondu à son mail de la semaine dernière... Vous êtes surpris, il est évident pour vous que vous gérez sa demande. »

La manière dont vous répondez à une demande, qu'elle soit par mail, en face-à-face ou au téléphone est caractéristique de votre implication mais aussi de votre professionnalisme. Répondre efficacement à la demande, c'est accuser réception de la demande, valider les délais de réponse, et vérifier que vous disposez de tous les éléments pour agir.

Insight

“Your manager has just criticized you because you did not answer the e-mail he wrote you last week. You are taken aback, since as far as you are concerned it is self-evident that you are appropriately dealing with his request.”

The way you respond to any query, whether it arrives by e-mail, by telephone or in face-to-face contact, is a telltale sign of your commitment, but also of your degree of professionalism. An efficient response to someone's request implies that you immediately send a confirmation of receipt, indicate the time it will take to respond in full, and verify that you have all the necessary information to fulfill the task.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Répondre à des demandes fait partie du quotidien.

La manière dont vous traitez les demandes reflète votre professionnalisme.

Contexte

La réponse à la demande s'impose chaque fois que vous recevez une sollicitation, formelle ou non, de vos collègues, de votre hiérarchie et globalement de tous les acteurs de l'entreprise, voire d'un client ou d'un fournisseur.

Comment l'utiliser ?

Étapes

➤ Accusez réception de la demande

« J'ai bien reçu votre demande concernant... »
Donnez-vous comme objectif d'y répondre au maximum dans les 24 heures.

Accusez réception de la demande en la reformulant, pour montrer à votre interlocuteur que vous l'avez bien comprise.

➤ Validez

Validez ou non votre capacité à répondre à la demande : êtes-vous la bonne personne ? Pourrez-vous répondre à la demande dans les délais fixés ?

« Je suis désolée, la personne qui gère ce dossier est Mme Dufort à qui je transmets votre demande. » ou « Comme demandé, je pourrai vous transmettre les éléments listés demain avant 16 heures. » ou « Je vous adresse tous les éléments dès ce soir. Concernant le document 6, je vous le fais parvenir dès demain. »
L'objectif de cette étape est de rassurer votre interlocuteur ou de l'informer d'une erreur d'adressage, ou d'une impossibilité de votre part de répondre à sa demande malgré toute votre bonne volonté.

➤ Demandez (si besoin) des compléments

Pour bien répondre à une demande il est important de vérifier que l'on dispose de toutes les informations nécessaires (voir Outil 15 - Le plan d'action : QQQCCP). Il y a ce que le demandeur a exprimé et les attentes implicites pour lui, tellement évidentes qu'il ne les a pas précisées.

➤ Validez à nouveau au regard des nouveaux éléments recueillis

➤ Tenez au courant votre interlocuteur, si cela se justifie, de l'état du traitement de sa demande (par exemple, dans le cas des demandes sur des actions non immédiates qui auront lieu dans quelques mois : « Vous m'aviez demandé, il y a quatre semaines, de vous réserver un hôtel, je viens à l'instant d'effectuer cette réservation. »

Méthodologie et conseils

Il est bien sûr fondamental d'adapter la réponse à l'importance, à l'urgence de la demande.

Parfois, une négociation peut s'imposer : « Je pourrai vous remettre la première partie du travail demain et le complément mercredi, cela vous convient-il ? »

L'important est de tenir compte de la qualité du demandeur (s'agit-il d'un responsable hiérarchique, d'un client, de l'administration ?), de la nature de votre mission (ce que l'on vous demande s'inscrit-il dans le cadre de votre mission ?), et du contenu de la demande en elle-même (les délais sont-ils justifiés ?). ■

Avantages

- Démontre votre compétence.
- Améliore la communication avec vos interlocuteurs.

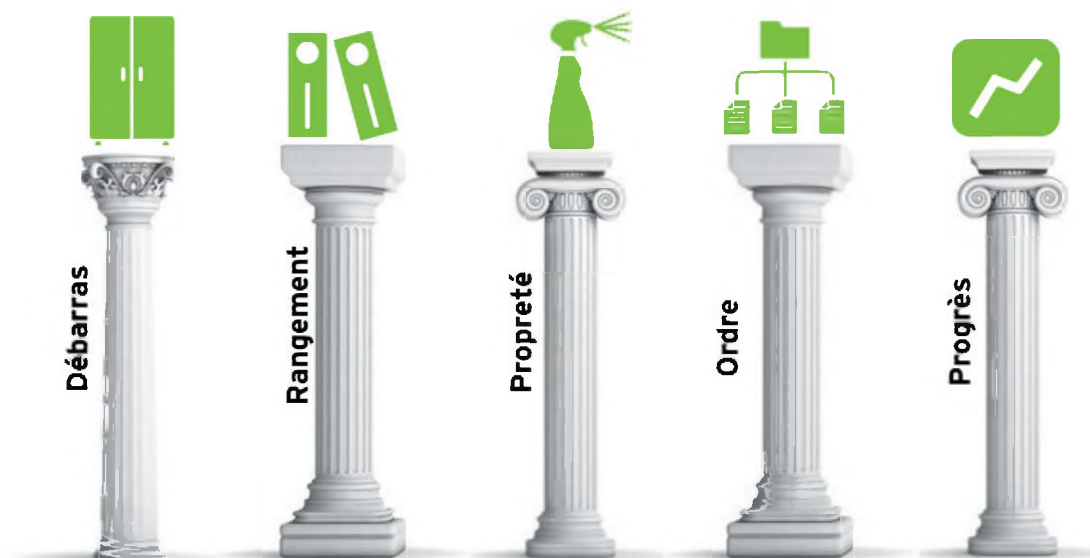
Précautions à prendre

- Soyez clairvoyant : classez les demandes selon leur degré d'urgence, puis d'importance.
- Veillez à ne pas stocker les demandes sans les traiter, une demande non traitée possède un effet boomerang très puissant.

*« Bien écouter, c'est presque répondre. »
Marivaux*

Les « 5S »

ORGANISER MON CADRE DE TRAVAIL POUR PLUS D'EFFICACITÉ, DE SÉCURITÉ ET DE BIEN-ÊTRE



En résumé

« Votre bureau est jonché de feuilles disparates, l'écran de votre ordinateur a disparu derrière une nouvelle pile de dossiers et vous ne parvenez plus à remettre la main sur ce document capital pour votre présentation de demain. »

Les « 5S » permettent de créer un environnement physique propice à un travail efficace et sécurisant en cinq opérations. Il s'agit de supprimer tout ce qui est inutile (débarasser), de ranger le nécessaire, de nettoyer puis de standardiser pour garder rangé et propre et enfin... de persévérer !

Insight

"Your office is strewn with a bunch of unrelated pieces of paper; your computer monitor has disappeared behind a new pile of files, and you can't seem to lay hold of the essential document you need for tomorrow's presentation."

The "Five S's" will help you create an environment that encourages efficient work performance, creating order in a series of five steps. Get rid of anything unnecessary, file away what needs to be filed away, clean up, and then standardize your tasks to ensure that your office is neat and tidy... and that you keep it that way!

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'application des « 5S » vise à créer des environnements physiques où il fait bon vivre et travailler dans un souci permanent d'efficacité, de sécurité et de maintien de la propreté.

Contexte

La méthode des « 5S » est d'origine japonaise. Elle vise à l'amélioration continue des tâches réalisées par l'optimisation de l'environnement de travail dans les entreprises. Son appellation vient de la première lettre de chacune des cinq opérations à réaliser : *Seiri* (débarrasser), *Seiton* (ranger), *Seiso* (nettoyer), *Seiketsu* (ordonner), *Shitsuke* (être rigoureux).

Comment l'utiliser ?

Étapes

› Débarrassez

Lors de cette première étape, il s'agit d'éliminer de l'espace de travail physique toute chose qui ne sert pas régulièrement. On jette (ou mieux, on recycle) ce qui n'a pas servi, par exemple, depuis un an. Dans ce qui reste, tout ce qui sert seulement une fois par mois est stocké à l'extérieur du bureau ou de l'espace de travail choisi. On ne conserve pour les ranger que les choses dont a besoin, *a minima*, une fois par semaine.

› Rangez

Le principe est simple : « Une place pour chaque chose, et chaque chose à sa place. » Le rangement doit permettre de trouver facilement les choses, sans risque d'accident. Évitez ainsi de ranger des dossiers au-dessus d'une armoire !

Rangez ce qui sert une fois par semaine à proximité (typiquement, dans une armoire au bureau). Puis, tout ce qui sert au moins une fois par jour sur le bureau, sur le poste de travail. Tout ce qui sert au moins une fois par heure est directement à portée de main.

Rangez de manière ergonomique pour vous faciliter la vie.

› Nettoyez

Parallèlement au rangement, l'opération nettoyage est engagée. Il s'agit de nettoyer mais aussi de détecter les sources d'encrassement, de remettre en état, de faciliter le nettoyage. Sur votre bureau, par exemple, assurez-vous que le nettoyage est aisé en fin de journée.

› Standardisez

Étape incontournable pour garantir que le poste de travail reste rangé et propre. Utilisez toutes les astuces pour vous permettre de visualiser facilement la place de chaque chose.

› Persévérez et progressez

Faites des bilans réguliers, fixez-vous des axes de progrès.

Alléger les postes de travail, faire de la place, ranger pour retrouver très vite les choses.

Méthodologie et conseils

Les « 5S » peuvent être mis en œuvre au niveau individuel mais également, et c'est la force du « 5S », au niveau d'une équipe. Il peut être intéressant de lancer une opération « 5S » collective à l'image du grand nettoyage de printemps chez soi.

Pensez à regarder aussi les contenus des tiroirs non visibles, les contenus des ordinateurs, les panneaux d'affichages, les murs, etc. ■

Avantages

- Améliore l'espace de travail qui devient moins encombré, plus propre.
- Diminue les risques santé-sécurité liés à l'environnement de travail.

Précautions à prendre

- Considérez les objets « affectifs » comme des éléments indispensables et non des objets inutiles.
- Rangez en fonction de la fréquence d'utilisation, de la facilité de nettoyage et de la sécurité de manipulation.

Le plan d'action : QQQQCCP

ÊTRE CONCRET DANS LA FORMULATION DE MON PLAN D'ACTION

Objet : traiter la réclamation client Montlouis			
Objectif : reconquérir la confiance de notre client d'ici quinze jours/limiter les coûts de non-qualité			
Qui ?	À faire	Livrable(s)	Délais
Pauline	Appeler le client pour lui proposer une solution (livraison dans deux semaines) et une « remise »	Compte rendu de l'appel	Demain 08 septembre
Michèle	Vérifier les stocks des produits 88	Quantité restante dans les trois entrepôts	Fin de semaine 15 septembre
Julia	Contrôle de la production des produits 88	Pourcentage estimé de non conforme Décision pour le service qualité	20 septembre
Clément	Lancer une nouvelle production du produit 88	Date de production Confirmation du lancement des approvisionnements	20 septembre
Gautier	Évaluer les coûts de non-qualité	Coûts totaux de non-qualité	23 septembre
Bilan : ...			

En résumé

« Votre responsable vient de vous confier l'organisation du prochain séminaire. Vous vous sentez démuni et sans méthode pour réussir ce challenge. Quelles sont toutes les questions à traiter et comment ne rien oublier ? »

Le plan d'action est une liste de tâches à réaliser pour atteindre un objectif défini collectif ou non. Il définit précisément comment est organisée l'action pour atteindre un objectif donné : qui va faire quoi et quand ? Formalisé sur une feuille A4, il aide aussi à suivre l'avancement des actions et leur réalisation effective.

Insight

"Your manager has just asked you to organize the company's next seminar. But you feel that you do not possess the skills to tackle that challenge successfully. How do people manage to treat all important matters without leaving anything out?"

The QQQQCCP action plan is a list of the tasks required to reach a well-defined collective or individual goal. It defines precisely how the action items should be organized to reach a given objective: who will do what, and when? Laid out on a single piece of paper, this action plan also helps you monitor how the different steps are progressing, ensuring that they are being accomplished effectively.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le plan d'action permet, d'une part, de garder en mémoire les décisions prises et, d'autre part, de clarifier et formaliser les responsabilités pour atteindre un objectif commun.

Un plan d'action définit qui fait quoi, dans quel délai, et pour quel objectif.

Contexte

Le plan d'action collectif est souvent déclenché à la suite d'une réunion et d'une prise de décision. Il faut agir. Oui, mais comment ?

Les sept lettres « QQQQCCP » pour « Qui » ; « Quoi », « Où », « Quand », « Comment », « Combien », « Pour quoi » sont indispensables pour construire de manière concrète le plan d'action.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Quand le groupe de travail est d'accord sur le fait qu'il faut agir, proposez de construire le plan d'action :

- Rappelez l'objectif à atteindre, de la façon la plus mesurable possible et affectez-lui un délai.
- Posez ensuite la question : « Quelles actions nous permettront d'atteindre notre objectif ? »
- Affectez les responsabilités : « Qui réalisera ces actions ? »
- Fixez les délais : « Quand doivent être réalisées ces actions ? »
- Formalisez les éléments sur une feuille A4, dans un document Word ou Excel.
- Indiquez éventuellement comment doivent être réalisées les tâches, les actions.
- Communiquez aux personnes concernées le plan d'action (responsables d'action, managers d'équipe, fournisseurs...)

Méthodologie et conseils

Une fois le plan d'action rédigé, il est intéressant de passer à la phase de validation : les actions nous permettent-elles d'atteindre l'objectif dans le délai défini ? Sont-elles suffisantes, cohérentes ? La répartition des tâches est-elle équilibrée ?

Le plan d'action est repris régulièrement pour en vérifier l'avancement. Une dernière colonne du tableau peut être utilisée pour ce suivi : il est possible de surligner la ligne d'action déjà effectuée.

La clôture du plan suit la mesure de son efficacité globale. La non-atteinte de l'objectif remet en cause le plan d'action.

Un plan d'action construit sous Excel permet d'effectuer des tris par acteurs ou par échéances. Dans le cas de l'usage par une équipe, il peut être affiché en grand sur un mur ou être réalisé sur un tableau blanc effaçable. Ce management de type visuel augmente l'efficacité collective. ■

Une vision claire et partagée de l'action collective.

Avantages

- Permet de garder en mémoire les décisions prises de manière simple et visuelle.
- Clarifie qui doit faire quoi et dans quel délai.
- Permet de suivre l'avancement et/ou la réalisation des actions décidées.

Précautions à prendre

- Faites simple, sous forme de tableau pour aider à la lecture rapide.
- Le plan d'action peut contenir également la liste des ressources nécessaires à la réalisation de chaque action.
- Dans certains cas, le plan d'action doit être validé par un manager.

Comment être plus efficace ?

Utiliser le QQQQCCP

Le QQQQCCP est moyen mnémotechnique permettant de se rappeler des sept questions clés : qui, quoi, où, quand, comment, combien, pourquoi, ou pour quoi ?

Il est un outil simple d'analyse par le questionnement qui est fréquemment utilisé pour construire un plan d'action.

C'est avant tout une aide pour récolter des données complètes sur un sujet. Son utilisation permet en effet de ne rien oublier.

On réfléchit, dans ce cadre, à « qui doit faire quoi, pour quand, comment et pour quoi ? » Il existe d'autres façons de l'exploiter, par exemple, le « combien » peut être traduit en « combien de personnes seront acteurs ou concernées ? ». D'autres situations offrent la possibilité d'utiliser cet outil :

- la formulation d'un projet ;
- la formulation d'un problème ;
- la description d'une procédure de travail ;
- la validation d'une demande, etc.

Les étapes de mise en œuvre

1. Selon le sujet, préparez toutes les questions auxquelles il est nécessaire d'avoir une réponse.

Exemple sur la question « Qui ? » :

- Pour un problème : qui est concerné ou affecté ? Qui nous a signalé le problème ? Qui peut nous aider à le résoudre ?
- Pour un plan d'action : qui pilote ? Qui participe ? Qui vérifie ?
- Pour une procédure : quels sont les acteurs ?

Exemple sur la question « Quoi ? » :

- Pour un problème : de quoi s'agit-il exactement ?
- Pour un plan d'action : quelles sont les actions à mener pour nous aider à atteindre l'objectif ?

➤ Pour une procédure : quelles sont les actions à réaliser ?

Il est préférable de construire sa propre liste, plutôt que d'utiliser des listes types forcément contraignantes et limitantes.

Exemple sur la question « Quand ? » :

- Pour un problème : depuis quand avons-nous ce problème ?
- Pour un plan d'action : quand réaliser les actions ?
- Pour une procédure : quand déclencher cette procédure ?

Exemple sur la question « Combien ? » :

- Pour un problème : combien de fois le problème est-il apparu ?
- Pour un plan d'action : combien cela va-t-il coûter ?
- Pour une procédure : combien de personnes sont concernées ?

2. Une fois la liste réalisée (de préférence en groupe), on entreprend de répondre une à une à chacune des questions.

On s'aperçoit souvent que l'on ne dispose pas immédiatement de toutes les réponses. On décide alors de lancer « la chasse à l'information », pour finir de renseigner le QQQQCCP.

Après exploitation, il est intéressant d'organiser un REX (Retour d'expérience) : avons-nous oublié des questions importantes ? Si oui, lesquelles ?

Les questions portent sur chacune des actions listées en horizontal dans le plan d'action. Les réponses aux QQQQCCP alimentent les colonnes du plan d'action.

CAS : tableau de QQQQCCP appliqué à la définition d'un plan d'action

Ce tableau QQQQCCP est appliqué à la réalisation de l'action « Réserver une salle de séminaire ». Cette action est issue du plan d'action

plus global : « Réaliser le séminaire de fin d'année »

*« I keep six honest serving men. They taught me all I knew. Their names are What and Why and When and How and Where and Who. »
Rudyard Kipling*

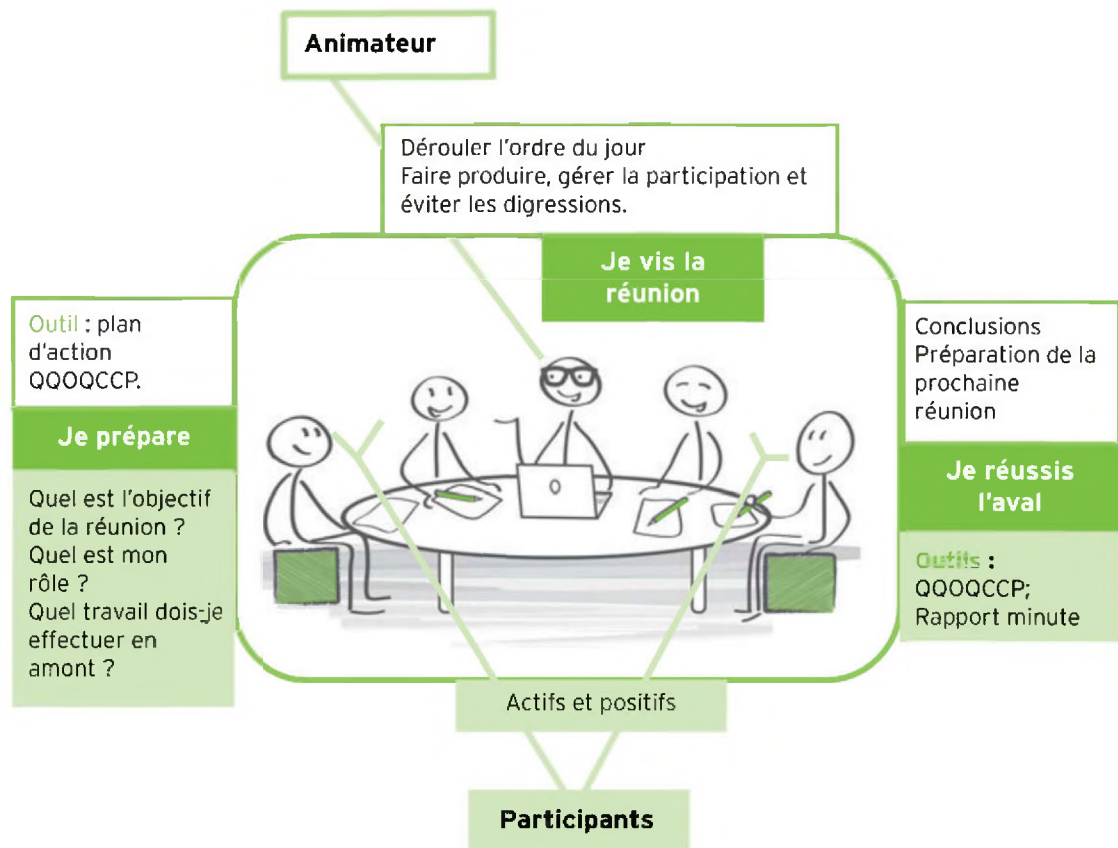
	Thème	Questions à se poser	
Quoi ?	Actions/tâches	Quelle est l'action à réaliser ?	Réservation de la salle
Qui ?	Acteurs intervenants	Qui réalise la tâche ? Qui va vérifier ? Quels sont les éventuels fournisseurs ?	Françoise Groupe Hotelplus
Où ?	Lieu	Où cela sera-t-il réalisé ?	Sur Rouen Hôtel Seminaplus
Quand ?	Délai	Pour quel jour ? À quel moment sera lancée l'action ? À quel moment devra-t-elle être terminée ? À quelle action fait-elle suite ?	Le 3 février Le 13 janvier Le 15 janvier Confirmation du nombre de participants.
Comment ?	Méthode	De quelle manière allons-nous réaliser l'action ? Dans quelles circonstances ? Selon quelle procédure (si besoin) ? Quels sont les moyens nécessaires pour réaliser l'action ?	Utiliser la procédure « Achats » du groupe. Réservation par téléphone.
Combien ?	Coûts	Quel en sera le coût ? Combien de personnes la salle doit pouvoir accueillir ? Combien de temps durera le séminaire ?	Budget : 1000 euros pour la journée
Pour quoi ?	But	Dans quel but ? avec quelle finalité ?	Réaliser notre séminaire de fin d'année dans une salle conforme à notre cahier des charges

Le plan d'action de l'organisation du séminaire comprend une tâche (parmi d'autres) qui est celle de « la réservation d'une salle ».

L'utilisation du QQQQCCP permet de raisonner autour de cette tâche et de clarifier qui va faire quoi quand et comment. ■

Les étapes clés d'une réunion réussie

PRÉPARER, VIVRE LA RÉUNION ET EN ASSURER L'AVAL



En résumé

« Comment votre collègue fait-elle pour réussir aussi bien ses réunions ? Qu'est-ce qui fait que tout le monde lui reconnaît un réel talent ? A-t-elle un secret ? »

L'animation et/ou la participation à une réunion sont des événements quotidiens fréquents dans un parcours professionnel et personnel. L'expérience a montré qu'une réunion réussie se prépare et se vit en utilisant des méthodes d'animation et un soupçon d'habileté, avant, pendant et après cette réunion.

Insight

"How does your colleague manage to organize such successful meetings? Everybody considers him a true talent. What is his secret?"

Organizing and effectively contributing to meetings is a task you will have to accomplish quite often in your professional career and in your personal activities. Experience has shown that a successful meeting is one that is well-prepared and thus enjoyed by all. With a touch of skillful flair, you can apply a series of organizational methods before, during and after the meeting.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Il s'agit d'être de plus en plus efficace lorsque vous participez ou lorsque vous conduisez une réunion. En préparant cette réunion, vous saurez être un participant performant. Si vous l'animez, vous la conduirez pour atteindre l'objectif que vous vous êtes fixé.

Contexte

Tous les jours, dans une entreprise, une société ou une organisation, vous êtes amené à participer, à organiser ou à animer une réunion, une séance de travail, réelle ou virtuelle, avec des collègues, des clients ou des fournisseurs.

Comment l'utiliser ?

Étapes

➤ Préparez la réunion

Si vous organisez la réunion, utilisez le QQCOQCP : « Qui doit participer ? Quand doit-elle se dérouler ? Comment l'organiser : qui prépare, quelle méthode d'animation, qui conduit... ? Où est-il judicieux qu'elle se déroule ? Quels sont les véritables objectifs, les enjeux, les suites, les conséquences ? Combien de temps prévoir, de séances de travail ? Pour quel résultat attendu et pour quelles raisons cette réunion est-elle utile ? » Si vous êtes simple participant, faites vous expliciter (si cela n'a pas été fait) l'objectif de la réunion et votre rôle. Demandez si vous devez préparer des éléments en amont.

➤ Vivez la réunion

Vous êtes animateur : rappelez les objectifs, communiquez les règles du jeu, déroulez les questions tel un journaliste, faites participer chacun : brainstorming (voir outil 18 - Le remue-méninge), utilisation de post-it pour émettre des idées, analyse de documents, tour de table, matrice de décision (voir outil 19), etc.

Vous êtes participant : efforcez-vous de vous exprimer au bon moment. Si vous n'avez rien d'utile à apporter à la réflexion,

votre silence est plus fort que votre parole. Posez des questions d'approfondissement ou de clarification. Soyez concis et précis dans vos interventions (voir outil 17 - La suggestion pertinente)

➤ Formalisez les données de sortie

Rédigez une fiche de décision, ou un plan d'action en utilisant à nouveau le QQCOQCP. Écrivez les conclusions au début et non à la fin (voir outil 21 - Le rapport minute)

Méthodologie et conseils

Veillez à réussir l'introduction de la réunion : soyez positif et ouvert. Rappelez le contexte, l'enjeu, puis l'objectif de la réunion.

Il est clair qu'une réunion réussie est celle qui aboutit à des conclusions faisant avancer le groupe de travail sur le sujet traité. Il peut s'agir de nouvelles actions à engager, de recherches d'informations pour compléter la réflexion. La validation du travail effectué est capitale et doit être réalisée en fin de séance. Comme toujours il vous sera très utile de partager votre préparation avec un de vos collègues ou avec votre responsable pour être certain de la justesse de votre travail.

Utilisez le « Oui, et », et non le « Oui, mais » pour favoriser l'adhésion. Enfin, étudiez attentivement la composition du groupe et la personnalité des participants pour ne pas être surpris par leur attitude et/ou leurs réactions. ■

Avantages

- Une réunion réussie vous qualifie comme collaborateur efficace.
- Une réunion utile fait avancer l'entreprise et satisfait chacun.
- Cet outil vous fait grandir professionnellement.

Précautions à prendre

- Assurez-vous que le matériel électronique est opérationnel et adapté.
- Coupez court aux digressions pendant la séance.

« Que l'on me donne six heures pour couper un arbre, j'en passerai quatre à préparer ma hache. »

Abraham Lincoln

Comment être plus efficace ?

Animateur ou pilote ?

L'animateur de réunion se doit d'être neutre. Il ne peut en aucun cas influencer les participants ou chercher à les convaincre en cas de désaccord. L'animateur aide le groupe à produire.

Quand vous êtes pilote d'un projet, vous pouvez souhaiter participer activement à des réunions de planification ou de créativité. Dans ce cas, il est bon de proposer à une autre personne d'animer la réunion pour vous.

(Vous trouverez, sur la page suivante, les responsabilités respectives de l'animateur et du participant.)

Savoir utiliser les bons outils

Souvent les réunions traînent en longueur sans réel résultat. Il existe de nombreux outils qui aident l'animateur à faire produire un groupe. En voici quelques exemples :

Outil	Objectifs
Post-it	Permet à chaque participant de noter ses idées sans prendre la parole
Matrice de décision (voir outil 19)	Aide le groupe à choisir : il s'agit de se fixer des critères de décision (et de s'y tenir)
Tour de table	Pour que chacun prenne la parole
Analyse de documents	Permet à chacun en binôme, ou seul, de prendre connaissance d'un document et de le commenter
Brainstorming (voir outil 18)	Pour faire produire un maximum d'idées en un minimum de temps
Carte heuristique, <i>mind mapping</i>	Pour développer une idée par association. (voir www.mindmapping.com)
Plan d'action (voir outil 15)	Pour formaliser les décisions
Rapport minute (voir outil 20)	Pour faire court dans les conclusions
Vote	Pour prendre une décision collective
Outils de résolution d'un problème	Le QQOQCCP pour « décortiquer » un problème (voir outil 15) La recherche de causes avec le « 5M » (voir outil 29)

Ajoutons aussi la convocation qui permet à chaque participant de découvrir l'ordre du jour, son lieu, les horaires, son rôle, le travail éventuel demandé en amont.

Une préparation essentielle

Bien sûr, la réussite d'une réunion passe par la préparation, du choix des participants (entre 5

et 8) à la vérification de la disponibilité de la salle, du matériel. Pensons également, aujourd'hui, à l'environnement et essayons d'éviter les déplacements de personnes inutiles. Les réunions en ligne aujourd'hui, c'est possible !

Une réunion réussie est une réunion courte, bien préparée et structurée.

**EXEMPLE : les responsabilités du participant
et de l'animateur de réunion**

Responsabilités du participant	Responsabilités de l'animateur
• Arriver à l'heure • Préparer si besoin en amont • Être disponible (pas de téléphone; pas de mail!) • Intervenir à bon escient • Ne pas couper la parole • Respecter les autres participants • Respecter l'ordre du jour • Respecter les consignes données par l'animateur • Argumenter ses propos • Éviter les apartés avec son voisin • Oser s'exprimer	• Préparer la réunion • Respecter les horaires • Créer un environnement efficace • Rappeler l'objectif • S'assurer de la compréhension de l'objectif par chacun • Proposer des méthodes de travail pertinentes • Structurer sa réunion • Rappeler, Faire respecter les consignes par le groupe • Faire exprimer chacun • Faire respecter les idées minoritaires • Rester neutre • Faire des synthèses • Savoir conclure • Recentrer le débat en cas de besoin • Ne pas influencer les participants • Reformuler les propos • Remercier les présents pour leur participation • S'assurer de la réalisation et de la transmission du compte rendu

Le participant a la responsabilité... de participer ! Il se concentre sur l'objet de la réunion et apporte une vraie valeur ajoutée.

L'animateur est celui qui crée la dynamique, soucieux que chacun s'exprime, il gère le flux d'informations. Il sait être tour à tour directif et participatif.

Il est aussi parfois intéressant de nommer un « gardien du temps » *qui vérifie le respect du timing défini.*

Il peut être judicieux, après chaque réunion, de faire un retour d'expérience pour progresser : ainsi animateur et participants listent ensemble ce qui a bien marché et ce qui pourrait être amélioré. ■

La suggestion pertinente

**PROPOSER, SUGGÉRER
POUR FAIRE AVANCER**

Ma suggestion est :



En résumé

« Des idées, vous en avez à revendre... Et vos collègues aussi. Mais vous n'osez pas toujours les formuler, et beaucoup d'entre eux non plus. »

Pour rendre l'entreprise plus performante, chacun doit participer. Il n'y a pas de grandes ou de petites idées. Il est donc important d'apprendre à suggérer, à faire des propositions, donner ses idées d'amélioration, sous réserve que celles-ci soient opportunes et pertinentes, c'est-à-dire créatrices de valeur. Une suggestion doit se formuler de manière précise pour en garantir la compréhension et l'exploitation.

Insight

"You have ideas to spare; so do your colleagues. But you don't always dare to express them, and many of your colleagues don't either."

In order to help your organization function more efficiently, everyone should contribute ideas. There is no such thing as a grand or an insignificant idea. You should learn to make suggestions and propose ideas for improvement: if they are timely and appropriate, they will create added value. A suggestion should be made in a precise manner to ensure that it is well understood and can be correctly applied.

Copyright © 2016 Dunod.
goo.gl/D0wxu6

Voir
la vidéo
d'approfondisse-
ment.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Émettre une idée, faire une suggestion c'est faire le choix de contribuer à l'amélioration d'une activité de l'entreprise à son niveau. C'est aussi démontrer son intérêt et sa volonté d'être un acteur clé de l'entreprise.

Contexte

Chacun peut émettre une idée de manière participative pour améliorer la qualité de vie au travail, le fonctionnement d'un service, la satisfaction des clients, la sécurité des salariés, la productivité d'une équipe.

Une idée peut aussi être émise à la demande d'un manager lors d'une réunion de travail ou de manière spontanée mais toujours formulée au bon moment et adressée à la bonne personne.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Pour être pertinente, une suggestion se doit d'être PROC comme « Procurer un avantage » :

► **Précise** : pas d'idée floue mais une formulation qui explique, soit ce que l'on cherche à améliorer et, dans ce cas, formuler le dysfonctionnement et l'objectif à atteindre. Par exemple : « Aujourd'hui, nous effectuons trois allers-retours pour constituer les dossiers, nous pourrions peut-être réduire à deux pour aller plus vite ? » Soit on formule une solution préconisée : « Si nous intégrons dès le départ le contenu de la réglementation nous pourrions gagner un aller-retour. »

► **Réaliste** : mieux vaut chercher de petits progrès que des objectifs trop ambitieux. La suggestion réaliste tient compte des moyens existants, des délais de mise en place ainsi que des impacts financiers et humains.

► **Opportune** : la bonne proposition est émise au bon moment et au bon interlocuteur.

► **Créatrice de valeur** : une suggestion n'a de sens que si l'idée apporte un plus au personnel, au client ou globalement à l'entreprise. Il est important de formuler clairement l'effet positif attendu et si possible de manière mesurable.

Méthodologie et conseils

Entraînez-vous à formuler des suggestions avec un verbe d'action, un complément d'objet, des éléments concrets. Par exemple : « Déplacer l'opération d'étiquetage du poste 5 au poste 4 pour réussir le collage parfait et à 100 %. »

Beaucoup de freins nous empêchent parfois d'émettre des idées : une faible auto-estime personnelle, la peur d'être jugé, le risque de ne pas obtenir de réponse. Lancez-vous !

Attendez d'être en confiance pour commencer. Évitez d'émettre une suggestion au cours d'une réunion fort animée qui ne développe pas toujours l'écoute active.

Privilégiez les propositions formulées en face-à-face avec un manager disponible.

Acceptez également que toutes vos suggestions ne soient pas prises en compte. ■

« La suggestion consiste à faire dans l'esprit des autres une petite incision où l'on met une idée à soi ».

Victor Hugo

Avantages

- Met en valeur votre engagement et votre implication.
- Fait avancer l'entreprise, à son échelle.
- Permet d'activer et solliciter votre capacité créatrice disponible et non utilisée.

Précautions à prendre

- Émettez des idées lors des réunions d'équipes, quand les personnes sont disponibles.
- N'hésitez pas parfois à répéter et reformuler votre suggestion si besoin.
- Ne formulez pas des suggestions qui relèvent des décisions de la direction.

Le remue-méninge (ou *brainstorming*)

PRODUIRE BEAUCOUP D'IDÉES
POUR N'EN GARDER QU'UNE SEULE



En résumé

« Votre manager vous demande de trouver un nom pour le nouveau projet. Comment allez-vous vous y prendre et comment faire participer toute l'équipe ? »

Le remue-méninge ou *brainstorming* est une méthode pour produire en groupe une quantité importante d'idées en un minimum de temps. Cet outil est intéressant à mettre en œuvre quand il faut faire preuve de créativité : pour trouver la cause d'un problème, des solutions pour atteindre un objectif, un nouveau concept... La réussite dans l'utilisation de cet outil est basée sur l'expression en groupe, libre et non censurée d'idées.

Insight

"Your manager asks you to find a name for the new project. How can you go about this, and how can you ensure that the entire team participates?"

Brainstorming is a method designed to help a group produce a large quantity of ideas in a minimum amount of time. It is interesting to apply this tool if you are looking for creative results: a new concept, the root of a problem, or a series of solutions to reach a given goal. The brainstorming tool is applied successfully if everyone in the group has the right to free expression: no idea is censored.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le remue-méninge est une technique de recherche d'idées en groupe dont l'efficacité repose sur l'absence de censure.

L'analyse différée des idées permet de désinhiber la créativité et la prise d'initiative des participants en instaurant un climat de réception bienveillant. Les idées sont donc énoncées en grand nombre dans un premier temps, leur évaluation adviendra uniquement dans un second temps.

Contexte

Cet outil est à utiliser dans le cadre d'une résolution de problème ou simplement pour trouver des idées en rapport avec un thème donné. Il est particulièrement utile pour avancer sur des thèmes liés à la créativité (innovation, nouvelles idées, etc.)

Comment l'utiliser ?

Étapes

L'animateur exprime l'objectif du remue-méninge, il s'assure que chacun l'a bien compris.

Il communique ou réexplique les règles de l'exercice :

- pas de critique, ni censure ;
- on note tout ;
- pas d'argumentation dans un premier temps ;
- on ose s'exprimer, chacun participe ;
- on rebondit sur l'idée des autres.

Le groupe s'entraîne avec quelques petits exercices de déconditionnement pour amorcer la créativité.

Quand tout le monde est prêt, l'animateur rappelle l'objectif et annonce le démarrage de la séquence.

Chacun apporte alors ses idées à tour de rôle. L'animateur les note sur le paperboard, sans interprétation.

En cas de baisse de productivité, l'animateur aide le groupe à rebondir en proposant un autre « angle d'attaque ».

Un brainstorming ne dure jamais très longtemps, quelques minutes au plus...

En fin de séquence, les idées émises sont analysées, filtrées et/ou testées pour être sélectionnées. Un vote peut permettre de sélectionner les idées clés.

Méthodologie et conseils

Plusieurs conditions de réussite sont à prendre en compte :

- **Le choix de l'animateur** qui sait créer l'enthousiasme et la créativité dans le groupe mais aussi garantir les règles du jeu ;
- **Le choix du lieu et de l'horaire** qui doivent aider à l'expression de chacun. Il peut être judicieux de sortir du cadre habituel.
- **Le choix des participants** : on mélange aisément des experts et des candides.

Vous pouvez également utiliser des post-it pour aider chacun à s'exprimer. Cela peut toutefois limiter la créativité et l'effet « rebond » sur les idées des autres. ■

Une technique de créativité en groupe élaborée en 1939 par un publicitaire du nom d'Alex Osborne.

Avantages

- Produit une grande quantité d'idées par la stimulation collective.
- Préserve l'expression individuelle des idées.
- Crée une dynamique de groupe.

Précautions à prendre

- Créez, dès le début de la réunion, un climat propice à la confiance et à la créativité.
- Évitez absolument les argumentations ou justifications.
- Rappelez les règles du remue-méninge, dès que le groupe s'en écarte.

La matrice de décision

UN TABLEAU POUR DÉCIDER VITE ET RATIONNELLEMENT

Exemple de grille de décision pour aider au choix de l'achat d'un nouvel ordinateur. La solution 1 a été retenue.

Solutions Critères	Solution 1 (Ordinateur A)	Solution 2 (Ordinateur B)	Solution 3 (Ordinateur C)
Poids inférieur à 1 kg	Oui	Oui	Oui
Coût < 5 000 euros	Oui	Oui	Non
Lecteur DVD	Oui	Oui	
Écran Full HD	Oui	Oui	
Critères secondaires			
Autonomie de la batterie	  		 
Taille de l'écran	 		
Qualité du son		 	  
Puissance de la carte graphique	  		 
Design		 	  

En résumé

« Vous devez choisir entre deux fournisseurs et rapidement. Comment pouvez-vous décider de manière rationnelle ? »

La matrice de décision permet de déterminer rationnellement la solution la plus adaptée en s'obligeant à définir clairement des critères de choix concrets et précis. Les solutions sont évaluées selon qu'elles répondent ou non aux impératifs listés : « Oui/non ». Il est possible de compléter cette évaluation par des critères secondaires et pondérés de 1 à 5 pour départager plusieurs solutions éventuellement retenues.

Insight

"Imagine that you have to choose rapidly between two providers. How can you ensure that your decision is truly rational?"

A decision-making matrix helps you find the most appropriate and rational solution by obliging you to define selective criteria that are clear, concrete, and precise. Resulting solutions are evaluated according to whether they fulfill the requisites you have listed: either Yes or no. If you have retained several solutions, you can prioritize your selection by adding secondary criteria and weighing them on a scale from 1 to 5.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La matrice de décision permet de comparer différentes solutions ou choix possibles, en clarifiant comment chacune des solutions répond aux critères définis. Elle conduit à la prise rapide d'une décision objective.

Contexte

Cet outil est à utiliser dans les nombreuses situations qui nécessitent de faire un choix, donc dans des situations de décision. Il peut s'agir de faire un choix professionnel (changement de poste) ou des choix dans le cadre de votre fonction : Comment choisir le meilleur prestataire ? Quelles solutions choisir dans le cadre d'un plan d'action ? Quel candidat embaucher ?

solution répond-elle "oui" ou "non" parfaitement à ce critère ? »

Il est donc important de définir des critères de façon suffisamment factuelle pour répondre sans ambiguïté. Une formulation telle que « mise en œuvre sous trois mois » est préférable à « délai de mise en œuvre rapide ».

Le choix se porte naturellement sur la solution qui répond à tous les impératifs. En théorie, si une solution ne répond pas à un seul des critères, elle est éliminée.

Pour départager les solutions, on ne passe au crible des souhaits que celles qui ont satisfait aux impératifs. La somme des notes des souhaits est réalisée, cela nous permet de choisir la solution à la note la plus élevée. Dans le cas de l'exemple de la page précédente, il s'agit de la solution 1. ■

L'utilisation de la matrice de décision provoque une posture de partage basée sur l'analyse factuelle.

Comment l'utiliser ?

Étapes

➤ **Fixez les critères impératifs de choix.** Il s'agit de la phase la plus délicate dans l'utilisation de cette matrice. Vous vous posez alors la question : « Quelles sont les caractéristiques auxquelles doit répondre la solution idéale pour moi ? », « Quels sont mes critères de choix pour m'assurer que je prends la meilleure décision ? » ;

➤ **Évaluez chacune des solutions possibles** en fonction de ces critères. Répondez par « oui » ou par « non ». Si une solution ne répond pas à un critère elle est éliminée.

Ensuite, évaluez les propositions au regard des souhaits en utilisant une échelle de 1 à 5 par exemple.

Méthodologie et conseils

L'utilisation de cette matrice nécessite de respecter la règle du jeu : acceptez de choisir la solution qui répond à tous les critères fixés.

Quand vous évaluez chaque solution ou possibilité, vous répondez à la question : « Cette

Avantages

- Cet outil garantit une prise de décision rapide et factuelle grâce à la formulation d'impératifs à respecter.
- Il oblige, au préalable, à rechercher plusieurs possibilités, plusieurs solutions.
- Lors d'une prise de décision collective, cet outil permet une discussion dépassionnée avant de décider.

Précautions à prendre

- Soyez rigoureux sur la formulation des critères de choix.
- Acceptez qu'aucune des solutions ne réponde aux critères définis, ce qui vous oblige alors à rechercher d'autres possibilités.
- Souvenez-vous que cet outil très utile est une aide, vos décisions finales étant parfois guidées et influencées par vos émotions.

Le rapport-minute

**GARDER EN MÉMOIRE IMMÉDIATEMENT
CE QUI EST ESSENTIEL**



3 décisions

1. Reporter le lancement du nouveau produit.
2. Chercher un nouveau fournisseur de cartons.
3. Mettre en place une veille réglementaire.

3 étonnements

1. Absence à la réunion du fournisseur principal.
2. Intérêt du client pour le nouveau produit.
3. Aucune participation de la production.

3 questions

1. Que faire pour sécuriser les ventes de nos produits ?
2. À quelle date organiser notre prochaine journée portes ouvertes ?
3. Comment faire participer la succursale bretonne ?

En résumé

« Vous éprouvez beaucoup de difficultés à réaliser des synthèses courtes et concrètes après les réunions auxquelles vous participez ou que vous organisez. Et si vous passiez au rapport minute ? »

Le rapport-minute est une technique d'écriture « à chaud » pour résumer les faits marquants suite à une séance de travail ou une visite chez un client, un fournisseur, ou bien après une négociation, une rencontre. Il s'agit de mettre en évidence pour soi et pour un responsable ou collègue, les faits marquants et utiles.

Insight

"You find it difficult to write brief, concrete summaries of the meetings you organize or take part in. Have you considered drafting a 'one-minute report'?"

A "one-minute report" is a way of jotting down the most salient facts "while they are still hot", immediately after a meeting, a negotiation, an encounter, a work session, or an interview with a client or a provider. The most important thing is to choose the most striking or useful fact and to record them rapidly for oneself, for one's superior, or for a colleague.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Maîtriser cet outil vous permet d'avoir un impact très important en toute situation de travail. En effet, effectuer un rapport-minute factuel et tourné vers l'action vous qualifie comme une personne ayant un esprit de synthèse et une clairvoyance remarquables.

Contexte

Il vous arrive fréquemment d'avoir à l'esprit la question : « Que s'est-il dit, que s'est-il décidé d'important, quelle sera la suite ? » après un épisode de travail. Votre responsable peut également vous la poser, ou un collègue, un collaborateur. Dès lors, vous pouvez vous appuyer sur la méthode décrite ci-dessous, dite du rapport-minute.

Si en sortant de la réunion, ce qui s'y est dit et passé est confus dans votre esprit, écrivez pour trier et sélectionner ce qui doit être retenu. Les éléments importants vous reviendront en tête pendant que vous rédigez.

Méthodologie et conseils

Effectuer un rapport-minute, officiel ou spontané, à la sortie d'une réunion, au téléphone, avec des collègues dans le train du retour, sur un ordinateur s'apprend et se perfectionne au fil du temps.

Entraînez-vous lorsque vous n'avez pas à le faire officiellement, par écrit sur votre ordinateur, sur votre smartphone ou sur un bout de papier.

Souvenez-vous du 3 x 3 : décisions, étonnements, questions (DEQ) !

Par exemple :

D : Élargir la recherche à des fournisseurs non homologués.

E : Le responsable de production était absent.

Q : Le directeur commercial a reporté au 20 avril 2016 le calcul des prix de lancement de l'offre Newpart. ■

Un challenge à relever : trois minutes de rédaction du rapport pour une réunion de trois heures !

Comment l'utiliser ?

Étapes

➤ Écrivez ou décrivez les décisions prises, au maximum trois : un verbe d'action et un complément d'objet concret.

➤ Exprimez vos motifs d'étonnement, trois au maximum. Il peut s'agir d'une nouveauté, d'une information jusque-là inconnue ou d'un événement portant sur une personne, un personnage.

➤ Formalisez les trois points restant à éclaircir, les questions restées en suspens, les décisions reportées et fondamentales dans la situation considérée.

En résumé : trois décisions, trois étonnements, trois questions. Soit neuf phrases courtes.

Avantages

- Cet outil vous fait progresser en améliorant votre esprit de synthèse.
- Il est redoutablement efficace dans votre communication interpersonnelle.
- Utilisable plusieurs fois par jour.

Précautions à prendre

- Évitez d'utiliser des termes trop généraux dans vos formulations.
- Prenez le temps de la réflexion pour poser vos conclusions, « Minute » ne veut pas dire « Bâclé ».
- Dans le « E » du DEQ, veillez à ne pas être accusateur en formulant vos étonnements.

Le marketing personnel

ÊTRE EFFICACE ET LE FAIRE SAVOIR



Résumé

« Lors de la dernière réunion d'équipe, votre manager a félicité un collègue pour son travail remarquable. Et pas un seul mot sur le rapport que vous veniez de lui rendre... Savez-vous vraiment mettre en valeur votre activité et vos résultats ? »

Que vous travailliez seul, en réseau, dans une entreprise grande ou de taille plus réduite, vous avez besoin de vous faire connaître pour progresser... et simplement exister. Quelques initiatives sont à prendre et quelques actions peuvent être menées pour atteindre cet objectif.

Insight

"At the latest team conference, your manager congratulated one of your colleagues for his remarkable work. But not one word about the report you had just turned in! How can you ensure that others truly value your activity and your results?"

Whether you are self-employed, working within a network or in a large or small enterprise, you need to draw attention to yourself in order to make progress - even to survive. You can undertake a series of initiatives and actions to reach that goal.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif du marketing personnel est de se faire connaître rapidement, de se faire repérer comme un nouvel entrant capable, fiable et à l'écoute.

Il s'agit de valoriser votre savoir-faire.

Cela vous aide à progresser, à être identifié, et plus souvent sollicité.

Contexte

Ce marketing personnel est utile lorsque vous démarrez une activité, ou bien lorsque vous intégrez un nouveau service, une nouvelle structure. Il peut s'agir d'une prise de fonction, dans une entreprise où vous exercez déjà une activité, ou de votre arrivée dans une nouvelle organisation.

Vous avez tout intérêt à donner une bonne image de vous-même, dès le début de votre activité.

Il est aussi possible d'appliquer cette attitude quand vous avez le sentiment d'être oublié dans l'organisation.

➤ **Être entendu, puis écouté** : comme le déclarait le Général de Gaulle depuis Londres : « Les Français parlent... » Faites des interventions courtes et appuyées lors des réunions, des séances de travail, des comités, en restant vous-même (voir Outil 32 - Le « Fais du toi... »). Apportez un regard personnel en mettant de la valeur ajoutée dans vos propositions.

Méthodologie et conseils

Il s'agit d'en faire ni trop, ni pas assez. Agir vite, mais agir sur la durée. Se préparer en amont pour être pertinent le moment venu, mais saisir également toutes les opportunités pour marquer des points. Faire son marketing et être connu et reconnu rapidement vous aide à travailler sereinement, à contacter plus facilement vos interlocuteurs, à être écouté. Mais, faire son marketing n'est pas une fin en soi.

Il est fondamental de prendre rapidement le pouls de l'organisation dans laquelle vous vous trouvez pour adapter votre façon de faire ce marketing. Chez Facebook, ce n'est pas la même culture qu'à la SNCF, par exemple. ■

Le marketing personnel: une logique pour être choisi en priorité.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Trois façons complémentaires de réaliser votre marketing :

➤ **Être vu** : « Plus je te vois et plus je t'aime » Soyez présent dans les réunions, dans les moments festifs, surtout institutionnels. Soyez vous-même. Osez vous montrer.

➤ **Être lu** : de certains prix Nobel, on ne connaît pas le visage, mais très bien les écrits. N'hésitez pas à écrire, cela vous permet de poser votre pensée, et donc d'être apprécié pour la justesse de vos analyses ou de vos suggestions. Par exemple : écrire une synthèse suite à une réflexion collective. Une page bien tournée est bien mieux que dix pages lassantes.

Avantages

- Un bel exercice de positionnement et d'audace.
- Un entraînement à saisir les opportunités.
- Augmente votre estime de soi.

Précautions à prendre

- Restez humble et mesuré.
- Interviewez un collègue le plus tôt possible pour connaître les us et coutumes de l'organisation que vous venez d'intégrer.

La grille capital temps

OPTIMISER MON TEMPS

Mon capital temps		
Mes priorités : remettre un bilan de l'état des dossiers clients tous les 25 du mois au directeur commercial		
Actions et temps passé	Inutile	Utile
Rédaction d'une proposition client : 3 heures	X	
Mettre à jour le fichier Excel de l'état des dossiers		X
Relancer les commerciaux sur le suivi des dossiers		X
Rédiger le rapport d'audit	X	

Résumé

« Vous avez le sentiment d'être constamment en hyperactivité, d'avoir toujours "le nez dans le guidon" et pourtant vous réalisez que vos principaux dossiers n'avancent pas comme vous le souhaiteriez. »

Cette grille permet de vérifier l'adéquation de votre gestion du temps avec vos priorités. Se réjouir d'avoir occupé son temps de la meilleure des façons nécessite d'avoir une conception claire de la valeur du temps. Vous mettre en harmonie avec cette vision requiert de votre part des efforts, de la conviction et de la méthode. Une hygiène du temps en quelque sorte.

Insight

"You have the feeling that you are constantly active and on the go, but your main projects and major assignments are not progressing at the desired rate."

This grid enables you to verify how well your time management reflects your true priorities. If you feel proud for having spent time "in the best way possible", you can justify that attitude only if you have a clear concept of the true value of time. If you really intend to balance your priorities and your time management, it will require you to change your attitude and apply some method. A "time clean-up", so to speak.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le but est clair : utiliser du temps que nous employons de manière inutile.

Contexte

« Je n'ai pas le temps, je gaspille du temps, c'est du temps perdu, mon temps est compté, je dois mieux gérer mon temps. » Sous de nombreuses formes, vous entendez souvent s'exprimer un sentiment de gâchis ou d'insatisfaction par rapport au temps, dans votre activité professionnelle en priorité, car l'époque est à la productivité, et non à l'éloge de la lenteur ! Mais également dans votre vie hors travail, les deux étant de plus en plus interdépendants.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Posez-vous deux fois par an et interrogez-vous sur votre priorité : « Qu'attend-on de moi en premier ? » ou si vous exercez une activité en solitaire : « Quelle est ma priorité ? »
Par exemple :

- « Cette année, on me demande d'assurer le lancement de l'activité « croisière low-cost » avec un taux de remplissage de 80 %. »
- « Ce semestre, je dois vendre. Pour la production, on verra... »
- « Cette année, ma priorité est de mettre à jour nos dossiers. »

2. Définissez votre propre échelle de valeur concernant le couple temps-priorité. Par exemple : « 80 % de mon temps sur la priorité ou bien 50 % ». Aucun manuel ne peut répondre à ces questions à votre place ! Certains renoncent à des activités professionnelles passionnantes et valorisantes consommatrices de trop de temps pour se consacrer à ce qu'ils considèrent comme leur priorité du moment. D'autres choisissent la voie opposée.

3. Organisez votre temps, autrement dit planifiez et contrôlez périodiquement l'usage que vous faites de votre propre espace-temps pour en vérifier la pertinence, avec un logiciel de gestion du temps adapté. Le tableau utile/inutile vous permet de vérifier le bon usage de votre temps.

Éliminez les encombrants de vos plannings, ceux qui consomment du temps sans grande valeur ajoutée. Déléguez ou éliminez (voir outil 35 - Un cerveau désencombré).

Méthodologie et conseils

L'étape 1) est fondamentale. Dans le cadre professionnel, elle se discute avec son propre responsable hiérarchique. L'important est d'avoir une idée claire sur ce qui constitue votre priorité. Acceptez l'idée que beaucoup de décisions et d'engagements consommateurs de temps dépendent de vous : savoir dire « non », mais savoir dire « oui » également, dépendent de votre responsabilité.

N'ayez pas peur de déléguer ou d'avoir un planning vide. De manière surprenante, un planning vide est un signe de grande efficacité, et non d'inactivité.

Quand un impondérable arrive, analysez le bien sous l'angle de vos priorités et de l'urgence. ■

« Le temps de la réflexion est une économie de temps »
Syrus

Avantages

- Mieux utiliser son temps contribue à améliorer votre efficacité.
- Un bel exercice de remise en cause.
- Démontre vos capacités de manager actuel ou potentiel.

Précautions à prendre

- Ayez à l'esprit qu'il s'agit d'un travail de longue haleine et renouvelez-le souvent, les priorités changeant.
- Veillez à respecter les temps et moments obligatoires : « On ne fait pas seulement ce que l'on veut... » (Par exemple : les entretiens individuels).

La check-list de préparation d'audit

ME PRÉPARER POUR RÉUSSIR

Thèmes	Documents de référence Logiciels	Preuves à apporter
Réalisation des missions chez le client	Procédure OP 12	Par dossier client : Bon de commande client signé Liste des intervenants, avec horaires associés, signée Enregistrement dans le SI (système d'informations)
Facturation	Procédure OP 15	Devis signé Facture validée par le chef de mission Envoi de la facture dans le mois
Habilitation des intervenants	Pas de procédure	Le tableur Excel OPE
Indicateurs d'activités	La fiche processus	Données sur l'intranet

En résumé

« La nouvelle vient de tomber : votre service sera audité lundi prochain, vous serez vous-même interviewé pour la première fois... Comment allez-vous préparer au mieux cet événement ? »

Les auditeurs internes et externes évaluent l'application des règles et l'efficacité de l'organisation définie. Leurs conclusions sont basées sur des faits, des observations, l'analyse de preuves. Pour réussir ces audits, en tant qu'audité, il est nécessaire de s'être bien préparé, pour présenter aux auditeurs l'ensemble des éléments leur permettant de s'assurer de la maîtrise de votre activité.

Insight

"You have just been informed that your department is going to be audited next Monday. For the first time you will be interviewed in person. How can you best prepare for this?"

Internal and external auditors evaluate how well rules are applied and how efficiently an organization operates; their conclusions are based on facts, observation, and data analysis. To pass an audit successfully, you need to be well-prepared and present the auditors with the necessary data to convince them that you are doing your work well.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La check-list de préparation d'audit vous permet de vous préparer sereinement à un audit interne et externe. Elle garantit de réunir les informations susceptibles d'être demandées par les auditeurs à la recherche d'éléments factuels pour vérifier l'application des règles prévues et la pertinence de l'organisation définie dans des procédures ou des textes officiels.

Contexte

Cette check-list est à préparer en amont des audits, *a minima* une quinzaine de jours avant l'audit.

Il peut également s'agir d'une vérification préalable à une action, ou d'un contrôle de routine.

Comment l'utiliser ?

Étapes

➤ Récupérez au préalable le thème de l'audit

Les auditeurs ont la responsabilité de prévenir les audités et de les avertir du sujet et du périmètre de l'audit, autrement dit de répondre à la question : « Quel est l'objet de cet audit ? »

➤ Recueillez et relisez les procédures associées

Procédures, modes opératoires ou consignes de poste ? En fait, tous les éléments qui décrivent la manière dont doit se dérouler une activité méritent d'être récupérés et lus.

➤ Repérez dans ces documents les enregistrements clés

Ce sont ceux qui permettent aux auditeurs de vérifier que le travail est fait conformément à ce qui est prévu. Soit ces éléments sont listés dans les procédures, soit vous devez les identifier en vous demandant : « Comment prouver aux auditeurs l'application de cette tâche ou action ? »

➤ Préparez les éléments clés

Vérifiez la conformité de ces éléments, les documents sont-ils correctement remplis ?

Les feuilles sont-elles signées si elles doivent l'être ? Etc.

➤ **Construisez votre check-list de préparation en reprenant le thème de l'audit, les documents clés et les preuves à présenter.**

Méthodologie et conseils

Pour vous aider à élaborer cette check-list, n'hésitez pas à vous faire aider par votre manager et/ou le responsable qualité dans le cadre d'audits qualité.

Prenez le temps de vérifier tous les éléments. L'auditeur peut en effet demander à consulter au hasard des exemples de dossiers, de contrôles.

Lors des interviews, anticipez les demandes des auditeurs : renforcez leur confiance en présentant spontanément des exemples.

Restez dans le cadre de votre mission : si une question posée par l'auditeur ne vous concerne pas dites-le lui pour éviter les incompréhensions. N'hésitez pas à demander une reformulation à l'auditeur si une question ne vous semble pas claire. ■

Réunissez les éléments clés pour attester de la maîtrise de votre activité.

Avantages

- Permet de vous préparer sereinement aux audits, de vous rassurer sur votre niveau de conformité.
- Aide à vous replonger dans les procédures (ou d'autres documents clés) et détecter puis corriger vous-mêmes d'éventuels écarts ou dérives.

Précautions à prendre

- Travaillez si possible à cette préparation avec des collègues pour enrichir les échanges.
- En cas d'écarts non corrigés et non corrigibles dans le temps imparti, expliquez aux auditeurs internes votre constat et comment vous avez entrepris d'y remédier. Associez votre manager à cette réflexion.

Comment être plus efficace ?

Comprendre la logique de l'auditeur

L'audit interne permet de vérifier d'une part l'application de ce qui est prévu au travers des documents de l'entreprise et, d'autre part, l'atteinte des résultats visés. Il s'agit ainsi de valider que ce qui est prévu est appliqué, mais également de s'assurer que les objectifs sont atteints.

L'auditeur débute ses interviews en ayant travaillé en amont les référentiels d'audit, c'est-à-dire les documents, les éléments qui servent de base à l'audit : norme ISO 9001 ou autre, manuel d'entreprise, procédures, instructions de travail, etc.

Questions fermées	Oui	Non	Commentaires
Les commandes sont-elles signées par le responsable achat avant envoi ?			
La référence du cahier des charges est-elle indiquée ?			
La version du cahier des charges est-elle précisée ?			

Le travail préparatoire consiste à étudier les référentiels et, pour l'auditeur, à rédiger des questions dites fermées auxquelles on répond par « oui » ou par « non ». « Oui » représentant la **bonne réponse**, la réponse **conforme**. Par exemple, dans une procédure il est indiqué : « Avant envoi, les commandes fournisseurs sont signées par le responsable achats, il est indiqué dans les commandes la référence du cahier des charges et sa version en vigueur. »

Dès lors, les questions fermées auxquelles l'auditeur veut répondre lors de l'audit seront :

L'auditeur posera non pas ces questions fermées, mais des questions ouvertes dont la réponse formulée par l'audité lui permettra de répondre aux questions fermées.

« Par qui sont validées les commandes ? Quelles données sont indiquées sur le bon de commande ? »

Les réponses des audités doivent être factuelles, appuyées sur des preuves.

Si vous indiquez que les bons de commande sont bien signés par le chef de service, il faudra

le démontrer. C'est-à-dire montrer aux auditeurs des bons de commande signés.

Et comme ce qui est applicable doit être appliqué de manière systématique, l'auditeur vérifie que c'est fait le jour de l'audit mais que cela a été aussi effectif la veille, et les autres jours avant (il fait un contrôle aléatoire).

Se préparer

Pour réussir un audit, il faut avoir le réflexe de présenter des éléments concrets aux auditeurs en anticipant leur demande de preuves.

Ce travail préparatoire est l'occasion, bien sûr, de vérifier que tout est conforme aux procédures et de corriger le cas échéant. Il faut également vérifier la version des documents. C'est l'occasion de relire les procédures, se replonger dans les bonnes pratiques.

Un travail d'équipe est souvent moins fastidieux et plus productif !

Audit : examen méthodique et indépendant pour évaluer l'application et la pertinence de ce qui est prévu.

Les 12 règles d'or de l'audit

- 1 Respectez les horaires prévus
- 2 Préparez en amont les éléments de preuves
- 3 Faites expliciter les questions trop vagues ou complexes de l'auditeur
- 4 Répondez sans détour aux questions, anticiper les demandes de preuves de l'auditeur
- 5 Appuyez-vous sur des exemples pour expliquer votre travail à l'auditeur
- 6 Répondez seulement à des questions qui sont dans votre champs de compétence, autrement renvoyez au bon interlocuteur
- 7 En cas de doute, appuyez-vous sur les procédures : allez les rechercher dans le système d'information ou le classeur de procédures
- 8 Évitez les termes tels que « généralement, la plupart du temps, quand c'est possible... » peu rassurants pour l'auditeur
- 9 Reformulez si besoin la question de l'auditeur pour s'assurer de sa compréhension
- 10 N'acceptez pas de l'auditeur un comportement discourtois
- 11 Demandez à l'auditeur un feed back en fin d'interview, cela vous permettra de clarifier si besoin des propos mal compris

L'audit est celui qui connaît le mieux son travail. Pas de panique donc ! Face à l'auditeur qui découvre votre métier, soyez confiant, expliquez ce que vous faites tranquillement en apportant des preuves au fur et à mesure de la discussion que ce soit sur la base de documents papiers ou informatiques.

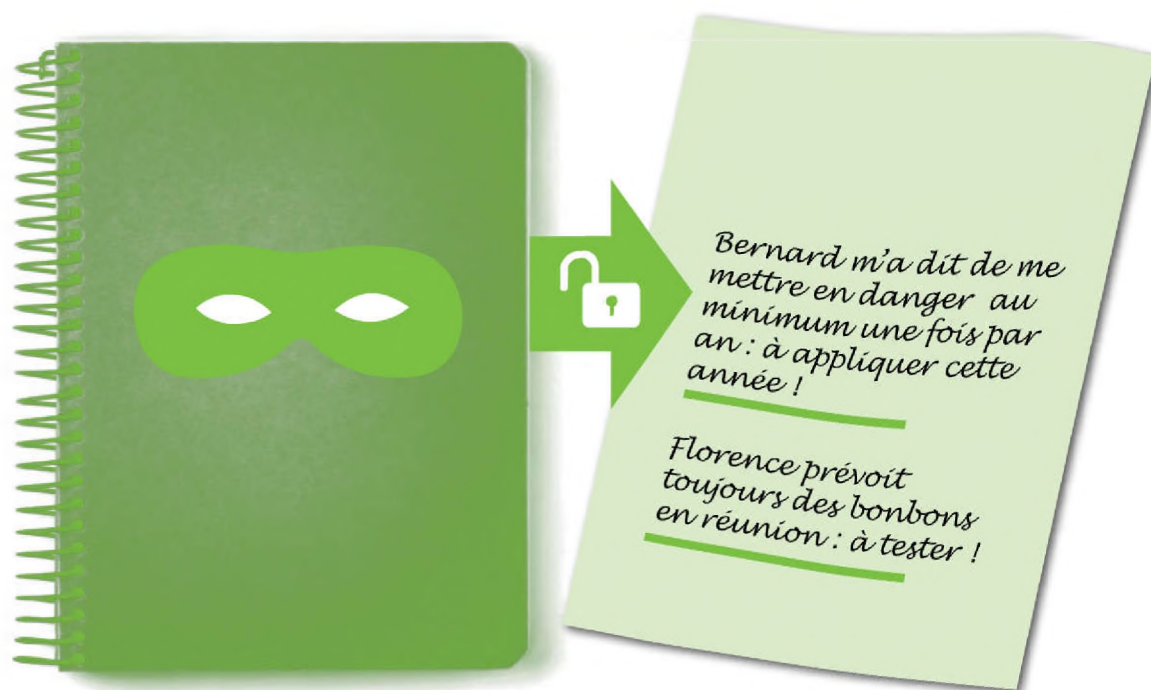
La réunion de clôture est la réunion au cours de laquelle l'auditeur présente ses conclusions :

les bonnes pratiques et les écarts éventuels constatés. N'hésitez pas à demander à y participer.

À l'issue de l'audit, un plan d'action peut être défini pour corriger les écarts éventuels constatés dans une logique de progrès continu. ■

Le carnet secret

**GARDER LA TRACE DE CE QUI EST
IMPORTANT POUR MOI**



Résumé

« Chaque journée de travail vous apporte son lot d'émotions, d'idées, de découvertes. Certaines vous marquent personnellement. Et si vous faisiez l'effort de capitaliser sur ce vécu... »

Comme son nom l'indique, le carnet secret est un document très personnel, plutôt manuscrit, dans lequel vous notez chaque jour une phrase qui traduit soit un changement simple que vous pouvez apporter dans vos habitudes, soit un approfondissement qu'il vous reste à effectuer ou encore une émotion forte éprouvée. Ce carnet s'alimente de votre vécu quotidien.

Insight

"Each workday has its share of emotions, ideas and discoveries, and some of them affect you in a personal way. Why not capitalize on that experience?"

A secret notebook is an intimate document, usually handwritten, in which every day you jot down a phrase taking note of a strong emotion you experienced, a simple change you could make in your habits, or something you need to need to look into more closely. The notebook draws its usefulness from what you experience on a day-to-day basis.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Il s'agit de profiter de toutes les situations vécues pour avancer d'un pas vers de meilleures façons de faire. Il aide aussi à formuler des sentiments vécus positifs ou non.

Chaque jour, il se passe des événements petits ou grands autour de vous lorsque vous exercez votre activité professionnelle, sachez y puiser de précieuses sources d'incitation à progresser.

Contexte

Avez-vous remarqué que certains coaches de sports collectifs notent dans un petit carnet ce qu'ils observent sur le terrain ? Lors d'une réunion, avez-vous noté que votre manager ou le DG écrivent quelques lignes qui retracent le déroulement d'un événement « en live », ou un commentaire pertinent qu'ils viennent d'entendre ?

Comment l'utiliser ?

Il est préférable d'avoir un carnet papier pour noter et rendre l'acte très personnel, tel votre propre signature ou un manuscrit de grande valeur.

Étapes

1. Entraînez-vous en vous appuyant sur les idées et les questions suivantes :

- Quelles pratiques ai-je envie de tester ?
- Quelles sont les personnes remarquables ou originales et comment abordent-elles les sujets traités... ?
- Quelle bonne pratique que j'utilisais et que j'ai abandonnée dois-je réactiver ?

Exemples :

Quelqu'un dit : « Je demande toujours à mes collaborateurs de m'envoyer la conclusion de la négociation. » Tiens. Quelle est cette pratique originale ? Notez-la et essayez-la...

Michel, votre collègue, commence à prendre la grosse tête, notez-le et parlez-lui.

Ce client propose une solution curieuse, mais maligne. Peut-être a-t-il raison... Notez sa suggestion pour élaborer votre cahier des charges.

2. Écrivez ce qui vous touche, vous « frappe », vous semble « bien joué ».

Carnet SECRET, comme...

Sensible, « À quoi êtes-vous sensible ? »

Émouvant, « Qu'est-ce qui vous touche ? »

Curieux, « Qu'est-ce qui vous semble curieux ? »

Réaliste, « Ce qui est noté peut être appliqué. »

Étonnant, « Cette observation est inédite. »

Top !

Méthodologie et Conseils

Imaginez que vous vous appropriiez l'outil comme l'on se familiarise avec un nouveau jouet. Adoptez-le immédiatement ou progressivement. Laissez-le dormir quelque temps au fond d'un tiroir si vous le souhaitez, puis faites-le réapparaître dans votre environnement quotidien. Vous pouvez le toucher, l'ouvrir, le parcourir... Il s'agit d'un objet très particulier et très précieux à la fois.

Utilisez des couleurs pour surligner : en vert, ce que vous avez fait et qui a marché ; en rouge, ce que vous n'avez jamais fait et ne ferez jamais ; en jaune, ce que vous aimeriez faire...

Vous pouvez aussi annoter ce qui vous touche, ce qui vous stimule ou même ce qui vous agace. ■

Avantages

- Un outil amusant à utiliser qui intrigue l'entourage.
- Une mine d'or d'idées et de commentaires durables.
- Exerce votre capacité d'observation et d'écoute.

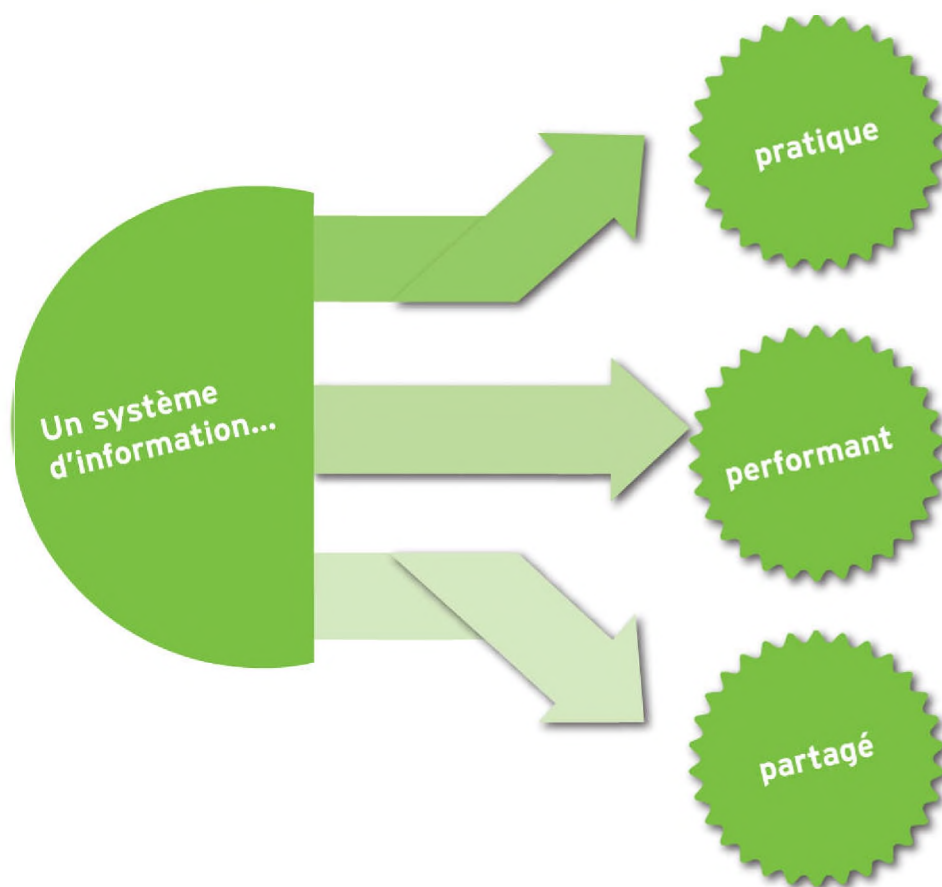
Précautions

- Faites « léger » : ne noter que ce qui vous impacte fortement.
- N'oubliez pas d'inscrire les dates.
- Ce carnet est secret...

Dire le secret d'autrui est une trahison, dire le sien est une sottise.
Voltaire

Le système d'information « 3P »

UN SYSTÈME D'INFORMATION À MON SERVICE



Résumé

« Des contacts téléphoniques inconnus, des dossiers informatiques obsolètes, des applications iPhone jamais utilisées, des informations utiles dispersées et incomplètes. C'est décidé, vous allez réorganiser votre système d'information ! »

Disposer d'un système d'information parfaitement adapté à l'exercice de votre métier est fondamental pour gérer et décider, planifier et échanger, prévoir et partager. Un matériel et des logiciels au goût du jour sont indispensables, une organisation et une discipline personnelles sont plus que nécessaires.

Insight

"You have lost access to telephone numbers, obsolete computer files, and unused iPhone applications! Too much important data remains dispersed or incomplete! Enough is enough - you're going to have to reorganize your data system."

It is fundamental to have a data system that is perfectly adapted to your professional activity, in order to manage and decide, plan and think ahead, share and exchange information with others. It is indispensable to have hardware and software that are compatible and up-to-date, while applying a number of personal organizational methods with discipline.



goo.gl/7pdYB5

Voir
le témoignage
vidéo.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Il s'agit de faire en sorte de disposer des bonnes informations, au bon moment, sous la forme adaptée, et sur le matériel adéquat.

Contexte

Les milieux professionnel et personnel vous inondent de quantité d'informations, pour le meilleur et pour le pire. Certaines sont utiles pour produire de la valeur ajoutée, compléter un dossier, échanger des points de vue et des idées. D'autres sont encombrantes et génèrent une perte de temps. Cependant, la façon dont vous-même vous organisez pour piloter votre activité est de nature à vous faciliter la vie et vous rendre plus efficace.

Comment l'utiliser ?

Étapes

► Clarifiez vos idées

Quelles sont les informations clé dont vous avez besoin de disposer en permanence ? Et sous quelle forme ? Pour les partager avec qui ? Par exemple : le tableau de bord mensuel des achats synchronisé avec le responsable achats, les ventes quotidiennes et cumulées à partager avec le marketing et le commerce, la production du jour visible également par les responsables d'atelier... Vous devez aussi réfléchir à ce que vous souhaitez partager avec votre assistante, ou vos collègues.

► Rendez ces informations accessibles en permanence

Faites en sorte de disposer constamment de toutes ces informations sur tous vos appareils connectés en simultané : PC portable, PC fixe, Smartphones, tablettes, etc.

► Utilisez votre boîte mail de manière pratique

Appliquez la méthode du « 5S » (voir outil 14) pour gérer son contenu : une fois par semaine,

évacuez les mails inutiles. Efforcez-vous de faire du « un pour un » : un message conservé pour un éliminé.

► Faites le point une fois tous les deux ans concernant votre matériel pour vous assurer de son niveau d'adaptation.

Méthodologie et Conseils

Habituez-vous, dans le traitement des informations qui vous parviennent ou que vous échangez via mail, à les traiter selon le poids que vous leur accordez : « Urgence/Importance ». Efforcez-vous, si votre poste vous le permet, de déléguer en basculant systématiquement 50 % des demandes qui vous sont faites vers des collaborateurs ou des collègues. Une fois par an, revisitez votre dispositif pour l'adapter à l'évolution de l'organisation de votre entreprise, et votre propre appréciation de la pertinence de ce système d'information. ■

Un système d'information qui aide et que l'on ne subit pas.

Avantages

- Cet outil peut démultiplier votre efficacité.
- Il vous ôte un stress inutile.
- Il vous permet un gain de temps important.

Précautions

- Un système d'information efficace ne remplace pas le relationnel.
- Évitez le trop-plein d'informations, ce danger qui vous guette.
- Assurez-vous que vous pouvez retrouver 90 % de vos informations facilement auprès des autres membres de l'organisation.

Les éco-gestes

LES DOMAINES OÙ JE PEUX AGIR FACILEMENT



En résumé

« Dans votre vie personnelle, c'est une évidence : vous triez vos déchets, vous ne laissez pas couler l'eau des robinets, vous éteignez le chauffage quand vous partez. Dès lors, comment transporter ces saines habitudes sur votre lieu de travail ? »

Les entreprises s'engagent en faveur du développement durable. Conscientes de leur responsabilité, elles incitent de plus en plus leurs salariés à réduire les impacts environnementaux et sociaux de leurs activités. Appliquer au quotidien des éco-gestes c'est assumer son rôle individuel dans une démarche qui ne peut réussir que si elle devient collective.

Insight

"In your personal life, as a matter of course: you recycle waste, you don't leave the tap running, and you turn down the heat when you go out. How can you apply similar practices at the workplace?"

Companies are increasingly committing themselves to sustainable development. Conscious of their global responsibility, they are encouraging their employees to reduce the environmental and social impact of their activities. By adopting environmentally friendly practices in our professional activity on a daily basis, we are assuming our roles as individuals in an effort that will only succeed if it becomes a truly global phenomenon.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Appliquer les éco-gestes au quotidien dans votre entreprise, c'est adopter des réflexes simples qui aident à réduire les impacts environnementaux de l'entreprise.

Contexte

Le saviez-vous, les activités de bureau génèrent en moyenne 2,4 millions de tonnes de déchets par an ? L'exemplarité de chacun rend la démarche développement durable des entreprises plus cohérente et plus efficace.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Les éco-gestes possibles au bureau sont nombreux. Voici quelques domaines possibles de réflexion :

- *vos trajets domicile-bureau* : privilégiez la marche à pied ou le vélo ou encore les transports en commun. Optez également, si vous devez prendre la voiture, pour le covoiturage ;
- *les trajets professionnels* : chaque trajet doit être justifié. Favorisons quand cela est possible les visio-conférences. On propose à certains participants de participer aux réunions en ligne si cela doit leur occasionner un long déplacement.
- *dans les bureaux*, on privilégie la lumière naturelle, on éteint l'éclairage quand on s'absente, on bannit les halogènes. On cible une température l'hiver de 20 degrés. L'été, la climatisation est déclenchée au-dessus de 26 degrés.
- *les ordinateurs* : ils sont réglés pour se mettre automatiquement en veille et sont éteints le soir.
- *les photocopieurs* : n'imprimez que ce qui est nécessaire et le faire recto verso, sélectionnez dans les documents les parties intéressantes ; utilisez le mode « économie d'encre ».

Utilisez les feuilles à jeter comme brouillon quand cela est possible.

- *les poubelles* : respectez le tri sélectif.
- si possible, préférez l'achat de produits recyclés et/ou recyclables.
- et aussi : donnez une seconde vie aux trombones réutilisables, adoptez les tasses pour éviter les gobelets plastiques, etc.

Méthodologie et conseils

Si la démarche environnementale vous touche, vous pouvez demander la politique environnementale et même le rapport développement durable de votre entreprise (s'il existe) pour en savoir plus sur son engagement.

Pour être tout à fait cohérent avec les principes du développement durable, agir en faveur de l'environnement ne suffit pas. Le respect des personnes ou la non-discrimination, par exemple, font également partie des valeurs clés d'une entreprise responsable. ■

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est l'application des principes du développement durable au sein des entreprises.

Avantages

- Des bons réflexes pour consommer mieux et moins.
- Agir en faveur de l'environnement, c'est être « écocitoyen ».

Précautions à prendre

- Évitez de réagir violemment face à des personnes non convaincues. Préférez le dialogue.
- Intégrez vos actions à la démarche développement durable de votre entreprise.

ALLER DE L'AVANT ET GRANDIR SANS CESSER

« Grandir, c'est trouver le bon équilibre entre responsabilité et envie. »

Dagur Kari

Lequel d'entre nous, dans sa propre existence, n'a pas eu l'occasion de vérifier le vieil adage « qui n'avance pas recule » ? Comment aller en permanence de l'avant ? Et avec quels outils ?

Vous trouverez, dans cette partie, un large éventail de possibilités pour périodiquement faire le point sur l'état de votre « moi », analyser votre situation et grandir professionnellement et personnellement.

Deux familles de pratiques très utiles s'imposent pour progresser : celles faciles, qui nous permettent de nous améliorer un peu mais très vite, et celles qui nous engagent dans des changements plus profonds pour réagir à des évolutions fondamentales de notre parcours professionnel.

Utilisez la technique des « petits pas »

Dans la première catégorie, nous rangeons les « petites améliorations », « les petits pas » que vous mettez en œuvre par vous-même, naturellement. Vous y trouverez :

- › « **La critique qui fait grandir** », véritable opportunité de progrès.
- › « **Le plan d'action : PDCA** », expérimentation pour tirer des enseignements de vos échecs et de vos difficultés, et réussir à faire mieux la prochaine fois !
- › « **Le 5S mental** », un outil industriel appliqué à soi ! D'une grande utilité pour aller de l'avant en matière d'organisation personnelle, il vous permet de débarrasser les encombrants de votre cerveau, ranger vos tiroirs cérébraux proprement, maintenir cette hygiène mentale durablement. Voilà un axe de progrès pour un meilleur bien-être personnel et une meilleure vision de vos priorités.
- › « **Le rebond après l'échec** » vous aide à positiver et ne pas vous laisser abattre.
- › « **Up-to-date** » vous permet de vous conserver et de rester « à la page » pour ne pas être catalogué trop facilement comme « périmé ».
- › Enfin, « **L'auto-évaluation annuelle** » qui vous aide à mettre parfaitement à plat vos résultats, vos progrès, vos difficultés et à vous regarder dans le miroir du « Qu'ai-je fait ? Ai-je grandi ? Qu'ai-je appris en une année ? »

Osez les évolutions profondes

La deuxième catégorie de pratiques est constituée par **les outils d'aide au changement profond** qui remettent en cause de manière importante vos façons de faire, d'agir et de réagir au quotidien.

› Tout comme certains ont besoin d'adrénaline et se mettent constamment en danger physiquement mais de manière maîtrisée, acceptez « **le choix du danger** » dans votre parcours professionnel, ouvrez la porte à des changements si vous les sentez porteurs de progrès.

› Sachez également classer, de manière émotionnelle et rationnelle à la fois vos priorités de vie et professionnelles. Le « bon vieux » diagramme des 80/20 est parfaitement adapté. Ce sera « **le Pareto de mes priorités d'amélioration** ».

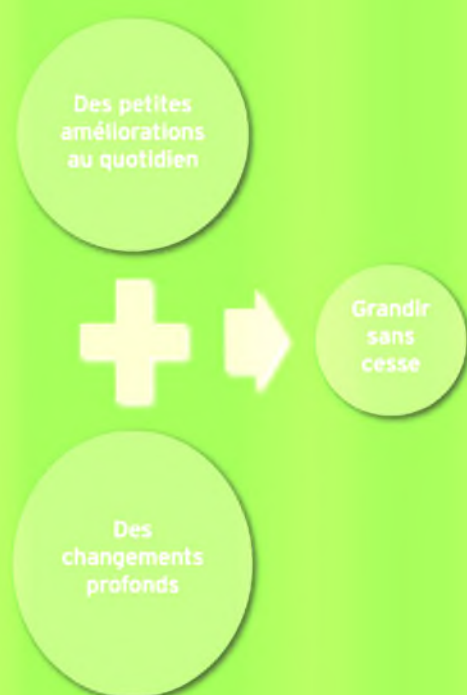
› « **Les 5M** » vous aident à faire le bilan de vos ressources pour viser une amélioration conséquente.

› Établissez « **La liste de mes qualités** », sans forfanterie et sans modestie. Elle constitue un puissant moteur pour vous mettre et vous remettre sur la voie du succès.

› Le « **fais du toi** » est l'outil parfaitement adapté pour vous glisser encore et toujours dans le costume qui vous va si bien, celui de votre « Moi » le plus performant.

› Comment avoir clairement conscience de vos erreurs les plus fréquentes, en accepter l'existence, les regarder avec conscience, peut-être en sourire, dans tous les cas vous efforcer de vous appuyer sur l'analyse de ces erreurs pour en tirer des enseignements utiles. Remplissez donc la « **Fiche anti-looser** ».

› Enfin, allez de l'avant en changeant de statut et devenez manager !

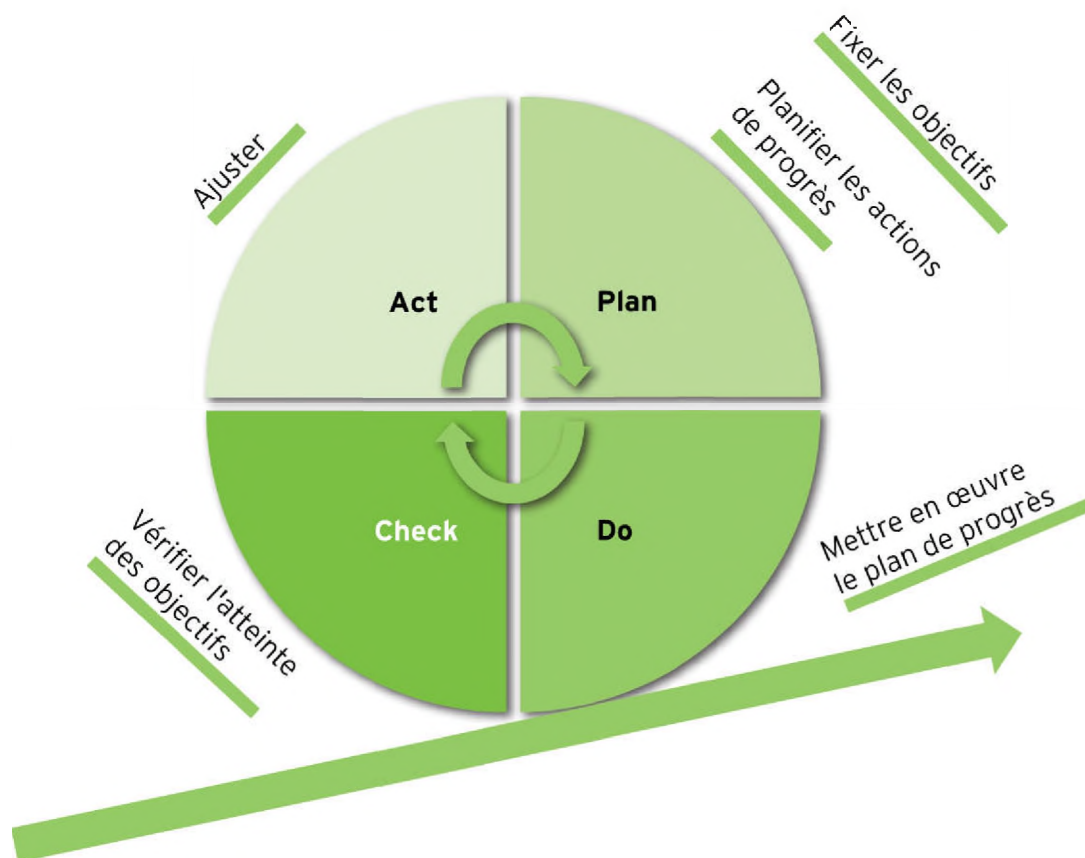


LES OUTILS

27	Le PDCA : mon plan de progrès personnel	86
28	Le diagramme de Pareto : mes priorités d'amélioration	90
29	Les indispensables « 5M »	92
30	La critique qui fait grandir	94
31	La liste de mes qualités	96
32	Le « Fais du toi ! »	98
33	La fiche anti-looser	100
34	Le choix du danger	102
35	Un cerveau désencombré : le « 5S » mental	104
36	L'auto-évaluation annuelle	106
37	Le rebond après l'échec	110
38	Le up-to-date	112
39	Le passage de collaborateur à manager	114

Le PDCA : mon plan de progrès personnel

LE PROGRÈS EN QUATRE PHASES



En résumé

« C'est décidé, vous voulez progresser et vous lancer dans une vraie dynamique de progrès... Vous aviez entendu parler d'une méthode simple et pratique pour obtenir de bons résultats, mais vous peinez à retrouver le nom. Ne cherchez plus. »

Le plan de progrès personnel, inspiré de la méthode PDCA (Plan, Do, Check, Act) vous permet de fixer vos objectifs de progrès, de planifier vos actions d'amélioration, d'en suivre la réalisation et les résultats. Il vous permet de vous ajuster si nécessaire pour parvenir à réaliser la performance attendue. C'est un outil de remise en question.

Insight

"You have now decided that you want to achieve substantial progress by means of efficiency. You have heard of a simple, practical method that yields good results, but you couldn't remember its name. Search no longer!"

Inspired by the PDCA method ("Plan, Do, Check, Act"), the Personal Progress Plan helps you fix your objectives, plan your steps toward improvement, and monitor their application and their results. If need be, it allows you to make adjustments along the way, to attain the desired level of performance. It is a tool designed for challenging

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Vous vous promettez souvent de modifier certaines de vos façons de faire pour être plus performant, ou plus à l'aise. En formalisant de manière synthétique ce que vous souhaitez mettre en œuvre et comment vous allez y parvenir, vous clarifiez vos idées et amorcez les premiers pas de votre propre chantier d'amélioration.

Contexte

Le PDCA se pratique après une auto-évaluation ou un bilan avec votre manager (voir outils 8 et 36). Plus généralement, il s'utilise dès que la volonté de progresser se fait sentir.

Comment l'utiliser ?

Étapes

La première étape est celle du plan, de la planification :

➤ Décrivez factuellement le résultat que vous attendez, autrement dit, l'objectif que vous visez. Utilisez le QQQQCCP (voir outil 15) pour être le plus concret possible. « Quel objectif est-ce que je veux atteindre ? Quels faits significatifs me permettront de valider le progrès ? », « Quel indicateur choisir ? »

➤ Formulez la méthode que vous allez utiliser pour porter ce projet à bon terme. « Comment vais-je m'y prendre ? Quelles sont les étapes à parcourir ? De quels moyens ai-je besoin ? », « Quels sont les délais que je me fixe ? »

➤ Validez la faisabilité et le réalisme de votre objectif avec votre responsable ou une personne proche. « Est-ce possible, sinon que puis-je faire ? »

Vient ensuite l'étape de l'action.

➤ Mettez en œuvre votre plan de progrès (Do) Vérifiez, contrôlez la mise en œuvre du plan d'action et les résultats obtenus (Check).

Enfin, terminez par la phase d'ajustement (Act).

Corrigez, si besoin. Si les objectifs ne sont pas atteints, changez de méthode éventuellement. Re-planifiez des actions.

...et bien sûr, si le cycle de progrès a été efficace, fixez-vous de nouveaux objectifs de progrès !

Méthodologie et conseils

Il s'agit d'un travail sur soi, personnel, dont vous pouvez réaliser le bilan une fois par an. Il s'agit d'améliorer des façons de faire, pas de changer votre caractère !

Peut-être devez-vous garder certains thèmes confidentiels, concernant votre plan de progrès. En règle générale, mieux vaut en parler autour de vous, vous aurez ainsi un retour objectif sur les progrès réellement constatés. S'agissant de challenges personnels, ne soyez pas trop exigeant. Même des petits progrès, ou considérés comme tels par vous, sont parfois des grands pas perçus par votre entourage.

Pour construire votre plan d'action, aidez-vous des « 5M » (voir outil 29). ■

Travaillez sur votre mental dans un objectif permanent de simplification.

Avantages

- Les résultats obtenus le sont pour longtemps.
- Ce travail augmente positivement l'estime de soi.
- La pratique de cet exercice sur vous-mêmes vous qualifie pour être un manager reconnu.

Précautions à prendre

- Commencez par améliorer des pratiques faciles à travailler et dont l'effet est visible et perçu par l'entourage.
- Ralentissez, un seul objectif à la fois !
- Évitez de vous mettre un stress supplémentaire au travers de ce travail. Considérez-le comme une opportunité de progrès et utilisez l'humour si vous avez du mal à avancer !

Comment être plus efficace ?

Entraînez-vous

Pour devenir un utilisateur permanent (ou occasionnel) efficace de la méthode du PDCA, rien de tel que l'entraînement et la pratique. Choisissez des thèmes directement liés à votre activité professionnelle et sur lesquels vous avez un véritable pouvoir d'action.

Choisissez des thèmes précis

Évitez les sujets trop généraux. Par exemple, plutôt que « Je dois me montrer plus motivé », choisissez « Je dois participer sans faute à la réunion d'équipe tous les lundis matin. »

Aidez-vous de la question : « Comment vais-je mesurer le résultat (dans le *Check*) ? ».

Si vous ne trouvez pas de moyen de mesure, mieux vaut reformuler votre objectif pour le rendre plus concret et plus clair.

Les deux exemples présentés ci-après illustrent de manière pratique la façon de vivre et d'utiliser le PDCA sur des préoccupations professionnelles réelles. La Roue du progrès peut ainsi être activée et réactivée sans cesse. Par exemple, après avoir atteint son objectif quantitatif, Dominique pourra se fixer dans le cadre d'un nouveau PDCA un objectif qualitatif : « Respecter, lors de chaque entretien, le guide d'interview. Évitez toutes les digressions. »

Il est important, si vous voulez éviter de vous décourager, de commencer à travailler sur des sujets simples. Pourquoi ne pas appliquer le

PDCA à votre pratique du « 5S » ou à votre façon d'organiser et de vivre les réunions que vous programmez. Ce sont des thèmes faciles et dont vous maîtrisez le pilotage et la réalisation et donc sur lesquels vous avez la possibilité d'agir pour progresser.

Concrètement :

1. **PLAN** : mon planning des réunions de l'équipe, en m'aidant du guide fourni par la DRH : « Les bonnes pratiques d'une réunion réussie ».

2. **DO** : j'organise et je participe à ces réunions mensuelles.

3. **CHECK** : mon indicateur de mesure est un mini-tableau de bord : Pour la partie Organisation : respect des horaires. Pour la partie animation : complétude des sujets traités. Pour la partie efficacité : évaluation semestrielle par les participants.

4. **ACT** : à partir des premiers résultats, travail avec notre assistante et un collègue de l'équipe pour améliorer encore la qualité de ces réunions.

Exemple : Désigner un Time Keeper pour la maîtrise du temps.

Limiter le nombre de sujets traités lors de la préparation.

Tenir compte des suggestions des participants, à chaud et à partir de leurs évaluations à froid.

CAS : deux exemples de fiches de progrès personnel**Le cas de Dominique**

Données : Dominique ne parvient pas à réaliser les entretiens d'évaluation de ses douze magasiniers de manière satisfaisante. Il finit le dernier entretien en général au mois de juin. Il est toujours « le nez dans le guidon », n'aime pas beaucoup le travail de réflexion, les entretiens le stressent.

Il décide, avec le soutien de son responsable, de se soumettre à une autodiscipline active.

Dominique complète sa fiche de « Progrès personnel »

› Objectif

Avoir réalisé, pendant deux années consécutives, les entretiens de mes douze magasiniers avant le 28 février de l'année n+1, en utilisant les supports prévus.

› Moyens

Planifier les entretiens et valider les dates par mail, avec chacun.

Participer à la séance de « piqûre de rappel » : « Comment vivre et conduire positivement un entretien d'évaluation ? », animée par un formateur professionnel.

M'entraîner avec Pascal, le plus pro-actif des magasiniers et faire un débrief avec lui pour avoir un retour fiable : « Me suis-je amélioré dans ma façon de conduire l'entretien ? »

› Indicateur de productivité

Nombre d'entretiens réalisés avant mars : 12

› Indicateur de qualité

Nombre de réponses « + » à la question : « Votre entretien s'est déroulé de manière constructive... » posée aux magasiniers (enquête anonyme)

Le cas de Sylvie

Données : Sylvie est commerciale dans le secteur automobile. Elle visite les garagistes et les gros donneurs d'ordre de la région pour contribuer à la vente de pièces, lubrifiants, pneumatiques, matériel de garage. Elle est performante sur son secteur géographique et ses clients l'apprécient. Son responsable et elle-même ont l'impression qu'elle tourne en rond et vit sur son acquis. Ils décident de construire un plan de progrès personnalisé.

Sylvie complète sa fiche de « Progrès personnel ».

› Objectif

Définir un plan de visites cohérent avec la politique commerciale actualisée. Tenter de réaliser 10 % du chiffre d'affaires annuel avec un nouveau couple produits-clients.

› Moyens

Analyser le portefeuille clients actuel : clients « morts », clients en régression, clients en progression.

Analyser les ventes réalisées : quels produits ? Quelles marges ? Quelles tendances ? Position des concurrents.

Fixer une stratégie de vente pour les deux années à venir : quels produits pousser ? Chez quels clients actuels ? Quels clients nouveaux travailler ?

Écrire un plan de visites et le planifier.

Écrire un argumentaire cohérent avec la politique et les objectifs.

Se faire aider par le chef des ventes si nécessaire.

› Indicateur de productivité

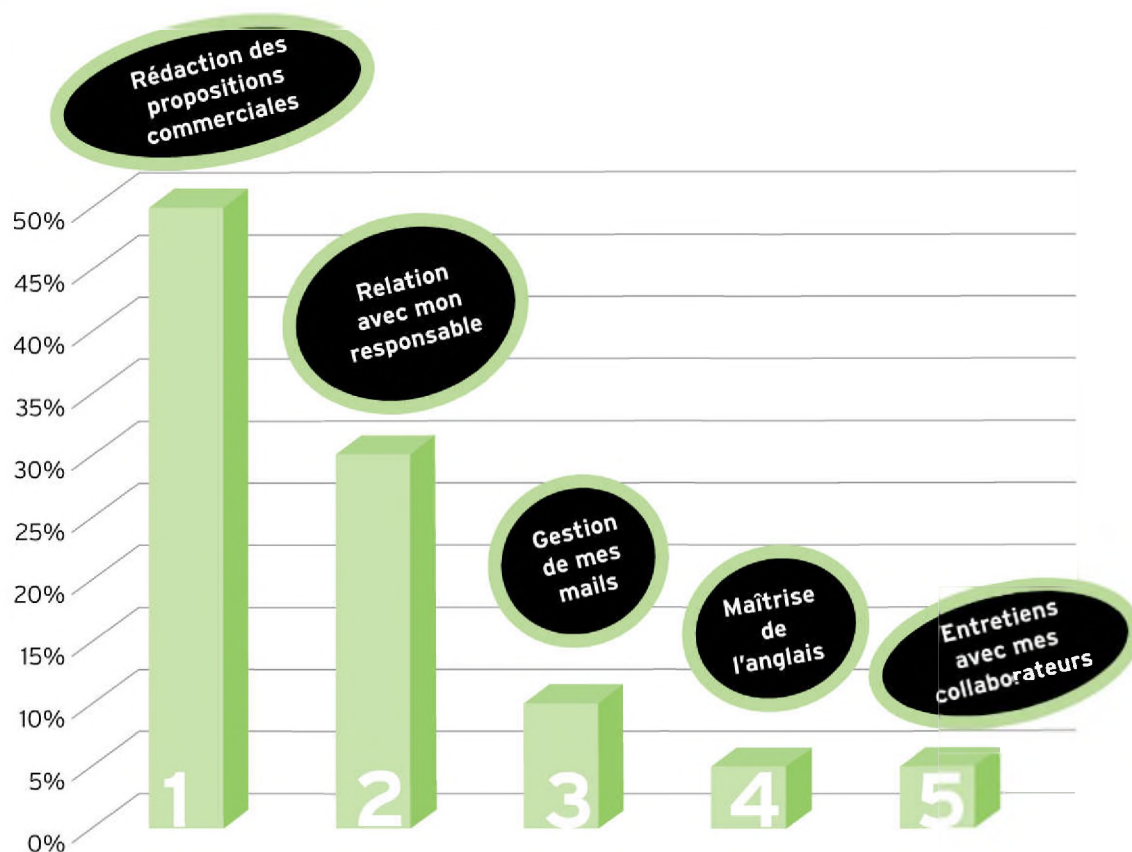
Nombre de visites réalisées/Nombre de visites programmées

› Indicateur d'efficacité

Variation du CA annuel en pourcentage (objectif + 30 %) ■

Le diagramme de Pareto : mes priorités d'amélioration

CHOISIR RAPIDEMENT MES AXES DE PROGRÈS



En résumé

« Je dois choisir mes priorités personnelles d'amélioration. J'hésite... Par quoi commencer ? La gestion de mes mails ? La relance de mes clients ? Le temps passé avec mes collaborateurs ? »

Le diagramme de Pareto matérialise vos domaines prioritaires d'amélioration. Il vous permet d'agir efficacement selon la loi des 80/20. Ainsi, 80 % de mon efficacité personnelle peut être améliorée en agissant de manière organisée sur deux ou trois facteurs clés. Cette logique fait écho à la loi de Pareto : 80 % des problèmes « qualité » sont dus à 20 % de causes.

Insight

"I need to establish my personal improvement priorities. Where should I start? By changing the way I handle e-mail correspondence? By reactivating my client base? By increasing the time I dedicate to exchanges with my co-workers?"

The Pareto diagram reveals the concrete areas where you require improvement. It enables you to act efficiently by taking the 80/20 rule into account: 80% of one's personal efficacy can be improved by working on two or three key factors. This ratio stems from the Pareto Principle: 80% of problems related to quality are due to a mere 20% of the potential causes.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Dans le cadre des démarches qualité, le Pareto est utilisé pour identifier les priorités d'action en matière de non-qualité ou de réduction des coûts. À l'image de son utilisation d'origine, le diagramme de Pareto peut constituer une aide précieuse pour vous permettre d'améliorer vos performances en priorisant vos axes d'amélioration.

Contexte

Adoptez la posture suivante. « Il y a ce que je réussis qui est à confirmer et à développer. Il y a ce que je réussis moins bien, voire pas du tout et que je dois améliorer. » Dans ce deuxième paquet, faites un Pareto pour mettre en évidence vos priorités de progrès.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Écrivez de manière concrète vos cinq façons de faire qui sont les plus préoccupantes ou celles où vous vous trouvez peu performant. Par exemple :

1. « Je perds trop de temps dans la gestion de mes mails. »
2. « Je n'entretiens pas une relation positive avec mon responsable. »
3. « Je ne prépare pas bien mes entretiens avec mes collaborateurs. »
4. « Je suis nul en anglais. »
5. « Je suis inefficace dans l'écriture de mes propositions commerciales. »

Pondérez ces cinq thèmes, répartissez en pourcentage l'importance de leur impact négatif dans votre contexte professionnel.

Par exemple :

- 5) = 50 %
- 2) = 30 %
- 1) = 10 %
- 4) = 5 %
- 3) = 5 %

Construisez le diagramme de Pareto (un simple histogramme). Visualisez vos priorités d'actions et fixez-vous un objectif chiffré. Dans l'exemple, en agissant sur les thèmes 5 et 2, Vous améliorez considérablement la qualité de votre prestation professionnelle.

Méthodologie et conseils

Prendre en considération ce qui vous est communiqué par votre entourage et surtout ce que vous communique votre responsable lors des entretiens d'évaluation, pour écrire la courte liste de vos thèmes à améliorer.

Faites le Pareto du Pareto si nécessaire. Dans l'exemple, quels sont les cinq facteurs qui vous handicapent le plus dans l'écriture des propositions, pondérez-les de 1 à 10. 1 pour un impact faible et 10 pour un impact fort (votre problème n° 1).

« Je recommence toujours à zéro au lieu d'utiliser des propositions similaires déjà rédigées. » **6**

« Je ne les fais pas relire. » **8**

« Je ne suis pas assez concentré lorsque je rédige. » **10**

« Ma page de synthèse n'est pas suffisamment attractive. » **10**

« Les tarifs que je propose ne me semblent pas assez étudiés. » **5**

Je vais donc m'organiser pour être plus tranquille lorsque je rédige et réaliser des pages de synthèse attractives. ■

Avantages

- Le Pareto pèse et évalue vos « faiblesses » actuelles.
- Le Pareto vous met visuellement devant vos responsabilités.
- Il est simple et constitue un excellent *starter* pour engager votre plan d'amélioration.

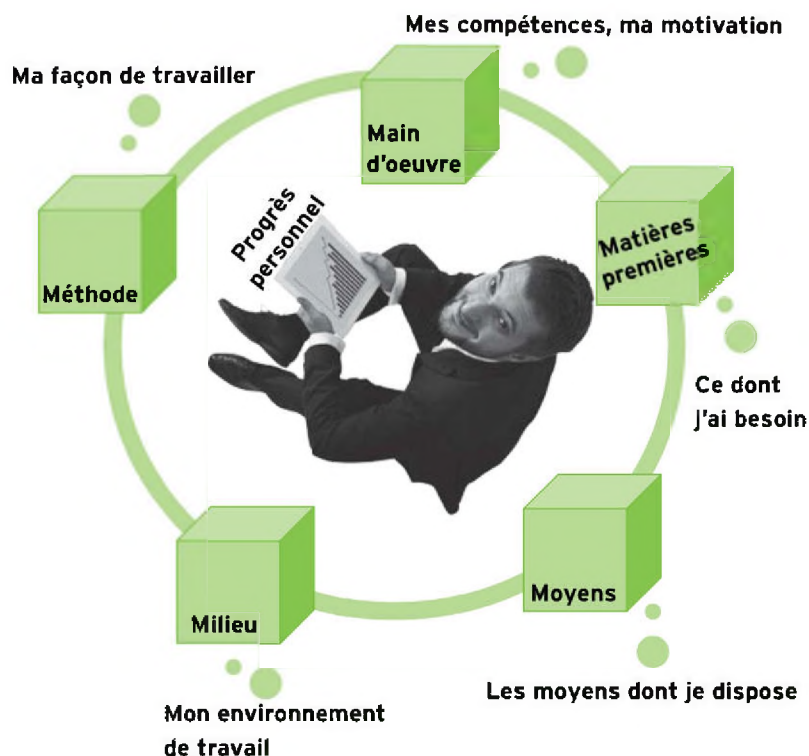
Précautions à prendre

- Ne cherchez pas la perfection dans la pondération, mais plutôt dans la formulation.
- Remettez-le à jour une fois par an.

Un minimum d'efforts bien ciblés conduit à un maximum d'efficacité.

Les indispensables « 5M »

S'ENTOURER DU NÉCESSAIRE



En résumé

« Vous vous étiez engagé auprès de vos clients à répondre plus vite à leur demande. Manque de chance, le système d'information est à nouveau défaillant. Certes, vous n'y êtes pour rien... »

Les « 5M » sont cinq composants indispensables pour réussir à faire bien son travail. Ils sont utilisés en production pour assurer la conformité du produit, appliqués à l'individu voici comment ils se traduisent : pour m'améliorer j'ai besoin de « Moyens adaptés », de « Main-d'œuvre » (compétence et motivation personnelle), d'un « Milieu » (environnement de travail adapté), de « Méthodes de travail pertinentes » et, enfin, de recevoir de mes fournisseurs des « Matières premières » (les bonnes données et/ou les bons éléments de travail).

Insight

“You had promised your clients that you would respond more rapidly to their queries. Bad luck! The main computer system is down again. Of course, you can always say it's not your fault...”

The “Five M's” are a series of indispensable components designed to ensure that you do your work well. Although they stem from manufacturing quality control, you can apply them to yourself as an individual. In order to improve your performance, you require appropriate means, a workforce (i.e. your personal skill and motivation), an appropriate work environment, suitable work methods and, finally, quality raw materials provided by the supplier (in this case, correct data and good infrastructure).

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Pour progresser, il faut d'abord mettre à plat votre façon de fonctionner : vos pratiques dépendent de votre compétence. Mais reconsidérez également votre environnement de travail au sens large. Les « 5M » vous aident à réaliser un diagnostic pour établir un plan d'action.

Contexte

Les « 5M » s'utilisent en relation avec le PDCA, plan de progrès personnel (voir outil 27) ou plus simplement pour faire le point et vérifier que vous pouvez et que vous savez bien faire votre métier.

Il s'agit de porter un regard à 360° sur les facteurs qui impactent la qualité de votre travail.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Étudiez un à un les « 5M ».

➤ Moyens

Les moyens dont vous disposez sont-ils suffisants et adaptés pour vous permettre de réaliser votre travail ou progresser ?

➤ Méthodes

Votre façon de faire est-elle pertinente ? Existe-t-il de meilleures pratiques ?

➤ Main-d'œuvre

6. Avez-vous la bonne compétence ? Avez-vous compris ce que l'on attend de vous ? Êtes-vous motivé ?

➤ Milieu

Votre environnement de travail vous permet-il de bien travailler ? Que devez-vous modifier dans votre bureau (confort, lumière, ergonomie, etc.) ou sur votre poste de travail ?

➤ Matières premières

Quels sont vos fournisseurs internes ? (voir outil 4), ce que vous recevez pour réaliser

votre tâche est-il conforme à vos besoins ? Que devez-vous exiger ?

Pour chaque écart identifié, fixez un plan d'action (voir outil 15), exprimez votre besoin et déterminez qui va vous aider à obtenir le niveau de performance attendu.

Méthodologie et conseils

Établissez, pour chacun des « 5M », une liste de questions qui aident à explorer chaque paramètre à fond.

Faites un bilan factuel, objectif.

Il est possible de rajouter d'autres paramètres ne commençant pas forcément par « M », tels que :

- **le contrôle** : les contrôles que vous réalisez sont-ils suffisants ? Sont-ils efficaces ?
- **la mission** : avez-vous tous les éléments clés définissant votre mission ? avez-vous compris le niveau de qualité attendu par votre client interne (voir outil 4)
- **le référent** : qui peut être considéré comme référent dans la pratique de votre métier ? Qui a l'expertise et peut vous aider ?
- **le management** : votre manager vous soutient-il dans votre action ? Avez-vous besoin d'un management plus ou moins directif ? ■

Le diagramme est aussi appelé diagramme cause-effet ou diagramme d'Ishikawa.

Avantages

- Un outil simple et structuré.
- Une aide pour construire son plan d'action personnel (voir outil 15).

Précautions à prendre

- Faites vous aider éventuellement par une personne neutre qui dispose d'un regard candide et objectif.
- Réalisez les « 5M » seulement après avoir bien identifié les attendus de votre mission (voir outil 3 - La grille de lecture de mon poste) et une fois votre activité stabilisée.

La critique qui fait grandir

FAIRE LE CHOIX DE GRANDIR PAR L'ÉCOUTE DES AUTRES

	Je suis critiqué par une personne légitime	Je suis félicité
Je suis dans l'écoute	La critique est légitime, j'accepte de progresser et je m'améliore !	Cela me motive.
Je refuse d'écouter	Je reste dans ma bulle, refuse de me remettre en cause. Je perds une occasion de progresser.	Je ne profite pas du regard positif et bienveillant des autres.

En résumé

« La remarque de votre collègue était certes maladroite, bien que justifiée (elle vous reproche de ne pas ranger correctement les dossiers partagés). Vous l'avez mal pris, et si c'était une chance ? »

La critique légitime est sans doute l'un des outils les plus utiles pour mettre en œuvre votre volonté de progrès personnel ! Prêtez attention aux commentaires lorsqu'ils viennent de votre entourage, efforcez-vous d'en tirer profit. Considérez la capacité à accueillir la critique comme une attitude vertueuse : en ignorant les critiques, vous perdez une source d'informations précieuse pour aller de l'avant.

Insight

Your colleague's remark was admittedly somewhat tactless, but justified: she complained that you don't file shared documents correctly. You took it badly - but what if this was an opportunity?"

Dealing with well-founded criticism is doubtlessly one of the most useful tools that help motivate us to progress. Pay close heed to comments stemming from people in your work environment and make an effort to profit from them. Consider it a virtue to deal with criticism: if you ignore it, you are losing a valuable source of information that could potentially help you improve your performance.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif est bien de remplir régulièrement votre boîte à améliorations et de mettre en œuvre votre propre plan de progrès à partir des suggestions, des remarques qui vous sont faites. Votre volonté de vous améliorer passe par une sage attitude lorsque vous êtes « critiqué » : lors d'un entretien annuel avec votre responsable, d'une discussion avec un collègue, voire un collaborateur. Mais également dans votre vie privée ou associative.

Contexte

« Tu aurais pu faire comme cela... », « Vous n'avez pas répondu à notre cahier des charges... », mais également « Ton point fort c'est ta capacité d'écoute... », « Je ne te pensais pas capable de finir ces travaux à temps... ». Combien de pages pouvez-vous noircir avec de tels commentaires entendus à longueur de journée. Comment réagissez-vous dès lors que ces commentaires sont négatifs ?

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Apprenez à entendre « la musique » de la critique, à y voir un atout : être critiqué signifie que l'on ne laisse pas indifférent, que ce que l'on dit ou fait ne laisse pas indifférent et présente donc un intérêt certain. Il s'agit de faire un travail sur soi. Vous ne pouvez pas toujours être applaudi, acceptez d'être sifflé parfois !
- Mettez peu à peu en œuvre cette belle machine à « remercier » pour les commentaires que vous recevez. S'ils vous touchent, dites-le « je suis touché, ou surpris par ce que vous m'écrivez ou me dites, je vous remercie... Je vais poursuivre dans cette voie » ou bien, au contraire, s'il s'agit d'une critique, « je vais en tenir compte pour être plus efficace, ou plus attentif... »
- Si besoin, faites reformuler la critique pour qu'elle vous donne des axes concrets de

progrès : « Pourriez-vous être plus précis, qu'attendiez-vous plus exactement ? »

➤ Habituez-vous à mettre en œuvre vos mini-plans de progrès individuels, à tracer vos chemins de d'amélioration. Si vous entendez souvent : « Tu ne prépares pas assez, que ce soit pour tes dossiers, tes rendez-vous, tes compétitions... » Acceptez-le et dites : « Oui, c'est vrai, j'en ai conscience. » et engagez un chantier personnel sur ce thème.

➤ Mesurez les effets : « Que me dit-on maintenant ? », « Comment est-ce que je me sens ? Mieux... »

Méthodologie et conseils

S'agissant d'un travail sur soi, mieux vaut prendre son temps pour constater des effets positifs.

Questionnez votre entourage pour savoir s'il vous trouve en progrès, changé, plus performant, différent...

Essayez vous-même de formuler « aux autres » des critiques utiles, autrement dit concrètes, proches de ce qu'ils ressentent eux-mêmes, et ainsi peu à peu vous recevrez vous-même en retour plus intelligemment leurs propres critiques. ■

Il n'y a pas de progrès personnel sans acceptation des critiques bienveillantes.

Avantages

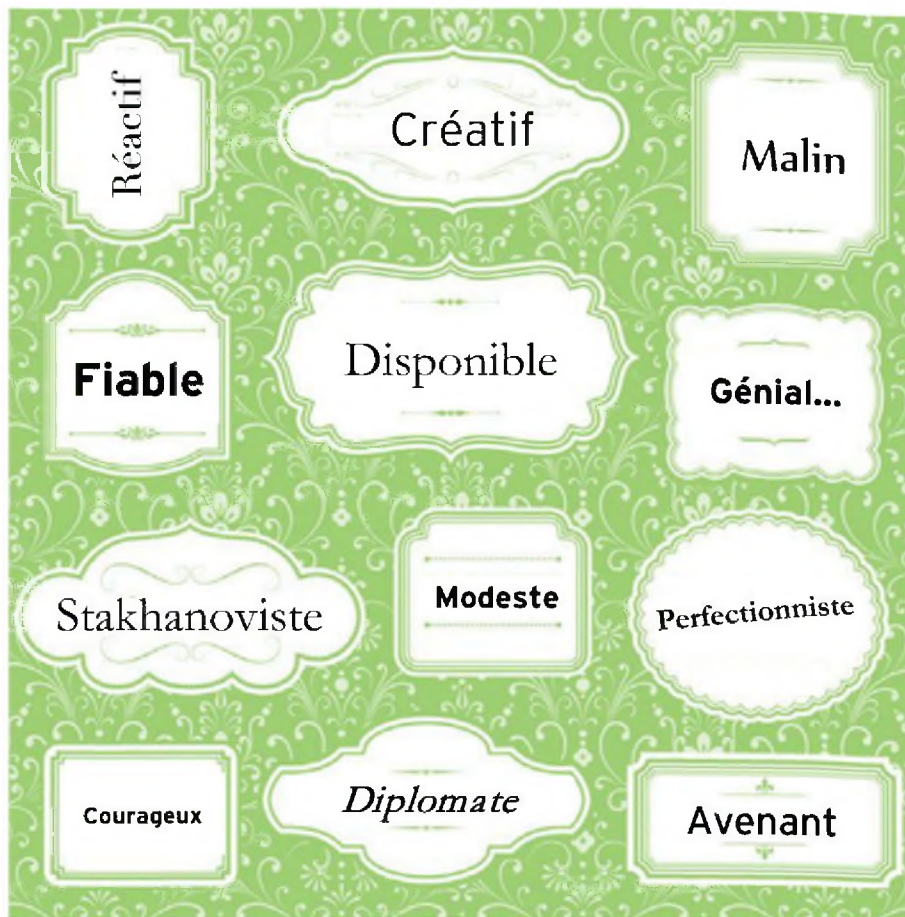
- Les critiques sont permanentes, fréquentes, quotidiennes. La mine est inépuisable : il n'est pas utile de réclamer, ni de relancer...
- Tenir compte des critiques vous rend plus adulte dans toutes les situations de vie qui se présentent à vous.

Précautions à prendre

- Ne soyez pas surpris s'il vous arrive d'avoir le sentiment de faire marche arrière parfois et de ne pas apprécier certaines critiques, surtout si vous les trouvez peu adaptées.

La liste de mes qualités

RECHERCHER EN MOI DES TRÉSORS



En résumé

«À entendre votre manager, vous ne faites que des erreurs. Vous en oublieriez presque vos réelles capacités... Et elles sont nombreuses. Il suffit de les lister pour s'en rendre compte.»

Il est à la fois important et encourageant de savoir que vous disposez de nombreux atouts, considérés comme des qualités pour une vie constructive en société. En établir la liste et la revisiter périodiquement vous permet de vous présenter devant vous-mêmes et devant les autres avec une juste assurance, et sans forfanterie.

Insight

"Your manager makes it sound as if you did nothing but make mistakes. When you listen to him, you tend to forget your genuine abilities. But you would only have to make yourself a list to realize how numerous those abilities are."

It's important and encouraging to be aware that you have a number of gifts and talents: personal qualities with which you can make an active contribution to society. By establishing a list of these and revising it periodically, you can project a positive image to yourself and to others with adequate self-assurance, and without needing to boast.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Bien souvent, il vous arrive d'avoir à affronter une situation considérée par vous comme difficile, au travail, en société, en famille. Et vous ne vous sentez plus à la hauteur. L'objectif de « la liste de mes qualités » est bien de vous convaincre que vous disposez en vous-mêmes d'une mine de trésors à portée de main ou cachés. « Je suis plein de qualités et je vais m'en servir ou continuer à m'en servir ! »

Contexte

Dans une carrière professionnelle ou dans une vie personnelle, certaines périodes et certaines situations vous amènent à vous interroger sur vous-mêmes, sur vos capacités. À ce moment-là, reprenez votre fiche, lisez-la et faites-la lire à haute voix. Allez de l'avant !

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Faites la liste de vos qualités.

Il existe, entre autres, deux méthodes pour se lancer.

➤ la liste alphabétique : A comme « Accrocheur », B comme « Bienveillant », C « comme Courageux », etc.

➤ la comparaison à un personnage : Zorro pour « débrouillard », Talleyrand pour « négociateur », Léonard de Vinci pour « génial », Bruce Willis pour « courageux ».

2. Validez-la périodiquement, avec des personnes que vous estimez.

3. Servez-vous-en comme instrument de mesure de vos propres progrès : « Suis-je plus ou moins pugnace, plus ou moins imaginatif, plus ou moins précis que je ne l'ai été ? »

4. Lisez-la et relisez-la périodiquement, comme une feuille de route. Faites-la lire à haute voix par un complice professionnel ou amical pour ne pas risquer d'oublier des qualités qui font de vous ce que vous êtes.

5. Interrogez-vous lors de situations difficiles, ou lorsque vous manquez de confiance. Mettez en avant, alors, certaines de vos qualités.

Méthodologie et conseils

Il s'agit d'un exercice facile.

Il suffit de se convaincre de son utilité et le pratiquer réellement. Faites-le avec une tierce personne, si vous ressentez le besoin d'être « poussé », et pratiquez-le en effet miroir. Vous l'aidez à faire sa propre liste, il vous aide à établir la vôtre.

La liste faite, commentez à haute voix chacune de vos qualités : quand et comment s'expriment-elles le mieux ? Comment pouvez-vous en renforcer l'usage ? Sur laquelle puis-je ou dois-je m'appuyer en ce moment, ou dans telle situation ?

Prenez soin de les écrire proprement et d'en faire une **pocket card** personnelle.

Efforcez-vous de penser à une situation dans laquelle vous avez utilisé cette qualité de façon très intelligente et positive. ■

Pour vous rassurer et vous remotiver, si besoin.

Avantages

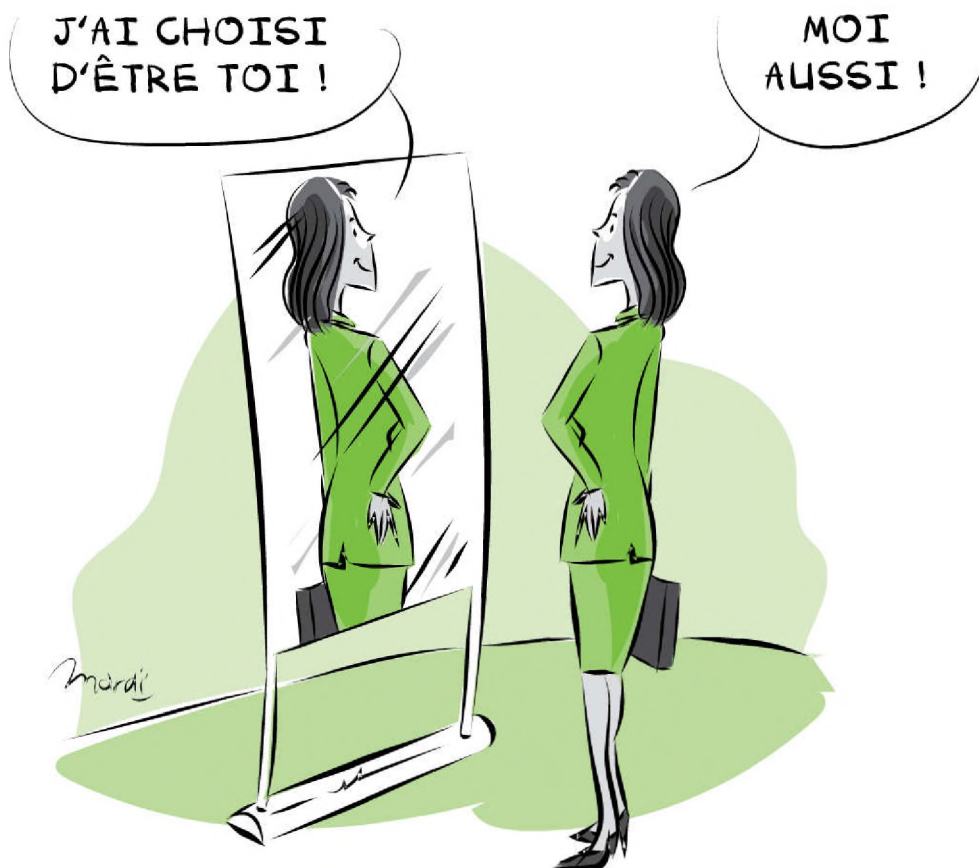
- Il s'agit d'un booster positif ! N'hésitez pas à sourire devant la longue liste de vos qualités.
- Cet outil vous aide à renforcer votre « estime de soi », parfois défaillante ou affaiblie, du fait de vos soucis, de certains échecs professionnels ou personnels.

Précautions à prendre

- Une fois passé l'étonnement devant la liste de vos qualités, restez humble pour éviter l'effet « grosse tête » qui pourrait vous envahir !
- Restez tranquille, ne remplissez pas cette liste comme vous feriez un devoir d'école.
- Si vous séchez ou si vous vous dévalorisez (ex : « Je ne vois pas quelles sont mes qualités... »), faites-vous aider.

Le « Fais du toi ! »

ÊTRE MOI... EN MIEUX



En résumé

« Raté ! Vous avez voulu animer la réunion à la manière de Mathieu qui manie avec brio les blagues et l'humour... Ce n'est pas votre cas. Vous, quels sont vos véritables atouts ? »

Chacun de nous est toujours plus à son aise, plus efficace et plus utile lorsqu'il joue sa propre partition. Que ce soit dans le milieu du travail ou dans les autres sphères de la vie, les résultats que vous obtenez et les satisfactions qui les accompagnent sont plus nombreux et plus faciles à apprécier quand ils découlent de vos qualités propres et de votre perception singulière des événements.

Insight

"Rats! You tried to conduct the meeting like Mathieu does, seasoned with humor and jokes. But that just isn't you. So what are your specific qualities?"

Everyone feels more at ease and becomes more efficient and useful when he brings his own gifts into play. Whether at the workplace or in other areas, we all obtain better and more satisfying results when they are rooted in our personal qualities and our unique perspective on events.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif est de profiter vous-même, et de faire profiter votre environnement professionnel, de ce qui fait votre force et vous rend performant en toutes situations. L'idée centrale est donc bien de « faire du toi... », dans les limites du contexte où vous vous trouvez, plutôt que de sans cesse se couler dans le moule des modèles de l'entreprise qui vous contraignent à « faire comme ».

Contexte

Lorsque vous vous trouvez en situation de vous exprimer, de décider, de construire ou de participer à un projet, vous pouvez parfois vous sentir freiné ou tenté de vous aligner sur le point de vue général, d'opter pour le consensus, de vous autocensurer en quelque sorte. Souvenez-vous, dans ces moments-là, de « qui vous êtes et de ce qui fait votre force ».

Comment l'utiliser ?

Étapes

➤ Le point de départ est de repérer vos domaines d'excellence, et vous en avez forcément. Suis-je excellent quand je communique ? Par écrit, par oral ? Quand je construis des dossiers ? Quand je traite avec les fournisseurs ? Quand je suis préparé à 100 %, ou quand j'improvise largement ? Quand je négocie pour vendre ou acheter ? Quand j'écoute ? Quand la situation est calme ou quand la situation est agitée ? Suis-je meilleur quand j'invente ou quand je reproduis ? Prenez conscience des situations dans lesquelles vous êtes au top !

➤ Renouvelez l'expérience et multipliez-là. Puis, mesurez-en à nouveau les effets.

➤ Il s'agit d'un long parcours, celui de l'expérimentation. Lorsque l'occasion se présente, en cas de difficultés ou non, et que votre énergie est au rendez-vous, « faites du... », essayez d'exprimer à fond vos qualités. Lâchez le « moi » performant qui est en vous.

➤ Mesurez les effets, essayez d'analyser. Quand avez-vous été le plus à l'aise, le plus satisfait, le plus fort en définitive ? Exemple : « Quand j'ai fait du... » ou « Quand je me suis contraint. » Demandez et interviewez ceux qui vous connaissent : « Quand suis-je le plus performant ? », « Quand ai-je l'air le plus heureux, le plus à l'aise ? »

Repérer ce qui vous motive ou dé motive et trouver des solutions.

Méthodologie et conseils

Ce travail sur soi est un travail de longue haleine. Sans doute est-il indispensable de partager ce parcours avec une personne de confiance, qui saura vous faire profiter de ses commentaires et observations utiles, un pseudo-coach en quelque sorte : collègue, compagne, ami(e), votre propre responsable professionnel parfois.

Il est souvent important de résister à l'environnement, qui peut vous décourager de « faire du... ». La tendance étant plutôt à encourager la standardisation des façons de faire comme celle des produits ! Donc, si vous vous sentez à l'aise, écouté, performant, encouragé, multipliez les occasions de « faire du... ». ■

Avantages

- Vous remotiver en permanence avec, à l'esprit, l'idée que vous avez de la valeur.
- Avoir une belle image de vous quand vous exprimez vos qualités est fondamental.

Précautions à prendre

- Validez avec vos proches ce qui fait votre force : « Quand suis-je vraiment bon... ? »
- Acceptez le fait qu'il s'agit d'un chantier permanent, le monde environnant vous rendant souvent « standard ».

La fiche anti-looser

REFUSER LA DÉFAITE, PRÉVENIR L'ÉCHEC

Exemple de fiche « anti-looser » sur l'ouverture d'une nouvelle agence commerciale. La cotation encerclée est celle du risque encouru.

Situations	Vérifier la complétude du dossier administratif	Valider les recrutements du nouveau personnel	S'assurer du fonctionnement du site en ligne	Organiser l'inauguration
Les travers qui me pénalisent				
J'ai toujours le temps	Le dossier ne sera pas prêt 10		Le prévoir trop tard et cela ne fonctionnera pas ! 10	Le prévoir la veille et la rater ! 8
Je fais confiance à « la bonne mine des gens »		Ne pas choisir sur des critères objectifs 8		
Je veux tout contrôler		Ne plus être disponible pour d'autres tâches		
Je n'aime pas me mettre en avant				Rester trop en retrait
Rien n'est assez parfait pour moi	Oui !		Faire trop de modifications et ne pas être prêt à temps	

En résumé

« Ah ! Si vous aviez réfléchi avant, jamais vous ne vous seriez porté volontaire pour participer à cette mission. Vous auriez, tout au moins, identifié les risques et prévu des parades, plutôt que de partir la fleur au fusil. »

La fiche anti-looser est une matrice à double entrée qui met en évidence les risques encourus lors de la réalisation d'un projet professionnel ou dans la gestion de votre carrière de manière globale. Elle prend en compte vos propres façons de faire, vos limites, vos travers. C'est une fiche d'anticipation...

Insight

"Oh dear! If you had only given it some previous thought, you would never have volunteered to participate in that project. Or at least you would have identified its inherent risks and foreseen some defensive measures, instead of just naively entering the fray!"

The "anti-loser" diagram is a double-entrance matrix that highlights the risks you are incurring by the way you manage your career, or when you embark on a specific project. It takes your own ways of doing things into account: your limits, your weak points. It's a worksheet to help you anticipate outcomes.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Vous prémunir contre vos propres travers habituels, ceux qui vous pénalisent parfois dans votre activité professionnelle et vous causent un stress et des contrariétés inutiles voire préjudiciables. Trouver les parades et les actions à mettre en œuvre pour éviter de vous retrouver en difficulté ou savoir « que faire si malheureusement le problème survient ? ».

Contexte

Un proverbe dit « les mêmes causes produisent toujours les mêmes effets ». Vous avez tendance à reproduire régulièrement, par habitude, par négligence, par manque de lucidité, des modes de faire non satisfaisants. Cet outil est à utiliser en mode préventif, lorsque vous sentez que vous avez devant vous un projet à enjeu : changement de poste, de métier, conduite d'un projet important, négociation capitale.

Méthodologie et conseils

Complétez et consultez périodiquement votre fiche anti-looser, de telle sorte à vous habituer à mettre en œuvre les actions idoines. Ce travail est à réaliser individuellement, mais il est bon d'en partager les conclusions avec votre entourage professionnel, qui peut vous aider à le compléter ou le valider.

La pondération des conséquences peut être vue comme un accélérateur pour vous pousser à l'action. « C'est grave si ça se produit, je dois me prémunir contre cette occurrence, ma négligence pourrait être coupable. » La gravité d'une conséquence mesurée à 10 doit vous faire réfléchir et agir. Écrivez dans la foulée les décisions prises ou les actions que vous devez mener pour éviter la réalisation du risque. ■

L'anticipation courageuse assure la réussite des projets.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Décrivez les grands moments et les grandes étapes liés à la situation qui vous préoccupe, le scénario en quelque sorte.
- Listez vos défauts, vos limitants, ou considérés comme tels par vous-même ou votre entourage, dans l'exercice de votre métier ou liés à votre comportement habituel.
- Écrivez les conséquences négatives pouvant résulter, lors de la réalisation du projet, de votre façon de faire mal maîtrisée, due à vos défauts.
- Pondérez, par une note de 1 à 10, les effets négatifs résultant d'une telle situation.
- Choisissez une stratégie pour commencer à agir : qu'est-ce qui est le plus gênant ?
- Écrivez les parades possibles pour éviter que ne se produise la difficulté repérée, et complétez « La fiche anti-looser ».

Avantages

- Il s'agit d'un moment pendant lequel vous vous posez pour réfléchir.
- Vous pouvez vous faire aider par vos collaborateurs à utiliser cette méthode simple et non traumatisante.
- Mettre une note vous fait bouger.

Précautions à prendre

- La fiche anti-looser ne doit pas vous faire oublier la liste de vos qualités ! (voir outil 31)
- Utilisez la fiche en ne pointant du doigt que les points clés.

Le choix du danger

PRENDRE DES RISQUES POUR PROGRESSER



En résumé

« Voilà trois ans que vous êtes dans les mêmes activités, trois ans que vous refusez des projets par peur de ne pas réussir, trois ans que vous ne progressez plus... Et si vous décidiez de vous mettre en danger ? »

Oser changer une façon de faire ou une attitude, accepter de prendre des risques en s'attaquant à des domaines plus difficiles, changer de métier ou de cap professionnel, ouvrent la voie à des opportunités certaines. Si vous savez les exploiter, vous irez à coup sûr vers des succès inattendus et des lendemains réjouissants. Refuser le changement, au contraire, vous mène à la routine et à la stagnation.

Insight

"For the past three years you have been pursuing the same types of activities, refusing any new kind of project for fear of failure. Over the past three years you have not made any progress. What if you decided to take a risk for once?"

You can open a door to new opportunities if you dare to change a method or an attitude, if you take risks by tackling the most difficult areas, switching jobs or selecting a new professional goal. If you know how to exploit these new opportunities, you will attain unexpected success and experience a brighter future. Conversely, refusal to change keeps you entrapped in stagnation and drab routine.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cet outil vous est utile pour avoir sans cesse à l'esprit que c'est en bousculant vos habitudes que vous atteindrez des objectifs plus ambitieux. Vous challengez vous-même en entreprenant des changements quand tout semble aller pour le mieux vous évitez de vous endormir. Nul autre que vous ne peut avoir l'intuition « qu'il est temps de changer ».

Contexte

Il peut vous arriver d'avoir des velléités de changement lorsque vous ne vous sentez pas bien dans votre métier ou votre activité, peut-être la société qui vous emploie ne vous satisfait-elle pas ou plus. Cela vous pousse à vous interroger : « Que dois-je changer ? » Mais au fond, il s'agit surtout d'anticiper en choisissant de changer « quand tout va bien ». C'est dans ce contexte-là que l'outil est le plus utile.

Comment l'utiliser ?

Étapes

➤ Prenez conscience progressivement de votre état routinier.

Par exemple : « Je maîtrise parfaitement mon métier, ma fonction... », « Jusqu'à quand vais-je pratiquer cette activité et toujours de la même manière ? », « J'ai moins de jus. Je viens de plus en plus au travail à reculons... »

➤ Interrogez-vous sur deux axes selon votre projet :

- « Que puis-je faire pour me challenger et sortir de ma zone de confort ? Comment changer mes habitudes en restant dans mon métier ? Quels risques puis-je prendre pour progresser professionnellement ? À quelle tâche difficile m'attaquer, quelle mission puis-je accepter pour augmenter en compétence ? »
- « Faut-il changer ou demander à changer de fonction ? Partir exercer le même métier ailleurs ? »

➤ Laissez-vous le temps de la réflexion.

➤ Une fois le choix du danger fait, identifiez vos facteurs clés de succès. Que vous faut-il faire pour réussir votre challenge ? Comment vous préparer ? Vous faut-il une aide, une formation ?

➤ Partagez vos projets possibles avec vos proches, famille, amis, collègues de travail, voire votre patron ou votre responsable hiérarchique. Dans ce dernier cas, assurez-vous qu'il sera aidant.

Méthodologie et conseils

Il n'est pas toujours facile de se mettre en danger, c'est pour beaucoup d'entre nous une décision et un acte contre-nature. Mais le confort du « tout va bien, ne changeons rien » peut être un piège qui vous endort. Soyez patient et prudent, ne décidez pas sur un coup de tête mais acceptez de vous mettre en danger *a minima* une fois par an par exemple.

Essayez de vous projeter : « Ce sera comment quand j'aurai changé ? Quels avantages vais-je en tirer ? Que vais-je apprendre ? En quoi vais-je grandir ? »

Le cas échéant, faites-vous aider par un coach pour y voir clair sur vos motivations et vos freins. ■

Travailler sur votre mental dans un objectif permanent de simplification.

Avantages

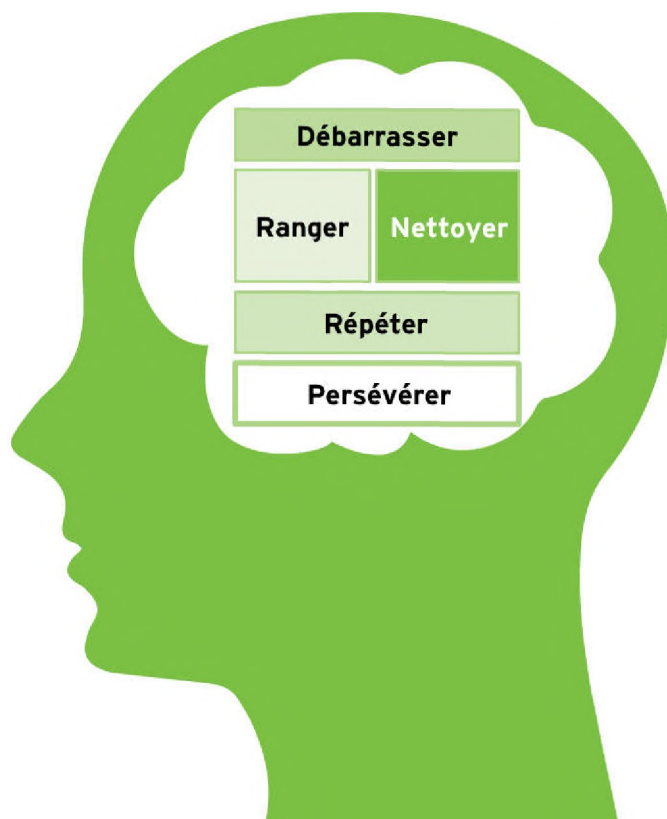
- Indispensable pour vous faire progresser significativement.
- Vous aide à y voir clair, quand bien même vous décidez de ne pas « vous mettre en danger » : *Change or not change ?*

Précautions à prendre

- N'utilisez pas l'outil dans la précipitation, dans un moment de découragement.
- Prenez des risques « calculés » ceux qui obligent à progresser, sans vous mettre en situation inévitable d'échec.

Un cerveau désencombré : le « 5S » mental

ME FACILITER LA VIE AU QUOTIDIEN



En résumé

« Vous avez l'impression que votre cerveau va exploser. Même la nuit, il continue à travailler et cela vous épuise... Changez de perspective: envisagez-le comme une maison encombrée de la cave au grenier... Êtes-vous prêt pour le nettoyage de printemps ? »

La méthode du « 5S » mental ou cérébral est un apprentissage du tri et du rangement de nos idées et préoccupations, celles qui nous sont utiles et nous font avancer, et celles qui nous encombrent et nous freinent voire nous « rendent malades ». 5 étapes sont à suivre : Débarrasser ; Ranger ; Nettoyer ; Répéter ; Persévérer.

Insight

“You have the impression that your brain is going to explode. It even goes on working at night, and that tires you out. Try a change of perspective: picture your mind as a house that's full of junk from the basement to the attic. Are you ready for spring cleaning?”

Applied to the mind, the “Five S” method is a way of learning how to sort through our ideas and our worries, and to put them in order. Some thoughts are useful and help us advance; others get in our way and form obstacles to the point of making us ill. To tackle this, we should follow 5 steps: Sort (remove junk), Systematic Arrangement (order), Shine (clean up), Standardize (repeat), Sustain (persevere).

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Vivre chaque jour avec des encombrants mentaux ne permet pas d'y voir clair dans vos propres décisions. L'objectif de ce « 5S » cérébral est d'avoir les idées en ordre pour ailer de l'avant selon le chemin que l'on se trace. Se désencombrer l'esprit de choses inutiles est une hygiène mentale très utile.

Contexte

L'approche du management par le « 5S » a fait ses preuves dans le domaine pratique, en production ou dans les activités de service. Sur un plan personnel, la pratique du « 5S » cérébral est conseillée lorsque la charge mentale est parfois excessive. « J'ai trop de questions à traiter » ; « Je n'en peux plus » ; « J'en ai marre » ; « Vivement les vacances », « Je ne supporte plus cette façon de travailler ».

Comment l'utiliser ?

Étapes

► Débarrassez

Classez vos pensées en plusieurs catégories : les choses dont vous pouvez vous débarrasser dans l'immédiat ; celles que vous pouvez faire traiter par d'autres et bien, ce que vous pouvez « descendre à la cave ou mettre au grenier » (reporter à beaucoup plus tard).

► Rangez

Dans ce qui reste, déterminez ce qui doit être traité en premier. Donnez la priorité à la priorité, puis au reste.

► Nettoyez

Parmi les questions et les préoccupations qui demeurent, déterminez celles que vous pouvez simplifier, reformuler, ou re-calibrer. Peut-être certaines ne sont-elles pas de vraies questions ?

► Répétez

Pratiquez régulièrement cet exercice pour garder en permanence les bonnes habitudes de management de votre propre personne.

► Persévérez

Améliorez votre pratique en l'utilisant avec d'autres personnes, dans votre vie professionnelle, personnelle, en collectivité.

Méthodologie et conseils

Pratiquer le « 5S » mental est un apprentissage progressif. Les rechutes vers l'encombrement sont fréquentes. Rien d'étonnant, il s'agit surtout de progresser, et non pas de viser la perfection. Se poser régulièrement pour prendre le temps de mesurer ses propres progrès ou ses régressions douloureuses.

Nous conseillons d'en parler avec l'entourage, d'essayer de le faire en binôme : avec un collègue, avec son assistante, avec un tiers ami, en confrontant ses expériences sur ce sujet. Le binôme joue le rôle de questionneur : « Où en es-tu ? Qu'as-tu réussi à éliminer régulièrement ? T'y retrouves-tu ? Qu'est-ce qui te gêne encore pour progresser ? » ■

Travaillez sur votre mental dans un objectif permanent de simplification.

Avantages

- Il s'agit d'un challenge personnel et qui flatte l'ego lorsque vous réussissez une percée.
- Il vous rend plus tranquille, plus efficace, plus agréable avec les autres au quotidien.
- Il fonctionne en auto-alimentation et améliore votre propre estime de soi.

Précautions à prendre

- Essayez d'écrire vos avancées, vos réussites, vos étonnements.
- Restez humble et patient, toutes les avancées sont fragiles.
- Il s'agit d'un vrai changement, ne rêvez pas de devenir tout de suite un magicien dans la maîtrise de votre tempérament.
- Laissez la place à vos propres émotions, ne rationalisez pas l'exercice. Le véritable indicateur est le suivant : « Est-ce que je me sens mieux ? », « Est-ce que les autres me trouvent mieux ? »

L'auto-évaluation annuelle

CHOISIR DE PROGRESSER



En résumé

« Depuis combien de temps n'avez-vous pas pris rendez-vous avec vous-même ? N'auriez-vous pas envie de faire un break pour simplement, en toute sérénité, vous poser les bonnes questions sur vous et vos projets ? »

Savoir où vous en êtes en tant qu'individu et vous appuyer sur un point-étape régulier, auto-administré, à partir d'un questionnaire de référence préétabli, voilà un bel exercice pour aller de l'avant et se remettre en question !

Insight

"When was the last time you made an appointment with yourself? Wouldn't you like to take a break and calmly ask yourself the right questions about your life and your projects?"

In order to gain an overview of where you are as a person and to introduce a regularly recurring moment of reflection in your development, you can use the pre-established Self-Evaluation Questionnaire as an excellent exercise to help you re-examine your priorities and move forward.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le calendrier julien de 365 jours rythme beaucoup de vos activités annuelles. Une fois par an, essayez de prendre du recul et d'observer « l'homme ou la femme que vous êtes » en utilisant un système d'évaluation, mi-objectif, mi-émotionnel pour répondre à la question : « Où est-ce que j'en suis dans mon parcours professionnel ? »

L'objectif est clair : vous regarder sans indulgence, étape préliminaire pour « faire mieux ou autrement dans les mois qui viennent ».

Contexte

L'évaluation par un tiers existe et est pratiquée ou praticable facilement à partir de méthodologies souvent bien établies dans les entreprises. Ce tiers est souvent le responsable hiérarchique. Pratiquer vous-même une évaluation pour déboucher sur votre propre plan de progrès vous prépare aux entretiens officiels avec votre chef direct ou un tiers. Cette pratique vous sort du strict examen des résultats pour vous projeter dans l'univers de vos lendemains professionnels et personnels plus lointains.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Complétez le questionnaire donné ci-après qui vous permet de faire un point, en prenant votre temps, en plusieurs fois si nécessaire. Ce questionnaire vous permet d'aborder :
 - le moi d'aujourd'hui : comment je me perçois et comment je perçois les autres, mes points forts et mes points d'amélioration ;
 - le moi de demain désiré : ce que j'ai envie de devenir au plus profond de moi ;
 - les projets qui me tiennent à cœur.
- Commentez vos réponses à un proche qui vous connaît bien, pour les enrichir, les amender, les colorer !

- Choisissez parmi les projets possibles, celui qui est le plus dans vos cordes et qui vous donne de l'envie. Ce projet va devenir votre objectif.
- Relisez ce document une fois par an, pour rester dans l'action ; mettez-le à jour.

Autoévaluez-vous objectivement sans indulgence et sans sévérité.

Méthodologie et conseils

« Écrire c'est poser ses idées » est un adage à considérer avec attention. Penser que c'est du temps perdu que de compléter ce document est un piège dans lequel vous pouvez facilement tomber. Peut-être êtes-vous sans idée devant certaines de ces questions. Cela signifie simplement que vous avez à clarifier certaines des données circulant dans votre cerveau et certains des sentiments qui vous animent. Avez-vous les idées claires sur ce sujet ?

Une fois complété le document, parlez-en, relisez-le, souriez, allez de l'avant ! ■

Avantages

- Vous fait grandir mentalement et vous aide à rester lucide.
- Vous rend humble dans le regard que vous portez sur vos collaborateurs, vos proches : « Si parfois je ne sais pas répondre moi-même à certaines de ces questions, j'accepte qu'il en soit de même pour d'autres. »

Précautions à prendre

- N'écrivez pas des pages et des pages, limitez-vous à l'essentiel, une ou deux lignes maximum par item.
- Écrivez simplement, et très concrètement, évitez les mots-valises ou les phrases sans intérêt.
- Faites cet entretien avec vous-même dans une période calme sans stress, pendant les vacances par exemple.

Comment être plus efficace

Cette auto-évaluation n'est pas toujours facile et il faut accepter, pour la réussir, de structurer cet entretien avec vous-même.

Elle comprend deux phases : un bilan personnel suivi d'une prise de décision.

Le bilan personnel

Le bilan porte sur trois thèmes !

➤ « Moi aujourd'hui » :

- vos points forts selon vous : analysez-les par rapport à ce que vous avez déjà accompli mais aussi en fonction de ce que vous rapportent les autres ;
- vos axes de progrès : ce que vous aimeriez faire mieux (que vous ne l'avez fait jusqu'à présent), ce que vous aimeriez que l'on dise de vous ;
- vos priorités actuelles dans votre vie professionnelle.

➤ « Moi demain » : Comment je me vois demain ?

➤ « Mes projets » : il s'agit ici de lister tous les projets possibles, du plus prosaïque au plus ambitieux qui vous permettrait de devenir ce « vous » désiré. Notez vos projets professionnels bien sûr, mais aussi vos projets de vie.

Nous vous proposons, ci-contre, une grille d'auto-évaluation possible.

Répondre à cette question est toujours difficile. Nous vous conseillons de l'aborder en considérant 3 axes d'investigation :

« Soit je continue sur ma trajectoire actuelle en exploitant au maximum mon savoir-faire acquis. » *Avantage* : rassurant ; *Limite* : peu enthousiasmant.

« Soit j'effectue un virage important mais maîtrisé, par exemple en allant vers d'autres métiers, voisins ou peu éloignés du mien. » *Avantage* : prudent ; *Limite* : tranquille

« Soit j'effectue un changement radical : je change de région, voire de pays, de métier. »

Avantage : un vrai « Booster » ; *Limite* : probabilité de succès faible.

Le projet de vos rêves

Ces trois rubriques travaillées (en plusieurs fois si besoin, en s'aidant éventuellement de la collaboration bienveillante de collègues), il vous reste à écrire plus en détail le projet qui vous fait le plus envie et le décliner des manières suivantes :

➤ les principales étapes à franchir pour passer du « vous » d'aujourd'hui au « vous » désiré. Notez éventuellement leurs dates et établissez un planning si besoin ;

➤ les ressources principales à trouver (soutiens personnels, coûts éventuels, etc.).

➤ les décisions à prendre (et avec qui il faudra le faire).

➤ tous les avantages liés à la réalisation de ce projet pour vous conforter dans votre choix ;

➤ tous les risques et les conséquences négatives liés à la réalisation de ce projet.

Anticipez si cela est possible ;

➤ les émotions futures : que ressentez-vous à l'idée que cette situation devienne réalité ? Quelle sera votre réaction à ce moment-là ? « Je suis enfin... », « Je suis heureux d'avoir pu... », « J'ai enfin compris... ».

Réalisez ce même travail pour le projet qui vous semble le plus « robuste », même si celui qui tient le mieux la route, est également celui qui vous fait moins rêver. ■

Un travail de fond sur soi pour aller de l'avant. Une auto-analyse qui demande de prendre du recul, d'être objectif en s'aidant du regard des autres.

CAS : Grille d'autoévaluation annuelle

Moi
aujourd'hui**Mes points forts selon moi**

- Ce que l'on me reconnaît comme atouts en général (ce que j'ai déjà entendu dire sur moi, ou que je perçois que l'on pense de moi).
- Ce que j'ai réussi et qui ne m'a pas étonné.
- Ce que j'ai réussi et qui m'a étonné (m'a étonné moi-même).

Mes points faibles

- Ce que j'aimerais faire mieux (que je ne l'ai fait jusqu'à présent).
- Mes erreurs passées qui me servent aujourd'hui pour être mieux avec moi-même et donc mieux avec les autres.

Ce que je mets à la première place dans ma vie

- La priorité des priorités, ce qui est important et qui ce vient après.
- Ces choses que je vois faire aux autres et que j'aimerais faire aussi bien moi-même.
- Ce que j'aimerais entendre que l'on dise de moi : « Il est vraiment... ».
- Ce qui m'agace que l'on dise de moi (ou que je présume que l'on pourrait dire).

Moi
demain
(désiré)

- Comment je me vois demain ? Où ? À faire quoi ? Avec qui (travailler dans quel contexte, dans quel type d'entreprise : la mienne, une plus grande, une plus petite) ? Comment ?
- Dans l'idéal (accessible mais difficile), je me verrais ou je me serais vu...
- Autrement dit, si c'était à refaire, voilà ce que je ferais à 16 ou 18 ans (mes choix, si je recommençais ma vie)

Mes
projets

- Mes projets (du plus prosaïque au plus ambitieux).

Mon choix

- les principales étapes à franchir, les dates clés.
- les ressources principales à trouver
- les avantages liés à la réalisation de ce projet
- les risques et les conséquences négatives liés à la réalisation de ce projet.
- Les émotions induites

Le rebond après l'échec

TIRER PARTI DE L'ÉCHEC POUR PROGRESSER



En résumé

« Vous n'avez pas rendu le dossier "Senaut" à la date prévue. Le regard de votre manager a été plus qu'éloquent. Vous n'avez qu'une seule idée : disparaître. Et pourtant... »

Lorsque l'échec survient, et il est naturel qu'il se produise dans un parcours professionnel, il existe une attitude plus efficace pour le surmonter que le simple constat et la douleur de l'échec. Le rebond est toujours possible et les outils pour passer ce cap difficile existent.

Insight

"You didn't turn in the Senaut dossier on time, and your manager shot you a devastating glance. You wish you could just vanish into thin air. And yet..."

When failure occurs - something quite natural in the course of a professional career - you can overcome disappointment by adopting an attitude that is much more productive than simply admitting you have failed and feeling sad about it. A rebound is always possible, and a series of tools are at your disposal to surmount this difficult stage.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le rebond après l'échec consiste à accepter des situations pénibles et défavorables comme étant normales, l'échec faisant partie de la vie, et à en tirer des conclusions pour votre futur. « Que puis-je faire pour éviter de me retrouver dans une telle situation à l'avenir ? Que dois-je changer ? Comment vais-je rebondir ? »

Contexte

Vous vous retrouvez soudain en constat d'échec, concernant une mission dans laquelle on misait beaucoup sur vous, ou vous avez commis une erreur dans vos tâches, ou encore, vous réalisez que vous n'êtes pas fait pour le métier ou la fonction que vous exercez actuellement. Que faire ? Comment réagir ?

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Utilisez le « E » du REV (Rationnel/Émotionnel/Volonté) et donnez libre cours à vos émotions : « Je me suis planté, on s'est planté, la vie continue... »
- Partagez l'échec avec vos équipiers, ou ceux qui vous aiment, la charge diminue.
- Servez-vous du « R » pour analyser rationnellement les faits. Le constat qui en découle doit aboutir à une remise en cause : « Ce projet, ce chantier était raté d'avance, les fournisseurs n'étaient pas au niveau... Nous réussirons le prochain. » ; « Nous n'avons pas validé les premiers prototypes, nous en payons les conséquences... » ; Cette remise en cause ouvre sur un changement : « Je ne suis pas fait pour la logistique... », « L'informatique ce n'est finalement pas mon truc... », « Je serais mieux dans une PME que dans cette organisation sans âme ou je ne peux pas m'exprimer... »
- Mettez en œuvre le « V » de « Volontaire » pour décider d'un plan d'action, afin

de supprimer les causes d'échec. Au pire, vous pouvez également décider de changer d'orientation professionnelle.

Méthodologie et conseils

S'il s'agit d'un échec ponctuel dans votre parcours, soyez très rationnel pour avancer et reconstruire.

Si, par contre, vous faites le constat en vous fiant à vos émotions et votre ressenti, que vous n'êtes pas fait pour l'activité ou les responsabilités que vous exercez actuellement, recentrez-vous sur un métier qui est « ce que vous savez faire de mieux ».

Voici quatre conseils clé qui vous aideront à tirer profit d'un échec :

- Acceptez l'échec, il vous fait progresser.
- Choisissez le terrain de jeu ou vous êtes le plus fort, le plus reconnu. « Pourquoi faire du cinéma si la chanson est votre domaine d'excellence ? Vous risquez l'échec... »
- Évitez la fuite après l'échec. « C'est fini, jamais plus, je pars vivre dans le désert de Gobi... »
- Sachez dimensionner vos ambitions.

Vous souhaitez être un grand PDG, Président de la République, champion du 100 mètres aux Jeux olympiques ? Ce sont de formidables ambitions ! Le chemin sera sans doute semé d'embûches et donc d'échecs. ■

*« Il y a pire que de ne pas réussir, c'est de ne pas essayer »
J. Forester.*

Avantages

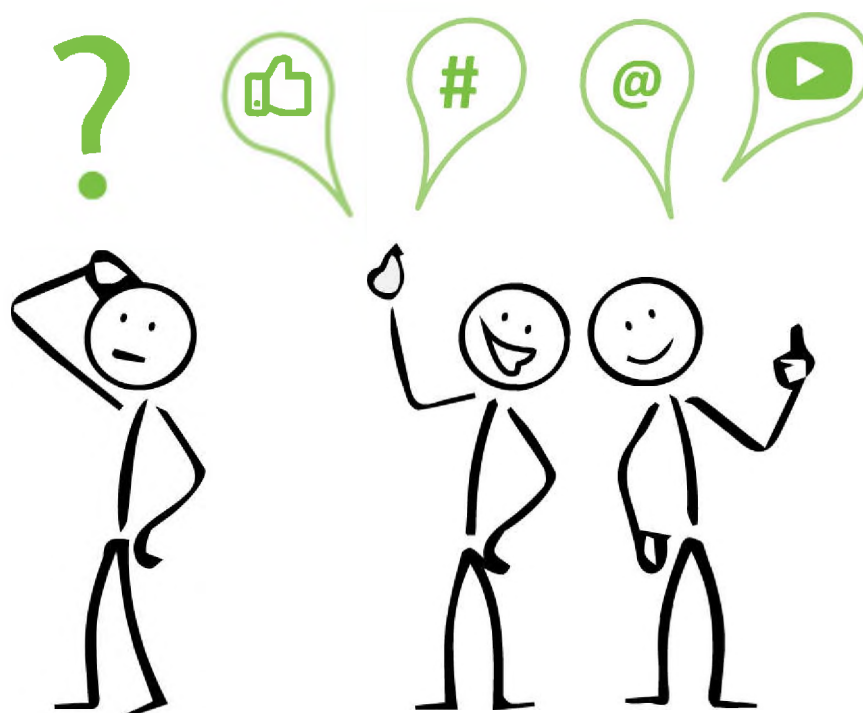
- Le rebond bien géré vous fait grandir.
- Le rebond est une opportunité de partage.
- Il vous stimule en vous mettant face à des choix.

Précautions à prendre

- Trop de rebonds peuvent finir par user votre volonté.
- N'agissez jamais seul en cas d'échec. Partagez.
- Prenez le temps d'analyser les origines de l'échec.

Le up-to-date

SAVOIR RESTER AU GOÛT DU JOUR



En résumé

« La réunion sur la digitalisation de votre métier vous a laissé un goût amer. Vous vous êtes senti un peu dépassé, surtout face à vos collègues plus jeunes qui jonglent si facilement avec ces nouveaux concepts. »

Il est dans votre intérêt de conserver en permanence un contact fort avec la réalité du jour durant votre parcours professionnel. Quelques points de repère et quelques bonnes pratiques vous aideront à rester up-to-date afin d'être efficace et heureux au quotidien.

Insight

"The meeting about digitizing your workplace has left a foul aftertaste. You feel overwhelmed, particularly when compared with younger colleagues who deal so easily with all these new concepts."

It is in your own self-interest to keep up with current developments in your field over the course of your entire professional career. A few points of reference can help you stay up-to-date and ensure that you remain efficient and satisfied with your work.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Rester au courant des pratiques nouvelles et de l'actualité économique, sociale, du marché du travail est indispensable tout au long de la vie. S'y ajoute aujourd'hui le besoin de connaître les nouvelles technologies, d'en utiliser certaines et également d'être en prise avec les modes de communication actuels.

Contexte

Le ^{xxi}e siècle est marqué par l'accélération des événements dans tous les domaines de la vie. Les parcours professionnels tranquilles sont devenus rares. Pour rester sur le marché du travail, et conserver son savoir-faire ainsi qu'une certaine valeur, il est indispensable d'effectuer un minimum de veille pour constater les évolutions, identifier vos lacunes actuelles et à venir et pouvoir ainsi y remédier. Êtes-vous « **up-to-date** » dans votre propre métier ? Ou en êtes-vous dans l'usage des nouvelles technologies ? Avez-vous appris à bouger ? À parler d'autres langues ?

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Profitez des bilans professionnels, des évaluations annuelles pour faire le point sur vos éventuels manques ou retard dans votre activité, pour aujourd'hui et pour demain.
- Tenez-vous vous-même informé de l'actualité, des grandes tendances en matière d'emploi, leur type évolue-t-il ? Que recherche-t-on ? Qu'est-ce qui est indispensable ? Qu'est-ce qui est souhaité ? Lisez les journaux et revues spécialisées et consultez les sites en ligne.
- Écrivez un plan de progrès personnel basé sur des formations classiques et en ligne. Faites-vous aider par des collègues et utilisez les réseaux.

Méthodologie et conseils.

Il ne s'agit pas d'être le champion en tout et partout. Fixez-vous donc des priorités : s'agit-il de l'usage d'une langue qui devient indispensable pour vous ? D'une façon de communiquer qui vous pénalise ? D'un manque d'auto-estime qui vous freine ? Êtes-vous à la traine en matière d'usage des nouvelles technologies ?

Vous pouvez réaliser le test suivant :

« Est-ce que j'embaucherais le personnage que je suis aujourd'hui pour tenir mon propre poste ? Qu'est-ce qui lui manquerait en termes de compétences techniques, relationnelles, et même de connaissance du monde ? » Constatez les écarts et agissez.

Posez-vous la question suivante : « Qu'est-ce que je vaudrais réellement ? Suis-je professionnellement **bankable** ? »

Efforcez-vous de suivre une formation courte et ciblée, au moins une fois tous les quatre ans, et un cycle plus long pour une forte remise à niveau tous les dix ans. ■

« Mieux vaut être au goût du jour qu'à jour du goût. »

Pierre Dac

Avantages

- Vous donne une vision réaliste de votre valeur actuelle.
- Permet d'y voir clair sur vos chantiers à entreprendre.
- Permet de rester transférable sur le marché du travail.

Précautions à prendre

- Faites une seule chose à la fois, pour combler votre retard ou changer vos habitudes.
- Ne perdez pas vos qualités propres au détriment d'un savoir-faire de type gadget.

Le passage de collaborateur à manager

UNE ÉTAPE CLÉ DANS LE PARCOURS PROFESSIONNEL



En résumé

« Vous venez de le découvrir sur l'intranet de votre entreprise : un poste de manager est à pourvoir. Allez-vous oser être candidat ? Comment mettre tous les atouts de votre côté pour être l'heureux élu ? »

Si vous êtes salarié d'une entreprise, grande ou petite, l'idée ou l'ambition de devenir responsable d'une équipe, d'un service, d'une activité vous a sans doute traversé l'esprit. Il existe quelques questions à se poser et des principes simples à mettre en œuvre pour avancer de manière construite lors du franchissement de cette étape.

Insight

"On your company intranet you have discovered that a managerial post has become vacant. Are you going to apply? How can you use all your assets to your advantage to ensure that you will be chosen?"

Whether you work for a large or small enterprise, you have probably already at least once considered assuming responsibility for a team, a service or a department. You can organize a strategy to approach this step by asking yourself a series of questions and by obeying some very easy principles.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Il s'agit de prendre en considération quelques règles simples pour mettre tous les atouts de votre côté lorsque vous vous trouvez en situation de franchir ce cap professionnel important : « De managé à manager ».

Contexte

Vous avancez dans votre activité avec un certain succès, vous prenez des initiatives, vous réussissez dans de nombreuses missions qui vous sont confiées... On dit de vous que vous avez des qualités pour atteindre des objectifs difficiles ou pour prendre le leadership dans de nombreuses équipes. Tout naturellement, la question suivante se pose pour vous et votre entourage : « Ferait-il un bon manager ? »

Ce choix sera peut-être celui du danger (voir outil 34).

Méthodologie et conseils

Lors de la formulation de vos souhaits auprès de vos responsables, directs ou n+2, ou du DRH, vous devez démontrer que vous avez les idées claires d'une part et que vous souhaitez avant tout être encore plus utile à l'entreprise.

Dites : « Je suis persuadé de réussir sur le marché de la vente aux particuliers avec l'équipe actuelle et sans renfort dans l'année qui vient. » Ne dites pas : « On doit pouvoir faire mieux avec quelques changements... »

Sachez bien repérer vos points forts et les évoquer, les renforcer pour qu'on les remarque : Quelles sont ces qualités ? Aller au feu ? Écouter pour décider ? Votre capacité à entraîner les troupes ? Vos prises de risques réussies ? Enfin, parlez de votre ambition à devenir manager à vos relations proches et mures pour vous donner leur point de vue : « Oui, tu peux y aller... » ou « Attends encore un peu, le moment ne semble pas opportun... » ■

« I have a dream... »
Martin Luther King

Comment l'utiliser ?

Étapes

➤ Posez-vous et prenez le temps de la réflexion pour répondre à ces trois questions :

- Qu'est-ce qui me pousse à vouloir devenir manager, responsable d'équipe ?
- Quels sont mes atouts pour réussir avec une équipe ?
- Quels sont les dangers qui me guettent et suis-je prêt à les surmonter ?

➤ Faites part de votre détermination à votre entourage professionnel, à votre responsable de manière simple et assertive : « J'ai le désir de devenir manager pour apporter encore plus à l'organisation, à l'entreprise... »

➤ Utilisez les arguments travaillés lors de votre préparation personnelle pour expliquer votre décision.

➤ Restez attentif et concentré afin d'observer et de saisir les opportunités qui vous seront offertes de « transformer l'essai ».

Avantages

- Vous aide à vous préparer et donc à renforcer vos certitudes.
- Formalise concrètement vos atouts pour exercer la fonction de manager.

Précautions à prendre

- Restez patient, il y a toujours un nombre limité de managers.
- Lors des entretiens avec les décideurs, faites preuve de détermination et de sérénité.
- Envisagez de devenir votre propre manager ou de changer d'entreprise pour le devenir, si l'horizon est bouché dans celle où vous êtes actuellement.
- Prenez en compte le poste mais aussi l'équipe que vous aurez à manager lors de votre analyse.

Comment être plus efficace ?

Aux origines du management

L'ambition de devenir manager trouve sa légitimité dans une organisation au sein de laquelle la division des troupes en unités à taille humaine est indispensable. Ainsi, depuis toujours, militaires, religieux, chefs d'entreprise diverses et variées désignent des responsables d'équipe pour garantir une bonne transmission des ordres et informations utiles à l'accomplissement correct des tâches. Souvent, au-delà de dix personnes, il est convenu de créer une autre section et d'en choisir le chef.

Outre ses aptitudes propres, le chef est également choisi s'il est reconnu par ses troupes. Ainsi, le capitaine d'une équipe sportive ou le manager d'une équipe de vendeurs, ou de producteurs est tout naturellement celui qui fait l'unanimité autour de lui pour ses compétences, son engagement et son courage. Certes, et cela constitue le travers de toute organisation humaine, il arrive que l'on choisisse le chef uniquement pour des raisons dites politiques.

Vous sentez que le moment est venu pour vous de devenir manager, examinez ces quelques points, cette grille de lecture en quelque sorte. Vous allez devoir :

- M**esurer les performances et les résultats.
- A**imer vos collaborateurs.
- N**égocier en permanence.
- A**ctiver le fonctionnement de l'équipe.
- G**érer le matériel et l'immatériel
- E**ntraîner l'équipe vers les sommets
- R**assurer, vers le bas, et **R**endre compte vers le Haut.

Les six premiers mois comme manager

Comme pour toute prise de fonction, vous allez susciter des attentes, vos premiers pas seront décisifs. Vous allez être observé par le haut (votre responsable hiérarchique), par le bas (vos collaborateurs), et sur les côtés (vos collègues et parfois concurrents des autres services). Il est par conséquent fondamental pour vous « de marquer des buts, et transformer des essais ! ».

Fixez-vous des objectifs et efforcez-vous de trouver des critères de réussite.

Écrivez-les : « J'aurais réussi si... ». Faites-vous aider par un collègue de confiance.

Celui qui réussit, dès ses premiers pas, dans la fonction managériale est souvent dans l'équilibre entre le rationnel (les chiffres, les tableaux de bord, les résultats) et l'émotionnel, la prise en compte des hommes et de leurs humeurs, leurs forces et leurs faiblesses.

Et si vous êtes reconnu tel un leader, tout vous sera permis !

Le manager, on l'écoute et on fait.
Le leader, on l'écoute et on le suit.

CAS : Bien se positionner pour une prise de poste

Gianni est impatient

Il travaille dans un service de vente en ligne de prestations du type B-to-B. Il est un collaborateur apprécié par son responsable qui lui a récemment confié la formation des nouveaux embauchés. Depuis ses débuts, il y a deux ans, il est vendeur-conseil et obtient les meilleurs résultats sur le plateau commercial.

Il est convaincu de pouvoir manager une des équipes de ce service.

Lors de son entretien biannuel à venir, il est décidé à exprimer son souhait à son patron.

Ses atouts : compétent, efficace, aidant, attentif, adhère aux valeurs de la société, ambitieux.

Ses freins : impatient, directif, émotif.

Contexte : un collaborateur plus expérimenté est déjà programmé pour occuper le poste à venir qui va se libérer.

Finalement, bien que préparé, Gianni n'obtient pas ce qu'il souhaitait. Il manque de maîtrise de soi et se met à dos son chef en apprenant qu'un autre a été choisi.

Qu'aurait-il pu faire, dire ?

Quelle attitude doit-il adopter ?

Gianni a les atouts pour réussir, il peut faire profil bas et patienter.

S'il choisit de foncer, il doit rechercher un poste de manager dans une autre société.

Brigitte saisit une opportunité

Brigitte est la numéro 2 de la logistique dans une société de livraison à domicile. Elle est considérée par sa hiérarchie comme une personne performante mais sans grande ambition.

Ses qualités : précise comme un métronome, toujours à jour, toujours disponible, positive même en cas de crise, grand sang-froid avec les fournisseurs et les clients.

Elle n'a effectivement jamais pensé à progresser en devenant manager d'équipe.

Le numéro 1 est victime d'un accident cardiaque et va se retirer pour six mois. Le directeur des opérations a le choix pour le remplacer entre : Franck le responsable achats et Brigitte dont il a une image très positive. Il décide de proposer le poste à Brigitte. Va-t-elle accepter ?

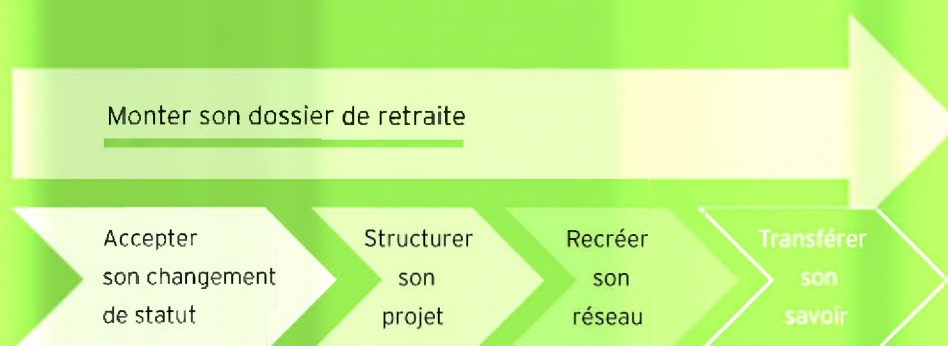
Encouragée par deux collègues elle choisit de se mettre en danger (voir outil 34), elle décide de se lancer. ■

4 PRÉPARER SON FUTUR

La vie professionnelle nous occupe de nombreuses années. Elle est faite de joies, de succès, mais aussi d'embûches et de doutes. Parfois, dans votre parcours, vous aurez la tentation de changer radicalement votre mode de vie. Puis, arrive le moment où la retraite s'approche. Certains rêvent de ce moment depuis longtemps et visualisent le futur comme celui de nouveaux bonheurs. D'autres redoutent cette étape et l'imaginent comme un désert d'ennui.

Il ne s'agit ni d'idéaliser la retraite, ni de la redouter. C'est une simple rupture plus ou moins brutale avec l'image que l'on a de soi et le sens que l'on donne à sa vie. C'est donc bien en amont quand on est encore en activité, qu'il est judicieux d'imaginer son futur, pour ne pas le subir. Et ce, parallèlement à la construction du dossier purement administratif.

Préparer sa retraite en amont



Accepter de changer de statut, de position et de rôle

Parfois, il faut accepter de fermer un chapitre de sa vie. Bien sûr, la nostalgie est normale, mais pourquoi ne pas voir la porte qui s'ouvre plutôt que celle qui se ferme ? Il s'agit donc de faire un point et de formuler ses désirs pour le futur, sans tomber dans l'excès et l'hyper activité. Un bilan est à faire avec votre manager et vos collègues pour bien comprendre vos points forts, vos atouts, vos valeurs, vos rêves et vos centres d'intérêts.

Garder un réseau social

Ce n'est pas parce que l'on quitte l'entreprise que l'on doit se couper du monde et notamment de ses anciens collègues. Cesser son activité n'implique pas forcément de quitter les personnes que l'on apprécie ou celles qui peuvent nous aider à construire notre futur... Aujourd'hui, les relations se combinent à l'infini, les réseaux sociaux (Viadeo, Facebook, etc.), les associations, lieux de rencontre et d'échange, et même les forums de communautés de pratiques ou de passion nous permettent de garder des contacts sociaux.

Choisir son futur

Vivre sa retraite, c'est s'ouvrir à des milliers de possibilités. Certains vont choisir de continuer une activité salarié ou pas, d'autres plongeront dans la joie des passions culturelles ou sportives, d'autres n'hésiteront pas à profiter de leur temps libre pour voyager et découvrir d'autres horizons, certains vont créer leur entreprise, ou encore s'investir dans une association. Dans tous les cas, il s'agit d'anticiper, de créer sa feuille de route en cohérence avec ses envies et celles éventuellement de son conjoint. Découvrez le luxe du temps, celui qui permet de vivre autre chose, autrement.

Avant de partir, préparer sa succession

Et tous ces projets qui s'offrent à vous ne doivent pas vous faire oublier que vous quittez un poste que l'entreprise doit continuer à assurer. Organisez donc dans la durée, sur quelques mois, votre passation de « pouvoir ». Regroupez vos données personnelles (celles que vous avez créées en arrivant au poste - voir Dossier 1) et assurez-vous que la personne qui vous remplace se les approprie.

LES OUTILS

40	Les entretiens de fin de carrière	120
41	L'envie d'ailleurs.....	122
42	Le transfert de poste : léguer son savoir.....	124
43	La boîte à « demains »	126
44	Les idées claires	128
45	La lettre à moi-même	130
46	Le couteau suisse	132
47	Le réseau post-entreprise	134
48	Les associations	136
49	La voie de la startup (entreprendre aujourd'hui)	138

Les entretiens de fin de carrière

COMMENT FINIR EN BEAUTÉ ?



En résumé

« Et si vous profitez de vos dernières années en entreprise pour interviewer vos collègues et/ou vos managers afin d'imaginer, avec eux, votre vie après "le travail" ? »

L'espérance de vie augmentant, se poser pour réfléchir et trouver des pistes de réponses à la question : « Que vais-je faire après ? » est indispensable pour finir en beauté. Les entretiens de fin de carrière à organiser avec votre manager mais aussi avec des collègues vous aident à préparer le futur.

Insight

"During your final years at the company, what if you took advantage of the situation to conduct an interview with your colleagues and/or managers and asked them to help you imagine what your life will be like after retirement?"

As health conditions improve and life expectancy grows, it is very important to take some time to reflect and find some clues to answer the question "What am I going to do after this?" in order to enjoy your retirement. You can set up a series of interviews with your manager and with certain colleagues, gathering ideas to prepare for this new stage in your life.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Il s'agit de profiter de la fin de votre parcours professionnel pour prendre le temps avec votre entourage de travail de vous construire une autre vie avec des activités dans lesquelles vous pourriez exceller. Ceux qui vous ont vu à l'œuvre pendant des années sont bien placés pour vous « tuyaouter » et vous aider.

Contexte

Vous êtes à quelques mois de la fin de votre carrière et commencez à vous poser des questions : « Comment vais-je pouvoir continuer à utiliser mes qualités de base, celles que l'on me reconnaît ? », « Quel parcours puis-je me tracer pour la retraite ? »

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Parlez avec votre responsable hiérarchique du souhait que vous avez de réaliser cet entretien, en une ou plusieurs fois, avec lui-même.
- Préparez-vous avec l'aide d'une liste de questions ouvertes pour permettre à votre interlocuteur de vous donner des pistes de travail ou des idées pour mieux vivre votre fin de parcours professionnel et bien entamer la phase de « retrait ».

Questions-types :

- « Qu'avez-vous le plus apprécié chez moi ? »
- « Comment me voyez-vous demain ? »
- « Qu'est-ce que vous ne m'avez encore jamais dit et qu'il me serait utile de connaître pour demain ? »
- « Qu'est-ce qui vous a le plus étonné chez moi, toutes ces années ? »
- « Mes trois qualités, celles qui ont le plus de valeur pour vous ? »
- Réalisez ces entretiens aussi avec deux ou trois collègues proches, qui vous connaissent bien.

➤ Faites une synthèse de ce que vous êtes actuellement, de vos atouts, des activités vers lesquelles on vous encourage à aller.

➤ Partagez cette synthèse avec le collègue ou des personnes qui ont répondu à vos questions.

➤ Appropriiez-vous le contenu de cette synthèse, en la relisant et en la nourrissant de vos propres pensées.

Méthodologie et conseils

Ayez présent à l'esprit qu'il s'agit d'un entretien inversé. Vous êtes celui qui écoute. N'ayez pas de frein et acceptez d'entendre des points de vue peut-être légèrement différents de ceux que vous imaginiez.

Outre votre responsable, choisissez des collègues parlant avec bienveillance et vérité. La fin de carrière est un moment tourné vers la paix et la tranquillité.

Efforcez-vous de capter ce qui est dit et ce qui « se cache » derrière ce qui est dit. Par exemple, si vous entendez : « Tu aurais peut-être pu t'investir plus dans le domaine de l'international » ou « À mon sens, tu as raté une occasion de vivre une belle expérience en 2015, lors du changement de direction », entendez, par ces remarques, l'idée que vous pouvez encore être plus épanoui demain en étant plus décisif et entreprenant.

N'oubliez pas d'alimenter votre boîte à demain (voir outil 43) de ces réflexions. ■

Avantages

- Ce moment est unique et rempli d'adrénaline.
- Ceux qui vous connaissent vous sont très utiles.
- Tout conseil bienveillant est bon à prendre.

Précautions à prendre

- Ne pas attendre la veille du départ pour réfléchir à l'organisation de ce ou de ces entretiens.
- Bien choisir votre entourage si vous effectuez ce travail en mode collectif.

L'envie d'ailleurs

ALLER VOIR AILLEURS, DU DÉSIR À L'ACTION



En résumé

« Vous craquez ! Plus rien ne va et vous avez vraiment envie de tout plaquer. Vous êtes persuadé que l'herbe est plus verte ailleurs. Est-ce le début d'une nouvelle ère pour vous ou une fuite en avant ? »

La tentation d'aller voir ailleurs pour réaliser un projet de vie ou pour résoudre un problème en changeant d'activité, de lieu de travail, est une situation qui se présente inévitablement tôt ou tard dans un parcours professionnel. S'y préparer avec méthode aide à réussir ce changement.

Insight

"You're about to go bonkers! You're at your wits' end, and you feel like throwing everything against the wall. You're convinced that the grass must be greener elsewhere. Is this the beginning of a new stage in your life, or are you just avoiding reality?"

Thinking of moving elsewhere to fulfill one's life project or solving a problem by switching activities and/or finding a new workplace is something you will eventually have to face in the course of your professional career. Such changes can be successful if you prepare them methodically.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Se donner des points de repère pour décider de transférer sa vie et toute son activité actuelle dans un autre lieu nécessite d'analyser sereinement les faits objectifs. Cet outil vous permet donc d'ouvrir l'espace des possibles pour gérer une des pierres angulaires de votre parcours.

Contexte

Suite à un « ras-le-bol » ou une décision mûrement réfléchie, il peut vous venir à l'esprit d'envisager un transfert de lieu de vie et d'exercice de votre activité. C'est souvent le cas de nos jours. Il peut s'agir d'une idée parfaitement pertinente, liée à la difficulté du marché du travail local, ou bien un désir de changement radical de mode de vie perçu par vous-même et votre entourage comme une solution à tous vos maux actuels.

Cet outil aborde uniquement les choix « d'ailleurs » que vous décidez vous-même, sans contrainte extérieure, ni suggestion de votre employeur.

Comment l'utiliser ?

Étapes

➤ Utilisez la méthode des 5 « Pourquoi »

Pourquoi est-ce que je veux aller voir ailleurs ? Posez-vous cette question cinq fois et déclinez-la jusqu'à avoir une réponse à forte valeur ajoutée, autrement dit « validée ». Par exemple, une première réponse possible est : « J'en ai marre de ce boulot incertain et stressant... » et une autre : « Demain, mes enfants vivront mieux là-bas. »

➤ Partagez cette réflexion

Le plus tôt possible, avec votre entourage familial, prenez le temps de valider votre projet et d'obtenir ce que vous considérez comme un minimum de consensus.

➤ Approfondissez votre réflexion

Utilisez la matrice de décision (voir outil 19) pour comparer les solutions envisagées. Listez ces solutions : « exercer le même métier au Canada ; ouvrir un restaurant à Tokyo ; reprendre un B&B à Venise ; lancer une start-up à Londres ». Définissez vos rubriques pour les impératifs : un revenu assuré, une vie de famille équilibrée, un système de santé correct.

➤ **Décidez en prenant votre temps**, ou en saisissant les opportunités.

Méthodologie et conseils

Souvenez-vous que c'est rarement mieux ailleurs, c'est seulement très souvent différent.

Effectuez ce transfert quand tout va bien pour vous, n'attendez pas d'y être obligé.

Il n'y a pas d'âge pour aller voir ailleurs, il est néanmoins préférable d'avoir toute son énergie disponible. Redémarrer est toujours plus coûteux en engagement que simplement démarrer. Changer profondément est une décision lourde et doit donc être partagée dans la cellule familiale. Envisagez les risques (par exemple : « Notre adolescent va-t-il nous suivre ? ») et les conséquences négatives (par exemple : « Je laisse mes activités théâtrales qui me sont si chères »). Considérez surtout cette question : « Comment vivrons-nous là-bas... ? » ■

*Nous avons les
ailleurs que nous
méritons.*

Avantages

- Vous fait toucher du doigt les points clés pour décider.
- Vous bouscule dans vos certitudes ou vos velléités.
- Met de la rationalité dans votre réflexion.

Précautions à prendre

- Cet outil est à utiliser avec modération.
- Prenez le temps du partage.
- Restez positif, ne vous laissez pas influencer par ceux qui ne voient que le verre à moitié vide.

Le transfert de poste : léguer mon savoir

TRANSMETTRE MON EXPÉRIENCE ET MES COMPÉTENCES

À ton
tour !



- Ma fiche de poste
- Mes contacts
- Mes 7 clés
- Mes fiches pratiques

En résumé

« Vous quittez votre poste pour une retraite méritée ou pour accéder à de nouvelles responsabilités. Pensez, avant de partir, à laisser une image positive de vous notamment en formant votre remplaçant. »

Changer de poste pour partir en retraite ou poursuivre son parcours dans l'entreprise implique de donner à celui qui va nous remplacer toutes les clés pour réussir. Cela implique de le vouloir vraiment et de réunir tous les éléments indispensables à la réussite de sa mission. Cela inclut des éléments formels (Grille de lecture du poste, Fiches pratiques, etc.) et d'autres plus intuitifs (Les 6 clés de réussite de la période d'essai).

Insight

"You are resigning from your current position for a well-deserved retirement or to assume new responsibilities. Before you go, remember to leave a positive impression of yourself - particularly by carefully training the person who will replace you."

When leaving a position in order to retire or move up the career ladder, you should offer your replacement all the necessary keys to success. This implies that you should voluntarily gather all the tools required to succeed in the task. They should include both formal elements (the Job Description Interpretation Grid, a series of practical worksheets, etc.) and more intuitive tools (such as the 6 Keys for Trial Period Success).

Copyright © 2016 Dunod.
goo.gl/Gmtd70

Voir
le témoignage
vidéo.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le transfert de poste a pour objectif d'« offrir » à celui qui vous remplace tous les éléments nécessaires pour réussir sa mission.

Contexte

Il peut s'agir d'une passation de poste dans le cadre d'un départ de l'entreprise (en retraite ou pas) mais aussi dans le cadre d'une évolution interne. Vous quittez votre poste, et vous disposez de quelques semaines pour organiser votre départ. Il arrive parfois que votre successeur soit déjà là. Dans ce contexte, profitez-en pour essayer de lui transmettre votre savoir et votre savoir-faire. Dans une carrière professionnelle, c'est un acte qui vous procurera beaucoup de satisfaction.

Ce n'est certes pas toujours possible.

vos successeur... Rédigez ainsi, en positif, les sept clés du poste.

Méthodologie et conseils

Ce transfert se prépare avec votre manager. S'il s'agit d'un départ en retraite, il peut être réalisé sur un an pour faire vivre à votre successeur les temps forts du poste (certains emplois ont des pics d'activité saisonniers, des spécificités par période de l'année). Vous pouvez d'ailleurs créer un planning d'activité hebdomadaire, mensuelle ou annuelle.

Structurez le transfert : situez le poste dans l'organisation, présentez-en les intérêts, les grandes périodes d'activité, expliquez comment tenir le poste (avec quoi, avec qui et comment) et terminez par les sept clés du poste (pour prévenir les dangers).

Un conseil pratique : décrivez votre journée-type, ou votre semaine-type. Cette approche permet à l'autre de bien entrer dans le « costume » que vous lui laissez. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

Ressortez les outils personnels qui vous ont aidé lors de votre propre prise de poste :

- ceux que vous pouvez donner tels quels en les réactualisant et en les complétant de votre expérience (outil 2 - Les 6 clés de réussite de ma période d'essai ; outil 3 - La grille de lecture de mon poste ; outil 5 - Les fiches pratiques) ;
- ceux que vous pouvez commenter pour mieux expliquer le poste (outil 4 - La relation client-fournisseur interne ; outil 12 - L'autocontrôle) ;
- les listes que vous pouvez créer de par votre expérience : les contacts internes et externes à connaître (souvenez-vous des personnes qui ont pu vous aider lors de votre propre démarrage et tout au long de votre carrière), les modes d'emplois des logiciels utilisés, les sites internet incontournables, les formations qui vous ont été très utiles.

Établissez également, avec du recul, les dangers et les risques du poste pour bien préparer

Avantages

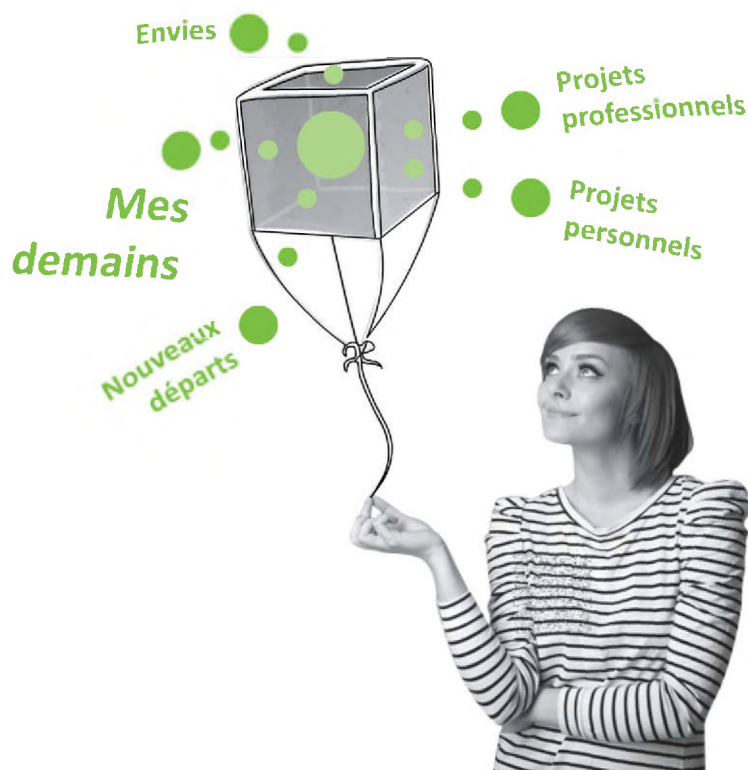
- Une aide indispensable pour celui qui reprend le poste.
- Une capitalisation de votre savoir.

Précautions à prendre

- Concentrez-vous sur l'essentiel.
- Tenez compte du fait que la personne débute à votre poste.
- Même si vous n'avez pas été très aidé à votre arrivée, ayez à cœur de faciliter la vie de votre collègue.
- Étalez le transfert dans le temps, pour plus d'efficacité.

La boîte à « demains »

DES SECRETS POUR L'AVENIR



En résumé

« Vous avez toujours eu de nombreux projets en tête concernant votre futur dans l'entreprise ou votre future retraite. Les avez-vous tous gardés en mémoire ? Et si vous décidiez, à partir d'aujourd'hui, de les conserver précieusement pour en réaliser certains demain ? »

En ouvrant votre boîte à demains, vous vous projetez dans le futur. Cet outil de réflexion et d'imagination contribue à vous faire voyager dans votre avenir professionnel. La boîte est alimentée par vos envies, vos rêves et ceux que fait pour vous votre entourage. Vous saurez l'ouvrir au moment opportun...

Insight

"You have always had a number of projects in your head concerning your enterprise's future or what you would like to do when you retire. Can you remember them all? Beginning today, why not decide to treasure them carefully, ensuring that you fulfill some of your dreams?"

By opening a "tomorrow box", you can project yourself forward in time. This tool helps you reflect by imagining a journey into your professional future. Take your desires, your dreams and whatever your friends and colleagues wish for you, and store them all in this box. You will know when the time comes to open it!

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La boîte à demains vous permet, en vous posant pour « voir plus loin », de sortir « le nez du guidon » périodiquement (et surtout en fin de carrière). Grâce à cet outil, vous pouvez établir la liste de vos rêves et de vos projets professionnels et personnels, les deux étant souvent liés.

Contexte

La vie professionnelle ne vous permet pas toujours d'imaginer vos lendemains. En effet, si vous êtes performant, votre hiérarchie pourra essayer de vous conserver et ne favorisera pas forcément votre évolution vers de plus hautes responsabilités, encore moins vers d'autres carrières, ou d'autres métiers. Prenez l'initiative de vous construire « un champ des possibles ». En fin de carrière, c'est la boîte que vous allez alimenter, puis ouvrir, quand le moment sera venu.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Il est bon de remplir, puis d'ouvrir et de revisiter cette merveilleuse boîte qui finit par contenir soit vos projets d'évolution soit les rêves qu'il vous est encore possible de réaliser.

➤ Alimenter la boîte une première fois en remplissant une feuille de papier ou un document Word. Si l'idée de ce travail vous séduit, offrez-vous ou faites-vous offrir une véritable boîte dans laquelle vous déposerez la liste de « vos demains ». Cette première contribution à votre futur peut être un écrit, un objet qui évoque votre idée, une photo. Ne vous limitez pas !

➤ Produisez au maximum cinq idées en explorant l'axe professionnel actuel. Puis, de manière plus ouverte, envisagez les possibilités de « changer tout ». Pour cela, projetez-vous grâce aux thèmes suivants : « Quand je serai grand », « Si j'avais une baguette magique », « Mon rêve le plus fou ». Les idées qui se

dessinent alors peuvent concerner des projets internes mais aussi des projets de retraite ou « post-entreprise ».

➤ Faites participer ceux qui vous connaissent bien en leur proposant de compléter les phrases suivantes : « Je te vois, ou je te verrais bien... », « On dit de toi que tu ferais un excellent... », « J'ai toujours imaginé que tu finirais... ».

➤ Ensuite, associez vos amis externes à l'entreprise (voir outil 40 - Les entretiens de fin de carrière)

➤ Refermez la boîte, le livre, le fichier, le coffret (selon votre choix) et faites graver dessus le titre que vous aurez choisi.

➤ Ouvrez votre boîte le moment venu pour retrouver vos rêves et les réaliser.

Méthodologie et conseils

Vous pouvez faire déposer, dans cette boîte, des idées suggérées par votre entourage au cours d'un moment ludique.

Effectuez une remise à jour du contenu de cette boîte une fois tous les quatre ans, comme pour les Jeux olympiques, cela donne une valeur forte au résultat.

Selon votre tempérament, vous la laisserez en vue, ou cachée dans un endroit « secret ». ■

Demain est moins à découvrir qu'à inventer.

Gaston Berger

Avantages

- Rien de tel que de rêver des lendemains qui vous restent à conquérir.
- Cet outil agit comme un fortifiant pour vous booster lors de nouveaux départs.
- Un outil accessible et utilisable par tous.

Précautions à prendre

- Attention à ne pas se désespérer en pensant « de toute façon... »
- N'ouvrez pas la boîte tous les jours.

Les idées claires

AVANT DE SE LANCER, AVOIR LES IDÉES CLAIRES



En résumé

« Vous fourmillez d'idées pour votre futur, mais quand vous les formulez devant vos amis ou vos collègues, vous vous rendez compte que ces projets aux contours mal définis sont assez confus. »

La fin du parcours professionnel ou son interruption prolongée sont des moments clés auxquels nul n'est bien préparé. En vous efforçant de clarifier vos désirs et projets, il est possible de vous doter des meilleures chances pour réussir le passage à une autre vie, caractérisée par l'ouverture sur de nombreuses opportunités d'activités.

Insight

"Your head is full of ideas for the future. But when you try to describe them to friends or colleagues, you realize that these projects are actually somewhat hazy, and not precisely thought out."

Ending one's professional career, or undergoing an extended hiatus, are key moments none of us is well prepared for. If you make the effort to clarify your projects and desires, you will navigate the transition into another lifestyle more successfully, finding new activities and opportunities.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Vous êtes face à vous-même et, devant vous, un stock de jours à vivre et à utiliser est à votre disposition : 365 jours x 25 ans, par exemple ! En clarifiant vos idées concernant ce que vous voulez en faire, vous ferez ce parcours un peu plus sereinement qu'en naviguant à vue.

Contexte

Vous cessez la vie active, en fin de carrière, de manière anticipée ou contraint par les événements de l'existence. Dès lors, se pose pour vous la question : « Qu'est-ce que je vais faire maintenant ? ». Si vos idées sont claires, validez-les. Si, au contraire, vous êtes dans le brouillard, investissez-vous dans ce travail de clarification.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Prenez conscience que le passage « à la retraite » ou dans une situation équivalente constitue la fin d'une étape, et surtout le début d'une autre plus riche et plus libre « le vide est un réservoir immense ».
- Écrivez les trois choses les plus importantes pour vous, actualisées au moment où vous rédigez. Par exemple : « Me conserver en forme », « Garder mes contacts amicaux », « Prendre le temps d'écouter les membres de ma famille », ou encore : « Changer complètement de vie », « Mieux connaître le monde pour mieux le comprendre », « Rencontrer d'autres civilisations ».
- Mettez-vous à quelques mètres d'un miroir et dites à votre reflet ce qui est important pour vous.
- Vérifiez votre état de conviction !
- Partagez cette réflexion avec vos proches.
- Descendez d'un cran dans votre réflexion et décrivez ce que vous allez faire concrètement en harmonie avec vos trois incontournables.

Par exemple : « Pour mieux prendre le temps d'écouter les membres de ma famille, je vais me mettre à la disposition de la cellule familiale deux jours par semaine. Cette décision m'oblige à écouter pour organiser ma contribution à cette action. Et ce faisant, je me mets automatiquement en relation avec chacun des membres de ma famille pour planifier, prévoir, échanger, rire et nous découvrir un peu mieux. »

Méthodologie et conseils

Aidez-vous de la boîte à demains (voir outil 43) pour réaliser ce travail.

Ne cherchez pas à le faire en une seule fois, en un seul jet. Faites-vous aider si vous en sentez la nécessité.

Vous pouvez vous filmer pendant que vous décrivez vos choix.

Rendez ce travail amusant en le partageant effectivement avec des amis, qui peuvent le faire à leur tour. Comparez, riez et souriez. Ce sont souvent les choses simples qui nous rendent heureux, on n'a pas forcément besoin de faire le tour du monde en voilier pour trouver le contentement pendant les périodes d'inactivité ou durant la retraite. ■

« L'avenir, cela m'intéresse. C'est là que je vais passer le restant de ma vie. »
Woody Allen

Avantages

- En clarifiant vos idées et en les partageant, vous vous projetez mieux.
- Cet outil est accessible à tous.
- Il peut être utilisé en mode « travail en groupe ».

Précautions à prendre

- Ne pensez pas qu'il est facile de clarifier vos idées, persévérez si cela s'avère plus compliqué que prévu.
- Veillez à partager les résultats avec votre entourage.
- Vous pouvez trouver trois ou quatre incontournables, mais pas plus.

La lettre à moi-même

POUR S'AUTO-MANAGER (MÊME À LA RETRAITE)

« Cher Bernard,
Tu dois faire un effort
et soigner tes relations
avec ton entourage.
À bientôt,
Bernard. »



En résumé

« Concernant votre avenir, et si vous décidiez de vous engager formellement auprès du principal intéressé, vous ? Faites-lui part de vos projets et de vos engagements. S'agissant de vous-même, efforcez-vous d'être réaliste et bienveillant. »

Bien évidemment, vous n'êtes pas habitué à vous parler ou à vous écrire. Posez votre pensée et adressez-vous à vous-même en écrivant les engagements ou les projets que vous avez en tête. En lisant ou relisant tranquillement ce courrier plus tard, déposé dans votre boîte mail ou boîte aux lettres, c'est l'opportunité de vous auto-manager qui vous sera offerte.

Insight

"Considering your future, what if you decided to make a formal pledge to the one person who will be principally involved in it? Tell that person about your plans and commitments. Since that person is you, try to be realistic and sympathetic."

Obviously, you're not used to talking or writing to yourself. Jot down your thoughts and write yourself a letter describing your commitments or the projects you are considering. Send it to your inbox or mailbox. Later, when you reread it calmly, you will be offering yourself a true occasion for self-management.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Il s'agit d'écrire les quelques engagements, projets, ou idées d'amélioration personnels qui trottent dans votre tête pour que ces écrits vous interpellent lorsque vous reprenez connaissance de leur contenu. La finalité de cet acte « s'écrire à soi-même » est naturellement de se mettre en état d'émotion forte. S'agissant d'un engagement pour lequel aucun tiers n'est impliqué, vous serez le seul responsable de sa réalisation ou de sa non-réalisation.

Contexte

Vous tournez en rond, vous avez un penchant pour la procrastination et, bien entendu, vous êtes dans une période où vous n'avez pas d'activité professionnelle pour vous faire avancer. Le moment est peut-être venu de vous adresser quelques bonnes résolutions par voie postale. Vous avez toujours l'impression que l'on choisit à votre place ce que vous devez faire, améliorer ou prévoir. Allez-y, mettez-vous en mode auto-management. Le résultat est-il meilleur ?

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Abordez ce travail de manière sérieuse, tout en lui conservant un aspect ludique. Commencez par : « Ma chère Florence » ou « Mon cher Bernard ».
- Déclinez en souriant ce que vous aimeriez faire, réussir, partager dans la période à venir. Par exemple, « Tu dois absolument être plus attentif à la qualité de tes relations avec ton entourage » ou bien : « Tu as promis à tes potes de participer au marathon de Paris l'année prochaine après avoir renoncé déjà trois fois. »
- Attendez 48 heures et reprenez ce travail pour en valider le contenu.

- Expédiez-vous le fichier par mail ou mieux comme une bonne vieille lettre postale.
- N'ouvrez le contenu de votre courrier que quelques jours ou quelques semaines plus tard.
- Mettez en pratique vos engagements !

Méthodologie et conseils

Ce travail est à considérer avec professionnalisme et humour mélangés.

Alimentez cette réflexion par l'utilisation de l'outil 43 - La boîte à demains et/ou l'outil 44 - Les idées claires). Prenez donc le temps de poser votre réflexion, utilisez la touche « brouillon » de votre messagerie et reprenez le texte.

Vous pouvez pousser le jeu jusqu'à inclure un accusé de réception.

Pourquoi ne pas mettre en copie un complice digne de confiance qui « en remettra une couche » pour vous inciter à passer à l'action. Il est également possible de se faire envoyer une lettre de rappel : « As-tu pris connaissance de ta lettre à toi-même ? Qu'en as-tu fait ? » ■

Lettre : écrit sur feuille de papier, adressé personnellement à quelqu'un et destiné à être mis sous enveloppe pour être envoyé par la poste.
Dictionnaire Larousse

Avantages

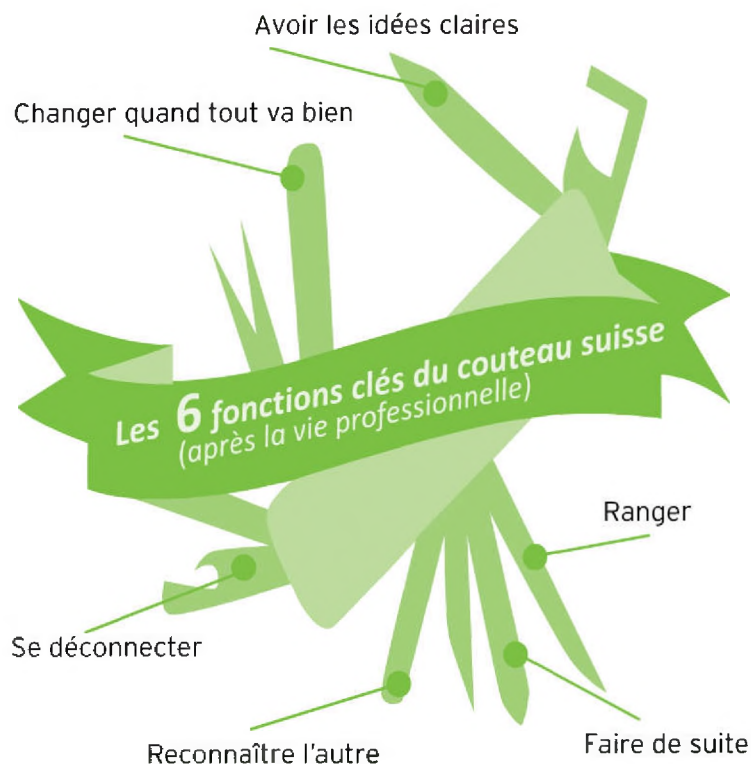
- Un moyen ludique et original de s'auto-motiver.
- Un écrit c'est mieux qu'un long discours ou qu'un long monologue.
- Très simple.

Précautions à prendre

- Restez factuel en écrivant de manière très concrète.
- Ne culpabilisez pas, si vous n'avancez pas tout de suite ou suffisamment concernant vos engagements.
- Ne pas écrire en négatif : « Tu ne dois pas... »

Le couteau suisse

6 RÉFLEXES GAGNANTS



En résumé

« Où que vous soyez, quoi que vous fassiez, vous aurez toujours besoin de cette panoplie de poche des bons réflexes (à utiliser au moment opportun). »

Grands ou petits aventuriers se munissent toujours d'outils, d'instruments qu'ils considèrent comme indispensables pour aller au bout de leurs idées, atteindre leur objectif. Le couteau-suisse est souvent cité dans les réponses à la question : « Qu'empportez-vous systématiquement avec vous ? ». Ainsi, dans l'aventure de la vie professionnelle, mais aussi dans la nouvelle vie qui s'ouvre devant vous, offrez-vous cet outil, ce petit guide des six réflexes indispensables.

Insight

"Wherever you are and whatever you are doing, you will always need this pocket array of good reflexes to call on at the right moment."

Adventurers great and small always make sure to bring the right instruments along with them, a set of tools they consider indispensable for following their ideas and fulfilling their objectives. When people are asked, "What do you always take along with you wherever you go?", they often answer "My Swiss knife". Offer yourself the following tool for your career journey or for the new adventure of retirement: a guide to the seven indispensable reflexes.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cet outil multi-usages qui doit rester à portée de main nous sert en permanence pour avancer de manière ordonnée avec les idées claires et une grande sérénité en toutes circonstances.

Contexte

Tous les jours, vous êtes confrontés à des décisions à prendre, petites ou grandes, pour vous seul ou pour une communauté. Quels sont vos points de repère, vos lignes de force, vos pratiques de base, celles sur lesquelles vous pouvez vous appuyer facilement pour réfléchir ? Vous avez et vous aurez à votre disposition des milliers de journées, dans lesquelles votre emploi du temps n'est et ne sera pas dicté par votre activité professionnelle. Le couteau suisse vous aidera à construire des journées ordinaires formidablement riches.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Nous vous proposons un couteau à 6 fonctions. Tel le véritable couteau qu'affectionnent les baroudeurs, vous pouvez choisir parmi une panoplie de modèles légèrement différents. Et vous aurez également la possibilité de l'adapter en permanence.

Trois fonctions utiles tous les jours :

- Rangez : dans votre tête d'abord, puis votre bureau physique ou virtuel, vos dossiers, vos placards, votre jardin. Faire le tri aide à mieux avancer.
- Faites tout de suite : le monde d'aujourd'hui va vite, chacun est en attente immédiate de l'autre, et ne pas agir de suite c'est prendre le risque d'oublier. Mieux vaut donc « ne pas renvoyer au lendemain » systématiquement.
- Reconnaissez l'autre (« reconnaître » dans le sens de « considérer, pour pouvoir échanger, partager »). Dans le cadre de l'entreprise, l'autre c'est le client, votre manager, vos collègues,

Dans la vie post-entreprise, l'autre ce sont vos amis, votre famille, votre réseau social, etc.

Trois fonctions utiles périodiquement :

- Ayez toujours les idées claires : vers quoi ai-je envie d'aller ? Quelle est ma priorité ? Quel est mon point de vue, ma vision, l'idée que je me fais de telle ou telle situation ? Quelles valeurs me guident ? Suis-je bien moi-même et bien avec moi-même ?
- Efforcez-vous de changer « quand tout va bien ». Ne pas attendre d'être sous la contrainte, le changement est plus douloureux. Changer de façon de faire, de hobby, de cadre, d'activités.
- Déconnectez-vous régulièrement : faire un break d'une juste durée permet de vous retrouver personnellement et d'y voir plus clair quant à vos motivations profondes.

Méthodologie et Conseils

Chacun peut se constituer son propre couteau suisse, au fil du temps et des ans, en fonction de ses observations, de ses expériences, de ses succès. Sachez écouter les personnes plus expérimentées lorsqu'elles disent : « Au fil des ans, j'ai constaté... » ou bien « Plus j'utilisais cette façon de faire, plus j'observais son efficacité », « Ce qui m'a le plus aidé dans mon activité professionnelle et/ou ma retraite, c'est... », « Les deux éléments qui ont facilité mes rapports avec les autres, ce sont... » ■

Un ustensile à emmener partout pour bien vivre sa retraite !

Avantages

- Cet outil est universel.
- Il est facile à transporter !
- Il est rassurant de l'avoir avec soi.

Précautions à prendre

- Ne multipliez pas les fonctions : le couteau suisse n'est pas un Rafale.
- Évitez tout de même de devenir un acharné du rangement ou du « faire tout de suite ».

Le réseau post-entreprise

CONSERVER LES BELLES RENCONTRES



En résumé

« "Tu vas nous recontacter bientôt ?" Cette question vous a été posée maintes fois lors de votre pot de départ en retraite. Quelles sont les quelques précautions à prendre pour honorer vos promesses et conserver les contacts que vous souhaitez cultiver ? »

En quittant l'entreprise ou en abandonnant le métier que vous exerciez jusque-là, pour basculer dans une vie moins active, vous laissez derrière vous des connaissances, des relations, voire des amitiés. Elles sont toujours présentes dans vos pensées, et peuvent constituer un réseau riche d'échanges et de partage.

Insight

" 'So we'll hear from you soon?' When you left for retirement, you heard that question a lot. What precautions can you take in order to keep your promises and maintain the contacts you truly wish to preserve?"

When you leave a post, switch jobs or opt for a less active lifestyle, you are leaving a great deal of knowledge, relationships and friends behind you. They will always be present in your thoughts, and can be maintained as a valuable network for sharing and communicating.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif est de conserver, en le cultivant, un mini-réseau de personnes avec lesquelles vous avez partagé des émotions professionnelles heureuses ou même parfois compliquées. Il peut s'agir de collègues, de clients, de fournisseurs, de stagiaires pour profiter de la richesse de la relation déjà construite.

Contexte

Le tissu de relations, d'amitiés que vous avez constitué au cours de votre parcours professionnel est un bien de grande valeur et très précieux. Il vous permet de vous appuyer sur des personnes que vous connaissez pour échanger des idées, évoquer des préoccupations, organiser des activités communes, voire poursuivre de manière détendue certaines de ces anciennes activités. Ce groupe de personnes reste agrégé tout naturellement à vos fréquentations hors entreprise

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Persuadez-vous qu'il est utile de conserver un réseau de relations issues du cadre professionnel. (Il est évidemment possible de faire un autre choix !)
- Prenez l'initiative d'organiser un réseau en ligne avec vos anciens complices professionnels, d'imaginer des rendez-vous amicaux, des moments de rencontre pour rire et deviner, aider et s'impliquer, ne rien faire et rêver. C'est selon...
- Trouvez le bon rythme pour vous voir ou communiquer : ce rythme dépend de chacun.
- Imaginez des solutions originales pour poursuivre la relation selon les personnalités composant le groupe : « le Café philo » ou « les Fans du bistrot », « les Clowns pour malades » ou « les Intellectuels sur le retour », « le Champion's club » ou « les Vieilles tiges »...

Méthodologie et conseils

Cet outil est très simple à mettre en œuvre. Il nécessite « un chef de meute ». Soyez celui-là, prenez le *lead*.

Évidemment, vous pouvez passer par les réseaux sociaux pour entretenir la relation, vous pouvez également imaginer de créer une page Facebook ou un blog pour échanger.

Le fait d'avoir partagé des aventures sur des projets, d'être intervenu sur certains chantiers ensemble, d'avoir souffert et enduré des stress forts, des succès importants ou des échecs douloureux crée des liens durables.

Il est une autre possibilité à la fois simple mais également valorisante, celle de transmettre encore et toujours du savoir. Si vous avez du talent pour écrire, utilisez-le pour livrer vos « petits secrets ». Si votre ancien employeur vous le suggère, faites encore quelques « piges » chez lui et donnez-lui un coup de mains. ■

La retraite est le moment idéal pour nouer-renouer-conforter nos relations sociales.

Avantages

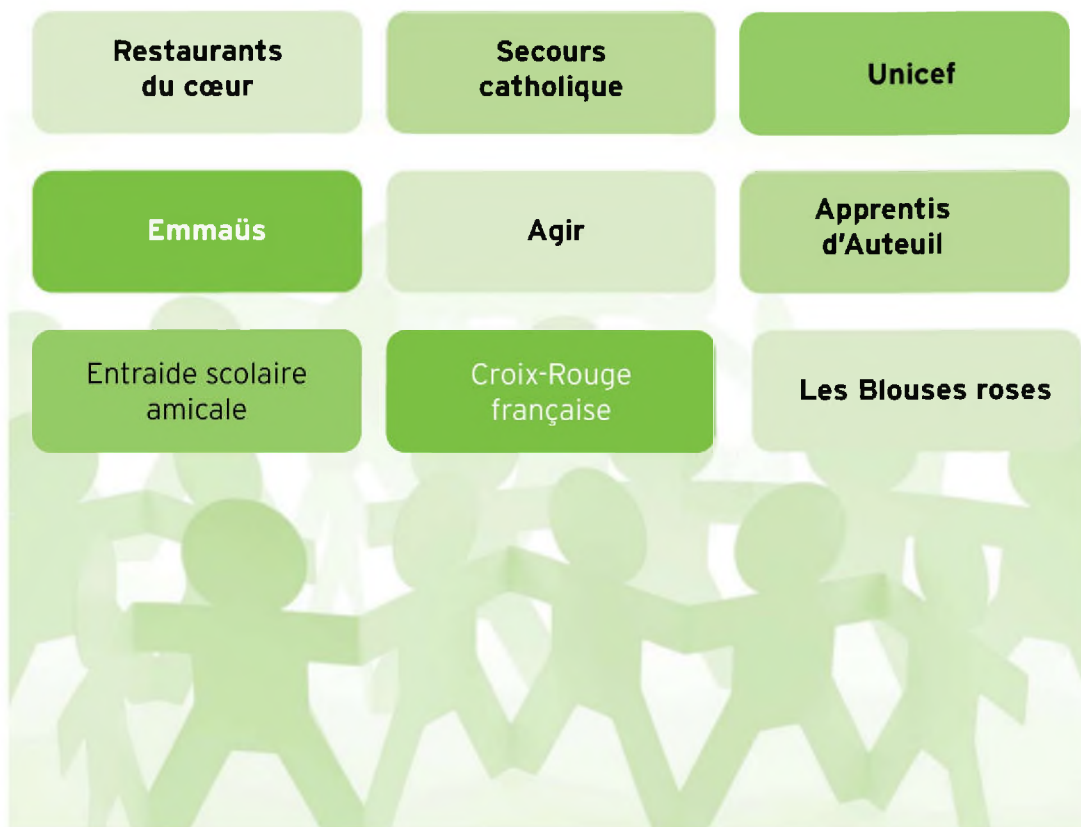
- Il est aisé d'identifier ses véritables complices professionnels.
- Sa mise en œuvre est enthousiasmante.
- Il vous procure des émotions positives.

Précautions à prendre

- Respectez un rythme de rencontres adapté, pas trop fréquentes.
- Identifiez rapidement un leader en matière d'organisation.
- Trouvez des thèmes, des activités qui « occupent » vraiment.

Les associations

M'INVESTIR POUR LES AUTRES



En résumé

«L'engagement personnel de certains proches, en tant que bénévoles, vous a toujours impressionné. Lorsque vous étiez en activité, vous n'avez jamais réussi à participer à une action de solidarité. À votre grand regret. Et maintenant que vous êtes en retraite ? »

En retraite, ou en période de rupture avec l'entreprise, le temps devient précieux. Vous pouvez décider de vous investir personnellement dans le social en donnant votre temps au sein d'une association. Vous vous engagez alors librement, en cohérence avec vos valeurs et vos centres d'intérêts, à participer à des activités de manière non rémunérée. Cela demande une vraie réflexion pour choisir l'association qui vous accueillera.

Insight

"You have always been impressed by certain friends who volunteer. As long as you were working full-time, you never found the time to commit yourself long-term to helping others, and you regret that. But now you're retired!"

When you're retired or on sabbatical, time becomes a precious commodity. You can decide to help social projects by committing yourself to an association. You are thereby freely committing yourself to pursue an unpaid activity that closely reflects your values and interests. This requires a great deal of thought in order to choose the entity to which you want to devote a significant amount of time.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Participer à une association, c'est s'engager dans une action solidaire au profit de personnes ou d'animaux, ou dans d'autres domaines, visant à l'amélioration de conditions de vie. Ceci sans en exiger aucune rétribution.

Contexte

Il y a, aujourd'hui en France, plus d'un million d'associations déclarées et 14 millions de bénévoles, des hommes ou des femmes (étudiants, personnes en activité professionnelle, en recherche d'emploi ou à la retraite).

Vous êtes vous-même en situation de donner de votre temps et de votre énergie. Vous tournez en rond, vous souhaiteriez être utile à votre environnement social, retrouver une solidarité perdue au sein d'une équipe dynamique et engagée, tournez-vous vers une association.

Comment l'utiliser ?

Étapes

➤ **Listez les domaines** dans lesquels vous souhaitez intervenir et dans lesquels vous pourrez vraiment apporter quelque chose. C'est donc la cause que vous voulez servir que vous devez en premier identifier. Les sujets sont multiples : associations pour des personnes démunies, seules, hospitalisées, associations environnementales, associations pour les animaux... associations pour les jeunes en difficulté scolaire, pour les pays en voie de développement.

➤ Choisissez si vous préférez **donner simplement votre temps** ou **mettre à disposition vos compétences métier**. Identifiez aussi si vous préférez être seul ou travailler en équipe. Certaines associations vous proposent des activités en ligne réalisables chez vous.

➤ **Définissez le temps** que vous avez décidé d'accorder à l'association : par semaine, par quinzaine, par mois.

➤ **Recherchez ensuite sur internet** les associations du domaine ciblé.

➤ **Prenez contact** ensuite avec l'association, prenez le temps de les rencontrer, d'échanger. Les personnes responsables vous présenteront l'équipe, les conditions de réalisation des tâches.

➤ **Essayez avant de vous engager** définitivement pour ne pas décevoir l'association.

Méthodologie et conseils

Il n'existe pas vraiment de liste référençant l'ensemble des associations. Vous pouvez vous aider de moteur de recherche sur internet ou contacter directement votre mairie.

Si vous ne trouvez pas votre bonheur vous pouvez également décider de créer une association.

Voici quelques sites qui peuvent vous aider :

- www.jeveuxaider.com
- www.vie-publique.fr
- www.associations.gouv.fr
- www.tousbenevoles.org ■

Association : contrat passé entre au moins deux personnes pour mettre en commun leurs connaissances ou leur activité et réaliser un projet dans un but non lucratif.

Avantages

- Permet de vous sentir utile.
- Vous aide à participer à l'amélioration de la société.
- Permet de créer des liens sociaux.

Précautions à prendre

- Ne vous lancez que si vous savez que vous pourrez respecter votre engagement.
- Ne sous-estimez pas parfois l'émotion et le stress éventuels créés par certaines activités caritatives.

La voie de la startup

AVANT DE ME LANCER, AVOIR LES IDÉES CLAIRES



En résumé

« Votre ancien collègue vient de vous annoncer : "Je me lance, je crée ma propre entreprise avec Daniel, Hervé et Chantal. Nous allons vendre des jeux d'entreprise en ligne." Cela vous fait rêver. Alors pourquoi pas vous ? »

Une des solutions pour sortir des sentiers battus en cours de carrière est « de se lancer ». Créer une startup avec un groupe d'amis, d'experts, et de connaissances intéressées et motivées est une voie nouvelle et étroite qu'il est toujours possible d'emprunter de nos jours pour prendre en mains votre parcours professionnel.

Insight

"Your former colleague has just announced: 'I'm going ahead with it; I'm going to launch my own firm along with Daniel, Hervé and Chantal. We're going to sell corporate games online.' This causes you to daydream: 'Why not me?' " If you want to go off the beaten path in the middle of your professional career, one way might be to launch a start-up along with several friends and experts. Teaming up with a group of highly motivated people is a new, specific way of taking one's professional career into one's own hands.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Clairement, le but est de construire un business de manière accélérée avec une équipe réduite et sans mise de fonds personnelle importante lors du démarrage, et en s'appuyant sur l'observation du marché et de certaines attentes non encore satisfaites.

Contexte

Vous sentez qu'un certain type d'offre de prestations de services, voire de produits, n'existe pas et vous partagez ce sentiment avec un groupe de personnes qui vous sont proches.

Vous vous sentez « la carrure » d'un entrepreneur et vous vous ennuyez dans votre activité actuelle. C'est peut-être le moment de tenter votre chance. Il y a peut-être un Frédéric Mazella en vous, un Marc Zuckerberg ou un Larry Page. La recette : une idée simple, peu d'investissements physiques initiaux, de l'enthousiasme...

Comment l'utiliser ?

Étapes

➤ Validez votre envie : « Qu'est-ce qui m'amène à imaginer un tel projet ? » En parlant autour de vous.

Ou bien foncez. Cela donne d'excellents résultats !

➤ Fondez le projet autour de l'équipe, comme se sont formés les groupes de rock des années 1960-1970...

Un visionnaire, un entrepreneur, des experts, à chacun son instrument, son domaine pour apporter sa valeur ajoutée.

➤ Définissez l'offre, forcément innovante.

➤ Prenez la calculette ! Mesurez, estimez, comparez : Taille du Marché, Potentiel de croissance, Robustesse du business-model.

➤ Interviewez quelques lead-users et écoutez leurs réactions pour consolider vos travaux et éventuellement les faire entrer dans le projet.

➤ Consultez les sites spécialisés tels Startups-tash.

Méthodologie et conseils

Les facteurs essentiels sont votre conviction et vos idées innovantes. On n'a jamais vu une entreprise avoir du succès sans un ou plusieurs leaders pour aller de l'avant.

Restez mesuré en démarrant. Les startup qui tirent leur épingle du jeu ne sont pas toutes des multinationales reines de l'internet.

N'hésitez pas à tester vos idées en parlant autour de vous, et à tester la validité de votre concept en vraie grandeur auprès d'un échantillon d'utilisateurs critiques.

Ne vous isolez pas. ■

*« Startup : jeune entreprise innovante, dans le secteur des nouvelles technologies. »
Dictionnaire Larousse*

Avantages

- Lancer une startup est toujours excitant positivement.
- Travailler en équipe sur un projet innovant est une satisfaction incontestable.
- Si le projet n'aboutit pas, vous aurez beaucoup appris, y compris sur vous-même.

Précautions à prendre

- Ne vous lancez pas seul.
- Foncez si sous avez des convictions, n'attendez pas d'encouragements de votre entourage.
- Une idée innovante se travaille, prenez le temps de la construction.

BIEN VIVRE AVEC LES AUTRES

Au travail, nous choisissons rarement notre responsable ou nos collègues et nous devons souvent faire face à des situations difficiles à vivre. Maîtriser son activité ne suffit donc pas pour bien vivre son quotidien au travail. Vivre dans un milieu professionnel, c'est avant tout accepter de fréquenter des personnes parfois très différentes de soi, qui n'ont pas forcément la même approche du métier. Bien vivre avec ses collègues favorise le bien-être au travail..

Accepter les autres, les écouter et les respecter

Nos collègues peuvent être bavards, agressifs, susceptibles, bruyants, critiques, toujours en retard... Et si au lieu de nous exaspérer intérieurement ou de ne voir que les travers de chacun, nous cherchions à mieux connaître nos collègues pour découvrir leurs qualités ? Et si nous décidions de regarder nos propres modes de fonctionnement pour modérer nos jugements ?

Respecter ses collègues, accepter leurs différences, s'enrichir du partage sont des attitudes fondamentales qui nous permettent d'établir des relations professionnelles équilibrées et positives.

Accepter de se dire les choses

Chacun a des rôles et des devoirs dans une entreprise. En cas de conflit, la solution n'est pas de se murer dans le silence. Les non-dits et les conflits larvés sont des bombes à retardement. On ne dit rien pour éviter d'affronter les problèmes et un jour survient l'explosion. Chacun a la responsabilité de dire les choses sans agressivité pour permettre à l'autre de s'amender ou de trouver des solutions ensemble.

Rien ne remplace le « face-à-face » pour résoudre un conflit. Avec l'apparition des ordinateurs et des portables nous avons perdu l'habitude de nous parler. Les échanges directs sont indispensables pour vivre des relations durables et pour définir collectivement des règles du jeu satisfaisantes pour chacun.

Prendre le temps des rapports informels

Des rapports de travail harmonieux passent aussi par des moments d'échanges conviviaux au quotidien : se dire bonjour, prendre le temps de boire un café même rapidement. Ces

moments nous permettent de découvrir nos collègues, de prendre du recul par rapport à l'agitation du travail. Il s'agit juste d'accepter de prendre le temps.

Gérer son stress pour s'épanouir

Enfin, bien vivre avec les autres, c'est aussi savoir gérer son propre stress pour parfois mieux supporter celui des autres... S'accorder des moments rien que pour soi, apprendre à vivre en open space, connaître ses « stressseurs », savoir comment faire baisser rapidement sa propre pression sont autant d'outils indispensables pour réussir à mener à bien sa mission en toute sérénité.

Ce chapitre aborde les moments importants d'une vie d'équipe qui se veut harmonieuse et productive.

LES OUTILS

50 Mon chef et moi : la relation réussie	142
51 La vie en open space : une tribu organisée	144
52 La critique que l'on ose.....	146
53 La formulation d'une demande.....	148
54 L'argument clé.....	150
55 Le « fais comme... » : s'inspirer de l'autre	152
56 La collection de <i>strokes</i> (impacts)	154
57 Le coffre à bonheurs	158
58 La <i>black-list</i>	160
59 Le bouclier anti-conflit.....	162
60 Les 7 amortisseurs positifs.....	164

Mon chef et moi : la relation réussie

CRÉER UNE RELATION
GAGNANT-GAGNANT SUR
TROIS FONDAMENTAUX



En résumé

« Votre manager est une énigme. À la fois directif, parfois absent, toujours efficace : vous éprouvez des difficultés à entretenir avec lui les relations positives qui vous faciliteraient le travail tout en apprenant à son contact. »

Lorsque vous exercez une activité professionnelle, le responsable, le « chef », est fréquemment un élément non négligeable de l'équation. Il vous dirige et vous devez lui rendre des comptes. Utiliser votre responsable direct pour progresser, en ayant à l'esprit quelques règles simples de bon fonctionnement, vous facilite la vie et vous rend plus efficace.

Insight

"Your manager is a genuine enigma to you. Authoritarian at times, withdrawn at others, always seemingly efficient: you find it difficult to maintain a positive relationship with him, although it certainly would make your job easier, and you could learn much more from increased contact."

When you exercise a professional activity, your boss is often a very important part of the equation. He directs your steps, and you have to report back to him with results. Learn to use your direct superior in order to progress by keeping a series of simple operational rules in mind.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Votre responsable hiérarchique est un élément incontournable de votre réussite et de votre apprentissage personnel. L'objectif est bien de faire le meilleur usage possible de votre relation avec lui.

Contexte

Votre chef peut être le patron personnel de l'entreprise, un dirigeant nommé, un fonctionnaire, un responsable d'équipe. Vous pouvez bien vous entendre avec lui, ou *a contrario*, n'avoir aucun atome crochu, vous pouvez vous trouver en situation favorable avec d'excellents résultats, ou au contraire en difficulté. Dans tous les cas, votre attitude doit respecter certaines règles pour vous permettre d'avancer.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Il y a trois règles fondamentales à respecter pour que la relation avec votre chef se passe de la meilleure des manières :

➤ Proposer plutôt que critiquer

En vous efforçant d'avoir une attitude constructive, vous augmentez votre propre estime de vous et vous évitez d'être perçu comme un critique peu intéressant. Dans « proposer » il y a « oser ».

➤ Copier au lieu d'envier

Un jour ou l'autre, vous aurez vous-même des responsabilités, inspirez-vous des pratiques efficaces et productives de votre responsable direct (voir outil 55 - Le « fais comme... »).

➤ Patienter plutôt que réagir

Les responsables n'aiment pas voir passer un mail agressif, ou voir débarquer dans leur bureau un collaborateur hors de lui. Prenez le temps de poser votre réflexion et vos arguments. Laissez-vous 48 heures de délai avant de monter à l'assaut

Méthodologie et conseils

Soyez donc positif dans votre relation avec votre manager. Montrez-lui votre capacité à suggérer, à aller de l'avant.

Dites à votre chef : « En m'appuyant sur la solution que vous avez validée, j'ai trouvé un moyen simple et peu coûteux de l'améliorer. »
Ne dites pas : « Il y a un problème avec la solution que vous avez validée. »

Dites plutôt : « Nous pourrions opérer de la façon suivante. »
Ne dites pas : « Nous devrions faire de cette manière. »

Dites : « Pouvez-vous m'aider à finaliser ce dossier difficile ? »
Ne dites pas : « On n'y arrivera jamais avec eux... »

Surtout, observez bien comment fonctionne votre chef pour jouer intelligemment avec lui, plutôt que contre lui.
Et si un de ces comportements vous agace, ajoutez une entrée à votre black list (voir outil 58). ■

Avantages

- Nous apprenons toujours avec un chef.
- L'effort consenti pour vous adapter à votre responsable vous sera utile pour toujours.
- Vous serez généralement gratifié en retour par ce même chef.

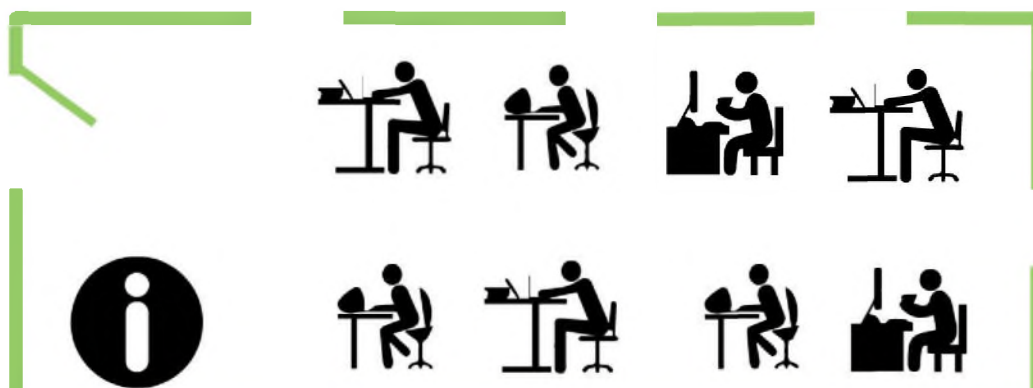
Précautions à prendre

- Évitez l'excès de collaboration, la caricature !
- Comme souvent, inspirez-vous d'un collègue de confiance qui connaît bien votre chef commun : « Comment puis-je m'y prendre selon toi pour être efficace avec lui ? »

« Un chef est un homme qui a besoin des autres. » Paul Valéry

La vie en open space : une tribu organisée

UNE VIE SOCIALE QUI IMPLIQUE DES RÈGLES



- Éviter les bruits inutiles
- Respecter le silence et la discrétion pour favoriser la concentration
- Éviter les odeurs qui dérangent (nourriture, parfum, etc.)
- Ranger son bureau et respecter l'ordre dans l'open space
- Décider collectivement du fonctionnement de la climatisation ou du chauffage
- Rester convivial

En résumé

« Un collègue très bavard, un autre qui laisse traîner ses gobelets vides, un autre encore qui hurle au téléphone : votre place dans l'open space est en train de virer au cauchemar... Que faire ? »

Aujourd'hui, plus de la moitié des entreprises a organisé au moins un de ses services en open space. Pour bien vivre ce que certains perçoivent comme une promiscuité, des règles s'imposent. Ce code de bonne conduite pour personnes vivant en open space rappelle les fondamentaux de la vie d'un groupe partageant huit heures de travail chaque jour.

Insight

"One colleague is too talkative, another leaves his unwashed cups around, a third shouts into the telephone. This open-space office you work in is becoming a nightmare. What to do?" Nowadays more than 50% of companies locate at least one of their departments in an open-space office environment. In order to maintain one's sanity in a situation that many find much too crowded, certain rules need to be respected. A code of good conduct for people working in an open-space office reminds us all of the fundamentals that apply to any group of people who have to spend eight hours together every day.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La vie en open space nécessite des règles du jeu basées sur le savoir vivre et qu'il faut partager. La mise en œuvre de ces règles rend l'ambiance de travail plus agréable.

Contexte

Avoir son bureau dans un open space peut devenir parfois un cauchemar et donc une source de stress. Cette expérience peut aussi avoir des avantages. Elle facilite la communication, les échanges et assure une réelle dynamique de groupe. Plus globalement, la vie en collectivité est partout au-delà du bureau : train, métro, restaurant, etc.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Si vous en ressentez le besoin, ou avant même que la situation ne « dérape », proposez à vos collègues des règles de vie commune afin d'anticiper les tensions. Par exemple :

- éviter les bruits inutiles : ne pas parler fort, mettre son téléphone en silencieux, renvoyer sa ligne en cas d'absence, se déplacer au lieu d'interpeller un collègue ;
- respecter le besoin de concentration des autres, ne pas déranger inutilement ses collègues, instaurer l'utilisation d'un panneau « Ne pas déranger », si besoin ;
- éviter les odeurs qui dérangent (nourriture, parfum, sueur...)
- rester convivial : dire « bonjour », « au revoir », sourire...
- respecter les consignes de rangement et de propreté de l'espace ;
- préférer l'utilisation de salle de réunion pour des échanges à plusieurs.

Ces règles peuvent être affichées et régulièrement commentées.

Méthodologie et conseils

Bien vivre en open space, ne se limite pas à l'application de règles. Pour s'adapter à un espace de travail partagé, il peut être aussi important pour certains de personnaliser leur bureau, leur pan de mur. Le choix de la place dans l'open space peut aussi faire l'objet d'un dialogue constructif.

Pour se protéger du bruit, des casques ou des boules Quies peuvent être proposées. Il est possible aussi de s'isoler dans une salle de réunion quand le travail nécessite un calme absolu.

Et surtout, le dialogue est fondamental. Quand cela ne va plus, il faut le dire et formuler sa demande dans une logique positive de dialogue (voir outil 52 - La critique que l'on ose).

La réussite de la vie en groupe, la création d'un climat convivial passe aussi par la mise en place de moments festifs (hebdomadaires ou mensuels) qui sont autant d'occasions d'échanger : un anniversaire, lors de l'arrivée d'un nouveau collègue, pour fêter une réussite professionnelle. ■

Un kit d'usage à mettre en œuvre le plus tôt possible.

Avantages

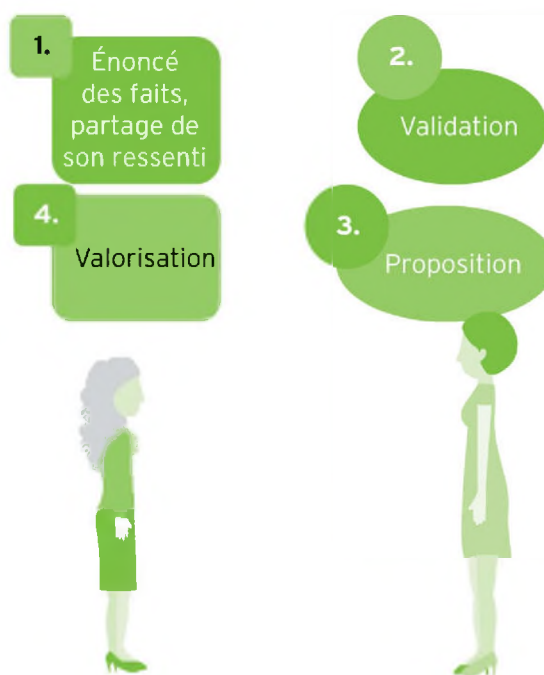
- Pour vivre sereinement, au quotidien, dans un espace collectif.
- L'occasion d'échanger collectivement et de se parler.
- L'opportunité de revoir l'organisation de l'espace

Précautions à prendre

- Prendre le temps d'échanger autour des règles de vie.
- En cas de dérive, en parler tranquillement en face-à-face avec les intéressés.

La critique que l'on ose

SORTIR MON ARTILLERIE OFFENSIVE EN 4 ÉTAPES



En résumé

« "C'est toujours pareil avec toi, tu me préviens quand le mal est fait..." Votre collègue des achats est surpris par cette critique brutale que vous lui adressez. Peut-être aurait-elle préféré entendre "Quand tu m'en parles avant, les négociations avec le fournisseur se déroulent toujours bien..." »

Aucun d'entre nous n'apprécie de recevoir une critique lorsqu'elle est blessante, mal formulée, ou parfois simplement injustifiée. Adresser une critique à l'autre ou à une équipe de manière à ce qu'elle soit appréciée, acceptée par le récepteur suppose, de notre part, un entraînement à cet exercice et l'usage de quelques principes et précautions.

Insight

" 'It's always the same with you! You alert me only when it's too late...' Your colleague in the acquisition department is surprised by your rather brutal way of criticizing him. Perhaps he would have preferred to hear something along these lines: 'If you warned me ahead of time, it would be much easier to negotiate with the supplier.' "

None of us likes to deal with criticism if it is hurtful, poorly expressed or perhaps simply unjustified. To learn to criticize a colleague or a team in a way that will be accepted, one must train oneself to respect a series of guidelines and apply some precautionary principles.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Il s'agit d'obtenir de l'autre l'acceptation de ce que l'on appelle « une critique », autrement dit la formulation d'une observation indiquant que nous ne sommes pas satisfaits par sa prestation, son intervention, la qualité de son travail, ses résultats, ou encore sa façon de se comporter.

Contexte

Vous avez à exprimer votre insatisfaction à un collègue, un collaborateur, un fournisseur, une équipe projet, voire à votre responsable. Cette situation peut se produire lors d'un entretien d'évaluation, lors de la remise d'un travail, d'un dossier, lors d'une revue de projet ou tout simplement au quotidien. Elle peut être également déclenchée par un événement du quotidien, un incident, un mail, une observation que vous faites en traversant un atelier, ou dans un bureau, ou à la suite d'une situation indésirable qui devient insupportable.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Se préparer : mineure ou forte, la critique que vous souhaitez adresser mérite une réflexion préalable, afin de la formuler le plus factuellement possible sans tomber dans le jugement de valeur. Vous devez répondre à la question : « Quels sont les faits pour objectiver la critique ? »
- Choisissez aussi le moment et l'endroit opportun.
- Pour inviter l'autre à vous écouter et mettre toutes les chances de votre côté pour réussir à l'amener à une écoute active, parlez en ouvrant les bras et utilisez des mots paisibles : « J'aimerais te parler... », « J'apprécie ton souci habituel de rigueur et je suis étonné... », « Je voudrais te faire profiter d'une chose que j'ai apprise... » Insistez sur votre intention de ne pas rentrer dans un conflit stérile mais dans un progrès gagnant-gagnant.

➤ Décrivez les faits, comme lors d'un constat, par exemple : « Tu nous as habitué à remettre les dossiers à J-2, les trois derniers l'ont été à J+3. », « La propreté de notre magasin est une exigence acceptée par tous. Ton secteur est moins bien tenu que les autres, regarde avec moi les photos. », « Tu as un vendeur de plus depuis six mois, ton chiffre est en baisse de 3 %. »

Partagez votre sentiment tel que vous le vivez (vous êtes étonné ? inquiet ? déçu ? en colère ? etc.)

Validez les faits et leurs impacts avec votre interlocuteur : « Es-tu d'accord avec ces éléments ? » Négociez un plan d'amélioration au travers d'une discussion et d'un travail instantané ou différé. « Comment pouvons-nous progresser ensemble ? »

Concluez l'entretien de manière factuelle et soyez positif : « Ton attitude positive a rendu ce travail très utile et finalement agréable. »

Méthodologie et conseils

« Oser la Critique » peut vous rendre de nombreux services. Il est indispensable de bien doser la quantité de critiques et de félicitations pour qu'elles gardent un sens. Efforcez-vous de maîtriser vos risques de « coups de sang » si vous y êtes sujet. En effet, savoir travailler à partir de faits objectifs pour finalement aboutir à des améliorations vous donnera une image positive. ■

Avantages

- Vous qualifie comme une personne franche.
- Fait progresser l'autre.

Précautions à prendre

- Posez-vous pour établir les faits.
- Efforcez-vous de vivre ce moment dans une optique positive.
- N'oubliez pas qu'une critique a un caractère confidentiel.

Formuler une critique au bon moment, au bon endroit.

La formulation d'une demande

OSER LA DEMANDE



En résumé

« Vous hésitez à demander à votre collègue un coup de main ponctuel sur une opération technique de routine ? Dommage, cela vous faciliterait grandement la vie ! Et de plus, votre relation avec lui s'en trouverait renforcée. »

Pour certains, oser demander est difficile. Mais si on ne demande rien, on n'obtient rien. Oser demander c'est accepter de s'affirmer, c'est aussi accepter que l'autre ne collabore pas ou n'aille pas dans votre sens. Préparez votre demande, choisissez le bon moment, définissez votre objectif et préparez votre intervention.

Insight

"You hesitate to ask your colleague to lend you a hand, just this once, with a routine technical procedure? That is a pity, because it would make your life much easier. And it would improve your relationship with him, too."

Some people find it hard to ask for help. If you don't ask for it, however, you won't get it. Daring to make a request is also a way of accepting and affirming yourself, but you have to accept the fact that your counterpart may not collaborate in the way you expected or desired. Prepare your request carefully, choose the right moment, define your goal, and get ready for the conversation.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Bien préparer sa demande c'est se donner toutes les chances de réussir à être entendu pour aller de l'avant.

Contexte

Les demandes peuvent prendre des formes très variées. Une demande peut être destinée à un collègue en open space qui parle trop fort, à votre responsable pour poser un jour de congé la semaine suivante, à votre voisin de travail avec laquelle vous voudriez permuter de bureau, à une collègue qui pourrait vous aider sur un dossier, à un fournisseur peu fiable...

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Définissez votre objectif : clarifiez dans votre tête l'objectif de la demande, exprimez précisément ce que vous voulez obtenir.
- Préparez votre demande, formulez-la de manière claire :
 - si vous voulez que votre collègue arrête de parler fort, recueillez des éléments factuels de situation et formulez en quoi cela vous gêne ;
 - si vous voulez obtenir une augmentation, recensez des faits marquants : vos résultats, la rémunération de vos collègues, celle de la concurrence, les salaires du marché...
- Structurez votre « entretien » :
Mettez-vous à l'aise, exposez les faits recueillis puis formulez votre sentiment vécu ou à vivre : en quoi le sujet est important pour vous ?
- Faites ensuite la formulation directe de votre demande sans détour, en précisant éventuellement pourquoi vous vous adressez à cette personne si cela n'est pas évident.
- Insistez sur l'importance que vous attribuez à cette demande.
- Attendez la réponse et concluez :

- si votre interlocuteur vous répond favorablement, remerciez-le sincèrement ;
- sinon, cherchez dans un deuxième temps une solution intermédiaire quand cela est possible (un autre délai, une solution alternative) ;
- si c'est un refus net et précis, acceptez-le, en dissociant le refus de la demande, du rejet de la personne (c'est-à-dire « vous » !). Prenez le temps de comprendre la personne pour mieux explorer le sentiment éventuel de rejet que vous vivez. Évitez les conclusions hâtives : « Cette personne ne m'aime pas, ou cette personne est désagréable. »

Méthodologie et conseils

Recherchez toujours le bon moment pour réaliser votre demande, attendez que votre interlocuteur soit dans une période propice.

Vérifiez que votre interlocuteur est le bon, qu'il a le pouvoir de décision sur le sujet défini. Votre façon de communiquer avec la personne à qui vous adressez la demande est importante ; regardez la personne droit dans les yeux sans agressivité ni gêne, parlez de manière intelligible et assurée.

Pour convaincre, il est important de savoir aussi trouver le bon argument (voir outil 54 - L'argument-clé) ■

« Celui qui a peur de demander est honteux d'apprendre. ».
Proverbe danois

Avantages

- Cet outil sert presque 365 jours par an !
- Oser demander c'est s'ouvrir de nombreuses possibilités.

Précautions à prendre

- Préparez votre demande avant de l'exprimer.
- Mesurez les risques liés au fait de ne pas demander et ceux liés au fait de faire face à un échec (faibles).
- Si besoin, entraînez-vous sur des « cas faciles » !

L'argument clé

TROUVER LE BON ARGUMENT
C'EST SAVOIR CONVAINCRE



En résumé

« Comment se fait-il qu'aucun de vos arguments n'ait pu peser sur la décision de votre manager, alors que votre collègue, moins équipé, l'a convaincu ? »

Trouver le bon argument vous aide à réussir à faire aboutir une demande. Quand il s'agit de persuader un interlocuteur, de le faire adhérer à votre point de vue, il est important de prendre le temps de trouver le bon argument : celui qui a du poids et qui présente de l'intérêt pour celui que vous voulez convaincre. Un argument fort est centré sur les intérêts de l'autre. Trouver ce bon argument implique donc de bien connaître votre interlocuteur.

Insight

"Why were none of your arguments able to influence your manager's decision, while your colleague, with less background on the subject, ended up convincing him?"

Finding the right argument will help you succeed when you present your request. If you are trying to persuade your interlocutor and bring him around to your point of view, it is important to take time to find the right argument - one that will weigh heavily and will interest the person you want to convince. A strong argument focuses on your counterpart's interests. Thus, finding the best argument requires that you know him well.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Construire le bon argumentaire vous aide à être crédible dans votre demande quand il s'agit de persuader l'autre d'adhérer à votre point de vue. Il s'agit véritablement d'extraire « Le juste nécessaire » de l'ensemble de vos idées, celles dont vous êtes convaincu, et dont vous devez travailler la formulation pour avoir de l'impact sur votre interlocuteur.

Contexte

Tout au long de votre parcours professionnel, et même personnel, vous aurez besoin de convaincre, sans parfois y parvenir. Qu'il s'agisse de négocier en interne, avec des clients, des fournisseurs, il vous sera toujours indispensable de travailler pour progresser dans l'art de la persuasion. Vous serez d'autant mieux armé si vous vous préparez, même dans l'urgence, et si vous savez identifier des arguments clés capables de peser dans la discussion et de faire se rapprocher votre interlocuteur de votre point de vue.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Listez tous les arguments qui vous semblent importants ;
- Préparez ensuite une description de votre interlocuteur : ses préoccupations actuelles, ses objectifs professionnels, ses centres d'intérêts. Pour convaincre, il est indispensable de prendre en compte votre interlocuteur et de sortir de votre propre logique.
- Ajoutez à votre liste des arguments importants pour votre interlocuteur.
- Sélectionnez ensuite les deux arguments clés, ceux qui expriment véritablement ce que votre interlocuteur a envie d'entendre.

Méthodologie et Conseil

L'art de convaincre est avant tout celui de prendre en compte votre interlocuteur et de raisonner par rapport à lui et non par rapport à vous.

Exprimez les arguments choisis avec clarté et simplicité, allez droit au but.

Soyez le plus concret possible, si possible associez à vos arguments des preuves, et éléments clés qui attestent que vous êtes dans le vrai.

Faites preuve de conviction : avant de chercher à convaincre votre interlocuteur, assurez-vous de la crédibilité de vos propos et entraînez-vous dans la formulation de votre présentation.

Adhériez à ce que vous dites, soutenez votre interlocuteur du regard, soyez calme et déterminé, posé.

Vous avez intérêt à vous entraîner en effectuant quelques répétitions et en vous faisant aider par un collègue à l'aise dans l'exercice de la persuasion pour améliorer vos performances dans cet exercice. ■

*« Il ne sert à rien de discuter contre l'inévitable. Le seul argument contre le vent de l'Est, c'est de mettre son manteau. »
James Russell Lowell.*

Avantages

- L'argument clé est celui qui vous permet de convaincre.
- On a toujours observé qu'il suffit d'un argument, pas de cent, pour convaincre.
- Il rend crédible votre demande ou votre discours

Précautions à prendre

- Préparez votre argumentaire, en amont.
- Recueillez, avant de construire votre argumentaire, des informations sur votre interlocuteur, prenez de temps de le découvrir.

Le « fais comme... » : s'inspirer de l'autre

SORTIR DE MON PROPRE TERRITOIRE POUR GRANDIR



En résumé

« Et si vous décidiez de comprendre la recette de votre collègue pour toujours respecter les délais ? Quel outil peut bien utiliser votre manager pour conduire votre entretien annuel de manière aussi intelligente et constructive ? »

Faire comme... une personne qui obtient des résultats en s'y prenant d'une certaine façon est un véritable atout dans un parcours professionnel, et de vie en général. S'approprier les pratiques « qui marchent » fait partie de la boîte à outils du collaborateur bien équipé. Certains appellent cette aptitude « faire l'éponge. »

Insight

"Your colleague always turns things in on time. How does he do that? How does your boss always manage to conduct her annual interview with you in such an intelligent, constructive way?"

Do as they do! Someone who obtains tangible results by doing things a certain way can be a true asset for his colleagues and for others in his life. Any well-equipped co-worker has learned to include "procedures that work" in his toolbox. Some people seem to absorb others' techniques like a sponge.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Copier, au sens noble, une façon de faire efficace d'une autre personne, vous aide à progresser. Il s'agit bien d'imiter, en vous les appropriant, certaines façons de faire et non de changer de personnalité. L'utilisation de cet outil n'est pas contradictoire avec celle de l'outil 32 - Le « fais du toi ». Il peut être judicieux selon les situations de savoir s'adapter.

Contexte

Dans votre parcours de vie, vous êtes amené à croiser des personnes dont une façon de travailler, de s'exprimer, une attitude ou un geste vous marquent par l'effet qu'ils produisent sur vous et sur les autres personnes présentes. Un professeur vous a impressionné par sa capacité à écouter de manière étonnante, un responsable vous bluffe en permanence par ses formulations toujours positives, quelles que soient les situations, un collègue sait toujours poser les questions pertinentes pour vendre ses idées, tel autre accompagne ses propos de gestes qui marquent. Essayez de reproduire ce qui vous semble accessible et utile.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Identifiez les personnes autour de vous que vous « admirez » en termes de savoir, savoir-faire ou savoir-être.
- Commencez par repérer ce qui vous plaît chez cette personne, son savoir, sa façon de faire :
 - Est-il nettement plus rapide que la moyenne quand il réalise cette opération ?
 - Est-il remarquablement efficace quand il se met à écrire pour produire une synthèse ?
 - Qu'est-ce qui fait que l'auditoire est attentif lorsqu'il commence à s'exprimer ?
 - « J'aime beaucoup ses gestes de la main pour signifier l'ouverture. »
- Réfléchissez aux moyens d'atteindre ce niveau visé.

➤ Soyez votre propre coach : auto-encouragez-vous pour essayer de « faire comme... », puis passez à l'acte.

➤ Tirez les enseignements et renouvelez les expériences positives. Abandonnez certaines d'entre elles que vous ne parvenez pas à intégrer à vos propres modes de fonctionnement.

➤ Activez votre plan d'action PDCA (voir outil 15) pour vous améliorer en permanence.

« *Imite, assimile et ensuite innove...* »
Clark Terry,
trompettiste de jazz
américain

Méthodologie et conseils

Afin d'utiliser cet outil de manière optimale, il est indispensable de cultiver une qualité : votre capacité à observer et à vous enthousiasmer. En effet, pour « faire comme. » commencez par ouvrir vos yeux et tous vos sens lorsque vous êtes en situation favorable pour observer : sur votre propre lieu de travail ou chez un concurrent, en écoutant un exposé, une conférence, dans un atelier, chez un artisan, chez vous, à l'étranger...

Valorisez, auprès de votre modèle, vos progrès : « Depuis que je commence mes synthèses par la conclusion, comme je te l'ai vu faire, c'est formidable, j'ai un impact majeur sur l'auditoire. » ■

Avantages

- Cela ne coûte rien d'observer en permanence et d'essayer de reproduire.
- Cet entraînement à la reproduction positive cultive en vous l'ouverture d'esprit.
- Il vous faut beaucoup moins de temps pour copier intelligemment que pour réinventer.

Précautions à prendre

- Évitez le « copier-coller », préférez le « copier-essayer »
- Évidemment, soyez persévérant et demandez des avis autour de vous.
- Ne tentez pas de « faire comme... » les champions dans leur propre domaine, le décalage serait trop important.

La collection de *strokes* (impacts)

ADRESSER DES SIGNES POSITIFS À MES COLLÈGUES



En résumé

« Le sourire et le petit mot de la standardiste vous font un bien fou tous les matins. Le patron du service souligne chacune de vos réussites par ce petit clin d'œil qu'il vous adresse. C'est agréable... Et si vous adoptiez ces « positives attitudes » ? »

Agir sur l'autre de manière positive pour établir une communication constructive et durable, dans le cadre de votre propre activité professionnelle où à l'extérieur, constitue une clef de la réussite dans votre parcours personnel, et pour bien vivre en société. Cela nécessite de vous « forcer » parfois à vous exprimer positivement.

Insight

"Every morning, the receptionist's compliments and her smile just light up your day. The department head always underscores each of your successes with the wink of an eye. It's so pleasing. How about adopting some of those positive attitudes yourself?"

Affecting others in a positive way and creating a climate of long-term constructive communication at the workplace or outside of it: this is one of the keys to success in our careers, and helps us all live together peacefully as a society. It implies that sometimes one has to "force" oneself to express things in a positive manner.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'usage du terme *stroke* a été généralisé en psychologie par le psychiatre américain, le Dr. Éric Berne. Le but est de prendre l'habitude d'exprimer votre surprise, votre étonnement ou plus fréquemment encore votre sentiment devant une situation ou suite à une action réussie menée par un collègue ou un collaborateur. En vous exprimant de manière positive à son égard, vous ancrez chez celui-ci l'envie de poursuivre la relation.

Contexte

Parfois tout va bien, parfois les événements du quotidien, dans une journée de travail, vous sont moins favorables. Sachez profiter des faits positifs pour saluer les résultats par un « Bravo » réel ou symbolique. Cette façon de reconnaître le travail accompli constitue un puissant accélérateur de motivation pour celui ou celle qui en bénéficie.

Comment l'utiliser ?

Étapes

➤ Choisissez progressivement l'interjection qui vous convient, selon le contexte, votre envie, votre tempérament.

Par exemple : « Chapeau ! », « Beau boulot ! », « Yes ! », « Bien joué ! », « Bravo ! ».

➤ Efforcez-vous d'observer la réaction de l'autre pour sentir lorsqu'il souhaite prolonger l'échange et ne pas être surpris.

➤ Commentez brièvement ou plus longuement si nécessaire les raisons qui vous amènent à constater et à reconnaître la qualité de l'action réalisée.

➤ Habituez-vous progressivement à lancer au moins un « *stroke* positif » par jour à quelqu'un. Juste pour lancer une dynamique relationnelle positive. « Génial, tu as réussi en un mois ce que nous n'avons pas pu faire en un an ! Et ça marche ! ».

➤ Soyez attentif aux retours que vous entendez concernant vos tentatives d'utiliser ce style de communication et ajustez votre quantité de *strokes*, ainsi que la façon de les exprimer.

Méthodologie et conseils

Il est bon de rester naturel et cohérent. L'expression de votre contentement sincère est perçue par votre interlocuteur. Ne mécanisez pas votre spontanéité !

Veillez également à être attentif à votre commentaire. Une fois lâché le « Bravo ! », sachez exprimer clairement ce qui vous plaît dans ce que vous avez constaté :

« Quel beau boulot ! C'est la première fois que je vois un dossier bouclé d'une telle qualité, en anglais qui plus est, et en une semaine. »

« Tu as cartonné ce mois-ci ! Comment t'y es-tu pris ? Il faut que tu m'expliques ta nouvelle méthode pour obtenir de tels résultats de productivité. »

« Ne me dis pas que tu as déjà terminé la constitution du dossier, tu as une semaine d'avance sur le délai prévu. Cela mérite des félicitations exceptionnelles »

Peut-être avez-vous des freins pour communiquer ainsi, résultats de votre éducation ou de votre culture, cela n'est ni surprenant ni rédhibitoire. Osez les *strokes* positifs ! ■

*Stroke : signe de reconnaissance échangé entre deux individus. Par le *stroke*, une personne reconnaît l'existence de l'autre.*

Avantages

- Féliciter est agréable pour soi et pour l'autre.
- Construire et entretenir des relations positives est sain.
- Découvrir un nouveau mode de fonctionnement nous fait progresser.

Précautions à prendre

- N'exagérez pas, on ne vous reconnaîtrait plus !
- Conservez à l'esprit qu'il est bon également de savoir faire une réprimande (voir outil 52 - La critique que l'on ose).
- Assurez-vous de l'effet produit.

Comment être plus efficace ?

Stroke positif

Lorsque vous fonctionnez en mode « *Stroke Positif* », vous franchissez un grand pas vers une communication plus décontractée, plus fluide, plus positive, et quelle que soit votre posture: manager, managé, client, fournisseur, observateur, participant à une séance de travail. Pour être encore plus efficace, au-delà de l'interjection, il est bon de compléter brièvement votre intervention par une rapide explication de la raison pour laquelle vous êtes frappé positivement par ce que vous venez de constater. Ensuite, prolongez l'échange pour aller plus loin dans la recherche de nouvelles opportunités de progrès.

Enfin, concluez.

La séquence idéale est:

- *Stroke positif*: « Quel résultat!!! »
- *Explication*: « Tu m'avais dit que la négociation avec le client asiatique serait longue, épuisante et sans garantie d'aboutir à une conclusion partagée, et tu as finalement réussi à mettre tout le monde d'accord dans le délai. »
- *Prolongation*: « Tu dois absolument nous faire un retour sur les faits marquants de cette négociation afin d'en tirer des enseignements pour préparer la réponse au prochain appel d'offres du client AsiaEr avec des probabilités de succès plus fortes. »
- *Conclusion*: « Tu deviendras un grand négociateur. »

Stroke négatif

Évidemment, il peut arriver qu'une situation vécue, vous incite à lâcher un: « Quel gâchis! », « C'est nul! », « Ce n'est pas du boulot! », « Dommage! ». Quelle attitude adopter devant un résultat décevant, ou lorsque vous êtes véritablement déçu par le déroulement d'un épisode professionnel dans lequel vous êtes impliqué?

- Il s'agit de dérouler la même séquence que pour le *stroke positif*.
- *Stroke négatif*: « Pas terrible! »
- *Explication*: « Je suis déçu! Depuis le temps que l'on travaille sur ce chantier... des mois d'efforts pour rien... Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné? »
- *Prolongation*: « Merci Michel de préparer une synthèse pour bien repérer nos points forts et identifier ce qui n'a pas fonctionné. »
- *Conclusion*: « Nous serons au top sur le prochain projet. »

CAS: le responsable d'équipe se découvre une âme de leader

Un stroke positif aide Dominique à se forger une âme de leader

Dominique est responsable d'une équipe de vendeurs conseil dans le secteur de l'automobile.

Voilà trente ans qu'il manage à l'ancienne, et ça marche.

Il a de la marge de progression néanmoins.

Son patron décide de lancer un chantier de management visuel pour améliorer le partage des informations et éviter ainsi beaucoup d'erreurs.

Dominique est partant sans grand enthousiasme.

Ses premières séances de travail avec son équipe sont pourtant un succès. Presque tous sont présents et participent.

Son commentaire: « Le succès est dû, pour 50 %, à mon engagement et, pour 50 %, aux encouragements de mon chef, qui chaque fois qu'il passe s'arrête, observe le tableau de management visuel, salue mon travail par un: « Excellent Dominique! ». Il m'a également suggéré de jouer le moniteur sur les autres sites. « Ton travail est exemplaire, on va le dupliquer dans les autres magasins de vente avec les autres équipes. »

Un stroke positif et sincère est un outil dont vous pouvez abuser tout au long de votre parcours professionnel.

Un stroke négatif appuyé permet à Michel de secouer ses troupes

Michel est en colère ce matin. Depuis qu'il est responsable de l'atelier d'assemblage des sièges haut de gamme, cuir et tissus nobles, c'est la première fois qu'il constate une telle négligence dans la façon de les protéger lors des manutentions. Résultat : de nombreuses reprises à prévoir et trois sièges à démonter et à revêtir à nouveau. Surtout, ce qui le contrarie, c'est la négligence coupable de certains collaborateurs de l'équipe. D'ordinaire, il préfère la méthode « soft » pour traiter ce genre de question. Ce matin, c'en est trop. Il se prépare à envoyer un message fort et direct, un stroke collectif négatif...

Lors du briefing du matin, les membres de l'équipe de production sont réunis.

« Je m'adresse à vous tous. Quel travail de m... les gars !! Comment a-t-on pu livrer une production de ce niveau ? 20 heures de boulot perdus, 1 300 euros de coût de produit à la poubelle, peut-être même des sièges non-conformes chez le client. Ça vous suffit comme panorama ? Qu'est-ce que vous avez fichu... ? Toi, Christine, tu me fais une analyse complète : causes-remèdes-plan d'action pour 15 heures cet après-midi. J'ai honte de nous... »

Ici, le stroke négatif doit agir comme un électrochoc auprès des troupes de Michel.

L'objectif est bien de provoquer une prise de conscience chez l'autre pour qu'il agisse.

Michel veut également que ses collaborateurs sachent « qu'il n'est pas content. » ■

Le coffre à bonheurs

GARDER EN MÉMOIRE MES BEAUX MOMENTS PROFESSIONNELS



En résumé

« Vous vivez une période un peu difficile. Votre parcours passé est pourtant jonché de succès et d'excellents moments de partage. Ils ne sont pas complètement égarés, piochez dans votre mémoire, ouvrez votre album réel ou virtuel et retrouvez des pensées positives. »

Un parcours professionnel et personnel est jalonné de moments de vie joyeux, de succès et de réussites, personnelles et collectives. Ils renforcent la « confiance en soi » et l'estime de soi. Ils peuvent être petits ou grands, mérités ou chanceux. Sachez en conserver la mémoire dans votre « Coffre à Bonheurs » et les ressortir en cas de besoin pour retrouver vos clefs de réussite.

Insight

"You are going through a difficult period. Your career, notwithstanding, has been full of successes and happy, convivial moments. You haven't lost them for good! Take time to delve into your memory, open your real or virtual photo album, and rediscover some positive thoughts."

An individual's career and private life is full of happy moments and successes, both individual and collective. They reinforce one's self-confidence and self-esteem. They can be small or large, well-earned, or the product of chance. You can learn to keep these memories in a kind of "treasure-chest of happy moments" which you can open when you feel the need to rediscover the keys to your success.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le coffre à bonheurs est l'étagère imaginaire où sont posés vos trophées récoltés au cours des années passées. Il vous permet de continuer à aller de l'avant en vous appuyant sur vos succès antérieurs.

Le but est d'arriver à vous convaincre que vous disposez de grandes possibilités qui ne demandent qu'à être exploitées.

Contexte

Il vous arrive de douter, d'être en difficulté. Dans ces moments particuliers, votre coffre, rempli par les bonheurs accumulés au cours des ans, vous permet de vous retrouver et vous aide à repartir de l'avant. Ce lieu symbolique figure en bonne place parmi les outils destinés à favoriser votre apprentissage permanent pour affronter tout type de situation.

Comment l'utiliser ?

Étapes

➤ Pour commencer, faites l'exercice consistant à vous remémorer les grands épisodes heureux de votre vie passée, récente, ou plus lointaine. Par exemple, vos réussites dans une négociation, dans le pilotage d'un projet, dans un travail d'équipe, les grandes étapes clés de votre parcours. Pensez également aux cas où vous avez renversé une situation compromise, surmonté une difficulté. Notez ces moments forts.

➤ Une fois votre coffre bien rempli, rangez le contenu en écrivant sur une feuille de papier, ou dans un fichier, ce dont vous êtes le plus fier, le plus satisfait.

➤ Relisez ce document et essayez de reproduire le processus qui vous a permis de vivre un vrai moment de bien-être professionnel, réunissez tous les éléments-clés dont vous avez eu besoin pour réussir un challenge.

Méthodologie et conseils

Le point clé, pour vous constituer l'outil et l'utiliser sereinement, est d'avoir une attitude positive. Évitez de penser que vous n'avez jamais rien fait d'extraordinaire. « Un petit pas pour l'homme, un grand pas pour l'humanité » a dit Neil Armstrong en posant le pied sur la Lune. De même, considérez que vos bonheurs, vos satisfactions s'ils semblent légers, sont pour vous des ancrages personnels incomparables, des souvenirs forts.

Vous pouvez réaliser cet exercice à deux, avec un complice « à l'écoute », et qui vous aide à réfléchir et à mettre des mots sur vos souvenirs. Il est également possible d'attribuer, à des objets, un rôle pour évoquer un souvenir heureux et les déposer dans un vrai coffre !

Le « coffre » peut prendre la forme d'une feuille de papier bien rangée, un dossier personnel dans votre ordinateur, une vraie boîte sur votre bureau. ■

Il n'y a pas de honte à préférer le bonheur
Albert Camus

Avantages

- Chacun de nous a vécu des succès dans son histoire passée.
- Le coffre à bonheurs a une dimension infinie.
- Cet outil vous fait du bien.
- Il vous aide à retrouver, à la fois, un sentiment de confiance et des clés de réussite.

Précautions à prendre

- Prenez l'utilisation de cet outil au sérieux.
- Enregistrez vos bonheurs sur un document.
- Utilisez l'outil en cas de crise de confiance grave.

La *black-list*

UN GARDE-FOU POUR
CONSERVER LE CAP



En résumé

« À voir votre manager arriver systématiquement en retard en réunion d'équipe, cela vous choque et vous vous dites : "Moi, jamais ! Si je suis manager un jour..." »

Votre black-list ou « liste noire » ou don't do-list est constituée par l'énumération des choses que vous ne ferez jamais... Une sorte de dix commandements personnels écrits, qui vous aident à maintenir le cap que vous vous êtes fixé et à rester en cohérence avec vos valeurs et vos règles de vie. Cette black-list, élaborée éventuellement dans le cadre d'une situation particulière, aide à rester conforme à votre plan de vie professionnelle.

Insight

"You are shocked to observe that your manager is systematically late for team meetings. You tell yourself: 'If I'm a manager someday, I hope I'll never do that!'"

Your blacklist or "don't-do-list" is made up of those things you hope you will never do. It's a sort of "personal Ten Commandments" that help you stay focused on your goal while remaining consistent with your values and your rules of conduct. It helps you stick to your professional career plan, and you may feel inspired to start writing it when you are confronted with a particular situation.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Avoir les idées claires à propos de vos valeurs, de vos choix, de vos prises de position et de ce qu'ils vous imposent d'éviter de dire ou de faire, tel est l'objectif de la black-list.

Contexte

En permanence, vous êtes devant des engagements à prendre, des décisions à assumer, des actions à mener. Vous pouvez établir une brève liste de ce que vous vous interdisez. Il est toujours plus simple d'avoir « gravés dans le marbre », au fond d'un tiroir cérébral, les limites que vous vous imposez, ou les restrictions que vous vous donnez pour prendre position dans une situation professionnelle. Il peut s'agir de valeurs fortes qui vous guident ou simplement de façons de faire que vous évitez d'utiliser ou de pratiquer.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Réfléchissez à ces quelques règles que vous appliquez sans vraiment vous en rendre compte, ou que vous pourriez appliquer, et qui constituent vos garde-fous.

Par exemple :

« Je me suis aperçu que ne jamais répondre immédiatement à un mail agressif est une sage attitude. »

« J'ai pu vérifier au cours de mes années d'activités que ne pas regarder derrière moi me convient bien pour avancer dans la vie. »

« Chaque fois que j'ai entendu mon patron dire : "Ne pensons pas que nous sommes les meilleurs", cela a eu un effet stimulant sur les équipes. »

« Ne jamais sous-estimer un concurrent » m'a toujours servi à rester vigilant. »

Compilez ces observations à tête reposée ou avec l'aide d'un tiers, afin de les formuler de

manière claire et sans équivoque. Ce point est capital.

Pensez-y et relisez ces belles phrases, ces beaux interdits positifs.

N'oubliez pas de mettre périodiquement à jour ce document.

Méthodologie et conseils

Cet outil peut être construit et utilisé de manière ludique. S'agissant de limitations, pour en rendre l'usage non rébarbatif et plus léger, trouvez-lui un nom :

« Ma black-list », « Mes 10 commandements », « Mon fais pas ci, fais pas ça » « Mes "ne pas" », « Quatre pièges et une embuscade ».

Il est possible de s'écrire des interdits pour des situations particulières, par exemple :

➤ pour embaucher une personne, « Ce que je ne fais jamais » ou « Ne faisons jamais... ».

➤ pour négocier un contrat, pour lancer un nouveau produit, pour dire à un collègue comment on perçoit sa façon de faire. ■

Passer de la « to-do list », plus familière, à une « don't-do list » plus décalée, mais tout aussi indispensable.

Avantages

- Clarifie vos points de vue personnels.
- Vous rend plus fort et lisible pour ceux qui vous côtoient.
- Vous évite de tomber dans des pièges ou de commettre des erreurs facilement repérables.

Précautions à prendre

- Soumettez cette liste à une connaissance bienveillante pour avis.
- Peaufinez la formulation de vos interdits en les relisant périodiquement.
- Restez sur les quelques convictions que vous avez acquises. Pas plus de 10.

Le bouclier anti-conflit

TROIS ATTITUDES QU'IL EST
POSSIBLE D'ADOPTER



En résumé

« Face aux conflits, votre première réaction est de fuir quand d'autres foncent dans le combat avec parfois plus de succès. Vous rêvez d'une armure anti-conflit pour être à l'aise sans vous défiler. »

Les situations de conflit ne manquent pas dans un parcours professionnel. Un minimum d'équipement, pour bien vivre ces passages difficiles vous sera indispensable afin d'en sortir sinon toujours gagnant du moins plus fort et la tête haute : le bouclier vous aide à gérer votre stratégie de gestion de conflit : combatif, laxiste ou négociateur.

Insight

"When faced with conflict, your first reaction is to flee, while others tend to plunge into battle - sometimes with greater success. You dream of having an anti-conflict armor that would help you feel at ease without having to walk away."

In the course of one's career, conflict situations will abound. A minimum of preparation and knowledge are required to navigate these difficult moments in order to emerge, if not as the ultimate winner, at least holding one's head up, enjoying the assurance of having learned something new. The Anti-Conflict Shield can help you manage your conflict approach by deciding whether it should be combative, laid-back, or compromising.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le but de cet outil est de vous permettre d'entrer dans un conflit, en particulier si vous n'en êtes pas l'initiateur, mais que vous le subissez. Quelques points de repère forts sont à connaître pour adopter une stratégie maîtrisée de bout en bout, le pire étant de subir le conflit.

Contexte

Les situations conflictuelles dans une activité professionnelle sont fréquentes, souvent mineures, parfois plus déstabilisantes. Elles peuvent naître entre collègues, avec des partenaires, des clients, avec votre supérieur ou un de vos collaborateurs. Vous risquez d'être désarmé et de tâtonner ou de commettre des erreurs facilement évitables en essayant de résoudre un conflit, quand bien même vous seriez de bonne foi.

Comment l'utiliser ?

Étapes

➤ La première étape est la plus difficile ! Avoir les idées claires et bien poser l'enjeu de ce conflit, sa nature. Est-ce un conflit critique, majeur ou plutôt mineur ? Il s'agit de bien prendre en compte les impacts possibles de ce conflit.

➤ Choisissez une posture en tenant compte des conséquences, de vos prédispositions naturelles, de votre envie d'engagement et de votre énergie :

« Ai-je envie de me bagarrer, y suis-je contraint ? Suis-je bien armé pour combattre ; en ai-je vraiment le tempérament ? Si oui, je m'arme comme un guerrier. »

« Ai-je envie de m'adapter, la situation le permet-elle ? Les données dont je dispose me permettent-elles de négocier ? Si oui, je joue la diplomatie. »

➤ « Ai-je envie de fermer les yeux, quelles en sont les conséquences ? Puis-je fuir ce conflit ? Si oui, je dois laisser faire. J'opte pour le laxisme. »

➤ Imaginez le déroulement de la résolution du conflit en tenant compte du « bouclier » choisi. Adoptez votre attitude en conséquence.

➤ Vivez le conflit en conservant votre posture initiale.

Méthodologie et conseils

Vous devez savoir qu'éviter le conflit est toujours préférable, à terme, pour aller de l'avant, à une solution conflictuelle qui traîne en longueur. Parfois, vous subirez « l'entrée en guerre » de la part d'un membre de l'entreprise ou d'un client, traitez directement avec lui, établissez les faits et parlez-vous. Très souvent, cette attitude permet d'immédiatement faire « tomber le soufflet ».

Vous pouvez changer de tactique et de posture si le conflit s'éternise et que votre évaluation de la situation vous y incite. Dans ce cas, clarifiez à nouveau vos idées. ■

« Les difficultés doivent pousser à l'action et non décourager. L'esprit de l'homme se renforcera par les conflits. »

William Ellery Channing

Avantages

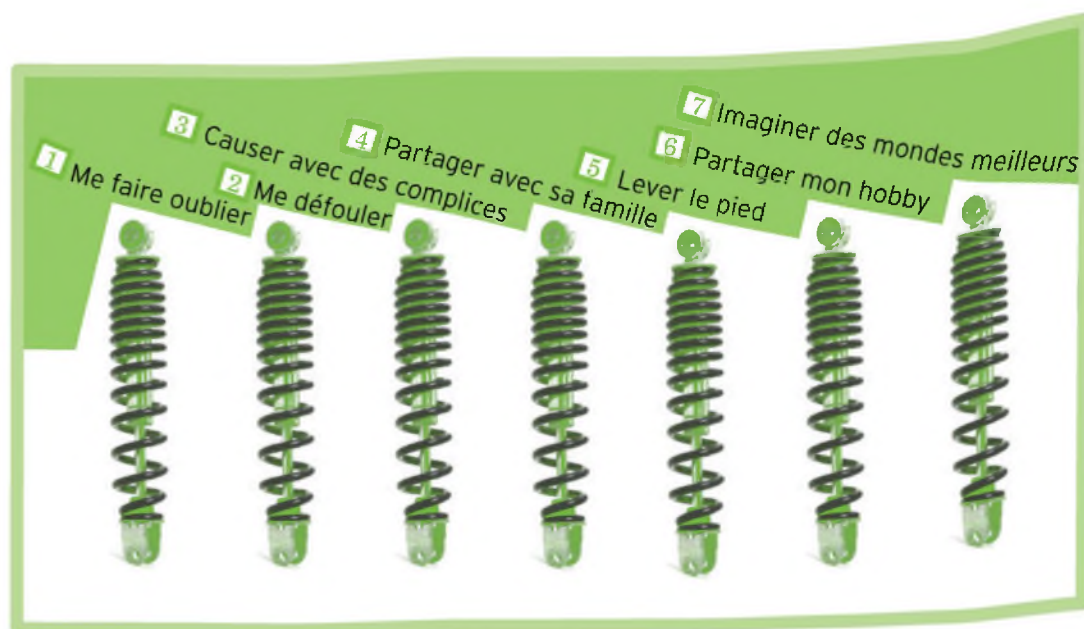
- Celui qui a les idées claires s'en sort toujours mieux dans la gestion d'un conflit que celui qui navigue à vue.
- Cet outil vous évite de vous essouffler et de perdre du temps et de l'énergie inutilement.
- Clarifie vos points de vue personnels.

Précautions à prendre

- Vérifiez que vous êtes armé psychologiquement pour vivre un conflit dur et long.
- Pour vérifier votre évaluation de l'enjeu, soumettez-le à un tiers plus expérimenté.
- Gardez ce proverbe africain à l'esprit : « Ce que le vieux voit assis, le jeune ne le voit pas debout. »
- Sachez mettre fin à un conflit qui dure.

Les 7 amortisseurs positifs

SAVOIR REBONDIR POUR
MIEUX RÉUSSIR



En résumé

« Des comptes rendus en retard, du travail supplémentaire, des commandes qui n'arrivent pas, une ambiance morose. Autant de facteurs de stress qui vous rendent la vie dure et font exploser votre consommation de café. Posez-vous un instant et choisissez votre amortisseur parmi notre sélection. »

Il est parfois indispensable de prendre du recul, pendant certaines périodes, lorsque vous sentez monter le stress depuis plusieurs semaines, plusieurs mois, du fait d'un surcroît de travail, ou d'une activité particulièrement inintéressante. Choisissez une voie d'issue temporaire pour vous remettre progressivement dans de bonnes dispositions.

Insight

"Turning in reports too late, suffering from an extra workload, orders that don't arrive in time - what a bleak atmosphere! These are all stress factors that make your life more difficult and increase your coffee consumption."

Due to an added workload or a particularly dull, repetitive activity, it might become necessary to take a step back at moments when you feel that the stress has been mounting during the past weeks or months. Choose a temporary escape tunnel to help you gradually regain your good humor.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Il s'agit de se choisir, parmi de nombreuses possibilités, celles qui vous aident à passer un cap difficile. L'objectif de cet outil est de se retrouver peu à peu dans de meilleures dispositions psychologiques pour repartir de l'avant.

Contexte

« J'en ai marre de ce boulot », « Je ne supporte plus mon chef », « Je suis au bord de la rupture », « Ce travail n'a pas de sens »...

Vous pouvez établir une longue liste de déclarations entendues au quotidien et exprimant une lassitude, un ras-le-bol, un abattement. Dans ces conditions, vous êtes parfois désarmé pour sortir de cet état insatisfaisant.

Il ne vous est pas toujours facile d'accepter de devoir « lever le pied » ou plus simplement de reconnaître ce que vous croyez être une faiblesse.

Comment l'utiliser ?

Étapes

➤ En premier lieu, il est indispensable de faire le constat, de le partager, et de l'accepter : Oui, vous avez besoin de souffler, d'y voir clair.

➤ Choisissez ensuite l'option qui vous convient parmi les 7 amortisseurs positifs :

Faites-vous oublier. Lorsque votre activité vous le permet, il est formidablement efficace de disparaître pour mieux repartir. L'on finit parfois par s'intéresser aux absents.

Défoulez-vous, selon votre âge et votre potentiel physique et intellectuel.

Causez avec des complices. Parler fait du bien. Vous pouvez en user et en abuser. Réconfort et idées intelligentes sont au rendez-vous d'un échange amical.

Partagez en famille. Dans certains cas, échanger avec les siens produit un effet extrêmement rassurant et encourageant.

Levez le pied. Ne rien faire, ou essayer de faire un peu moins, peut vous aider à remettre les compteurs à zéro. Nul n'est indispensable faut-il le rappeler.

Investissez-vous dans votre hobby. C'est une autre façon de vous aérer le cerveau pour y voir plus clair, pendant un temps donné.

« **C'était mieux... demain** ». Le dernier des 7 amortisseurs positifs est d'imaginer des lendemains meilleurs. Chacun d'entre nous peut s'évader mentalement en pensant que les jours meilleurs sont toujours devant.

Mettez enfin en pratique et vérifiez que vous retrouvez peu à peu une attitude et un comportement plus tranquilles dans l'exercice de votre activité.

Méthodologie et conseils

Comme dans les bons scénarii de film où, après un moment de suspens insoutenable, l'intrigue se dénoue d'une manière inattendue et vous mène vers une *happy end*, vous pouvez vous trouver d'autres amortisseurs positifs. Il existe de nombreuses solutions qui vous permettent d'avoir un point de vue lucide et apaisé sur vos tracasseries du moment. Observez les autres : Comment font-ils ? Comment ont-ils fait ? Quels enseignements puis-je en tirer ?

Un amortisseur ne fait pas disparaître les aspérités de la chaussée, il aide à mieux les absorber. ■

*« Échouer c'est avoir l'opportunité de recommencer de manière plus intelligente. »
Henry Ford*

Avantages

- L'effet est immédiat.
- Vous avez le choix dans le système d'amortissement.
- Une fois expérimenté, vous n'oublierez plus cet outil et ses résultats vertueux.

Précautions à prendre

- Restez concentré sur votre activité pendant les périodes de « moins bien ».
- « Mieux vaut éviter les bosses que changer ses amortisseurs. »

6

MON KIT RH (RESSOURCES HUMAINES)

Plus qu'une somme de métiers, l'entreprise est une collectivité qui assure, grâce à la direction des ressources humaines (DRH), la gestion des hommes et des femmes présents chaque jour pour répondre collectivement au défi des marchés. Cette gestion comporte à la fois un volet administratif mais est également associée aux évaluations du personnel, aux évolutions des fonctions ainsi qu'au bien-être des salariés. Il est important que chacun dans une entreprise connaisse les différents outils à utiliser pour collaborer efficacement avec la DRH.

Le rôle de la DRH (Direction des Ressources Humaines)

Une DRH (direction des ressources humaines) assure, en collaboration avec les managers, le suivi des collaborateurs de l'entreprise.

Dans un environnement juridique complexe, elle gère la veille réglementaire pour mettre en pratique les lois sociales applicables. Elle est le garant du respect des textes portant sur la santé et la sécurité des salariés ainsi que le respect de leurs droits.

La DRH assume aussi des missions sur le long terme en lien avec la stratégie de l'entreprise. Ainsi, elle est sollicitée pour développer des compétences stratégiques, mais aussi concevoir et mettre en place des solutions opérationnelles telles que le recentrage de l'entreprise sur son cœur de métier, l'externalisation de processus, le management des générations Y et Z, l'organisation de l'entreprise en réseau, la mise en place de nouvelles organisations de travail comme le télétravail...

De manière concrète, les collaborateurs font parfois appel à la DRH lorsque le manager ne peut répondre à leurs attentes ou sur des problématiques très ciblées : gestion des jours de congés, mobilité, préparation à la retraite, etc.

Les managers au cœur du management des ressources humaines

Votre manager est votre principal interlocuteur dans l'entreprise. En tant que collaborateur, il est votre référent en cas de besoin. Que ce soit pour des questions concernant votre poste, votre évolution, votre rémunération, vos relations avec les autres, la façon dont vous vivez votre métier.

Toutefois, si votre manager ne semble pas à l'écoute, n'hésitez pas à solliciter la DRH qui est là pour dénouer les situations difficiles.

Il existe peut être un référent ressources humaines dans votre service qui gère plutôt les aspects administratifs liés aux congés, aux arrêts de travail, à la formation.

Vos droits et devoirs

Votre employeur doit respecter les lois et règlements liés au travail des salariés, leur assurer la sécurité et la santé au travail, l'égalité des chances, il doit également respecter les dispositions décrites dans le contrat de travail signé. Le salarié se doit, lui, de respecter les engagements pris dans son contrat de travail ainsi que les règles en vigueur dans l'entreprise (règlement intérieur notamment) et les obligations fixées par la loi ; respect des horaires de travail, du matériel fourni, réalisation des tâches qui lui sont confiées par sa hiérarchie. Le collaborateur a également un devoir de loyauté vis-à-vis de son employeur, il ne peut nuire délibérément aux intérêts de celui-ci. Il s'abstient, par exemple, de transmettre des informations internes confidentielles en dehors de l'entreprise.

Le développement des compétences de chaque collaborateur

L'entretien annuel d'évaluation permet de valider les résultats de l'année écoulée, se fixer conjointement des pistes de progrès et définir les objectifs des mois à venir. Bien que très important, cet entretien n'est pas obligatoire.

Par contre, l'entreprise a l'obligation de conduire un entretien professionnel tous les deux ans, au cours duquel le collaborateur élabore son projet professionnel et des entretiens de seconde partie de carrière tous les cinq ans avec les seniors.

Ces entretiens sont des moments-clés dans la vie d'un collaborateur. Ils se préparent avec attention. Ils peuvent être l'occasion de discuter d'une augmentation salariale.

La gestion des « incidents » de parcours

Le travail au sein d'une entreprise n'est pas toujours un long fleuve tranquille... Des tensions, des conflits peuvent éclater. Le collaborateur peut se sentir délaissé, mis à l'écart, harcelé... Le manager peut remettre en cause le maintien d'un collaborateur dans son équipe, ou décider de le sanctionner...

Ce chapitre aborde les moments importants du management des équipes sous l'angle « gestion des ressources humaines ». Il vous donne les clés pour être à l'aise en toute circonstance.

LES OUTILS

61	La préparation de l'entretien annuel.....	168
62	La première demande d'augmentation.....	170
63	Le CPF (compte personnel de formation)	172
64	La Grille de choix d'une formation	174
65	L'entretien professionnel.....	176
66	Les sanctions possibles	178
67	L'organisation de mes congés	180
68	La mobilité interne.....	182

La préparation de l'entretien annuel

PRÉPARER MON ENTRETIEN EN TOUTE SÉRÉNITÉ

Mon poste :		Date :			
Période évaluée :		Manager :			
Mes tâches		Autoévaluation de la réussite			
1)		KO	OK-	OK	OK+
2)		KO	OK-	OK	OK+
3)		KO	OK-	OK	OK+
4)		KO	OK-	OK	OK+
5)		KO	OK-	OK	OK+
Les activités non demandées mais réalisées :					
Les faits marquants :					
Mes satisfactions			Mes insatisfactions		

☐ OK+ (Au-delà du niveau demandé), ☐ OK (Maîtrise de la tâche) ☐ OK- (Quelques difficultés)
☐ KO (Aucune maîtrise)

En résumé

« L'année dernière, votre entretien avec votre manager vous a un peu pris au dépourvu, vous laissant avec un goût d'inachevé. Vous avez eu l'impression d'être un petit garçon devant lui. Et si cette année vous le prépariez sérieusement ? »

Le bilan d'évaluation avec votre manager est un moment privilégié pour, d'une part, recueillir des éléments objectifs sur votre tenue de poste et, d'autre part, échanger sur votre perception et vos attentes. Pour réussir ce bilan, il est nécessaire de le préparer au préalable. La fiche d'entretien remplie en amont vous aide à le structurer

Insight

"Last year the annual interview with your manager took you somewhat off guard, leaving you with the sense of something unfinished. You had the impression that he was treating you like a child. Wouldn't it be more interesting to prepare that interview properly this time around?"

The annual assessment review with your manager is a privileged occasion. On the one hand, it enables each of you to assemble a series of objective facts about your job performance. On the other hand, it lets you initiate a dialogue about your own viewpoint and what is expected from you. To succeed at the annual interview, you should prepare it in advance.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La qualité de l'entretien et sa pertinence dépendent de l'investissement lors de la préparation, aussi bien de la part du manager que du collaborateur. Préparer son entretien, c'est se donner l'occasion de ne pas rater l'opportunité d'un vrai dialogue avec votre responsable.

Contexte

Le premier entretien manager/collaborateur formel peut se dérouler, selon les entreprises, après un mois et se répéter pendant la période d'essai. Ensuite, il se répète *a priori* chaque année. C'est de cet entretien annuel dont nous parlons.

Comment l'utiliser ?

Étapes

➤ Pour préparer votre entretien, réunissez tous les éléments clés dont vous avez besoin :

- votre grille de lecture du poste, si vous en avez créé une ;
- votre fiche de poste, si elle vous a été remise ;
- reprenez une à une les tâches demandées dans votre fonction. Listez-les si vous les avez réalisées, et si non, expliquez pourquoi.
- les données factuelles liées à la réalisation de vos tâches, le cas échéant : quantité produite, chiffre d'affaires réalisé, nombre de dossiers traités, etc.

➤ Listez également les difficultés que vous avez pu rencontrer.

➤ Listez vos autres réalisations et leur contexte (vous ont-elles été demandées ou pas).

Si vous avez bénéficié d'une formation, évaluez-en sa pertinence, expliquez comment vous avez pu l'exploiter.

➤ Auto-évaluez objectivement la réussite de ces tâches en commentant votre cotation. Notez ce qui vous a aidé à réussir et ce qui a pu rendre difficile la réalisation de la tâche) Si des niveaux de compétences attendues ont été précisées,

auto-évaluez-vous sur ces éléments également de manière la plus factuelle possible.

➤ Notez les satisfactions et les insatisfactions que vous avez vécues, ce que vous aimez ou pas.

➤ Notez vos désirs et attentes pour le futur : projets, formations, accompagnement à votre poste, participation à des projets transversaux, etc.

Règle des 3/1: 3 heures de préparation pour 1 heure d'entretien.

Méthodologie et conseils

Le bilan est un échange. En cas de désaccord, reportez-vous sur des faits significatifs : des éléments concrets, des données, des témoignages, des résultats chiffrés.

C'est également l'occasion pour vous de faire part à votre responsable de la qualité de votre travail, de vos participations à des chantiers dont il n'est pas forcément au courant. (voir outil 21 - Le marketing personnel)

Considérez ce bilan comme une opportunité de progrès qui va vous impliquer et engager l'entreprise (par la mise en œuvre de moyens complémentaires) pour les prochains mois. ■

Avantages

- La préparation vous permet d'aborder sereinement votre entretien d'évaluation avec votre manager.
- Un moment pour valoriser votre travail de manière factuelle.
- L'entretien vous aide à formuler vos attentes, vous permet de définir avec votre manager un plan commun de progrès.

Précautions à prendre

- Lors de l'entretien, pensez à faire un point si besoin sur le titre et la classification de votre emploi.
- Les objectifs pour l'année à venir doivent être exprimés en commun et associés à l'identification des moyens nécessaires.

La première demande d'augmentation

SE DONNER TOUTES LES CHANCES
DE RÉUSSITE

Demande d'augmentation	
Rémunération actuelle : Mensuel x 12 : Primes :	Ancienneté :
Politique d'augmentation salariale :	
Mes arguments :	
• Niveau de salaire de référence (prix du marché) : • Niveau de salaire dans la classe salariale de l'emploi au sein de l'entreprise : • Mes réussites : • Mes résultats chiffrés obtenus : • Les nouvelles tâches/responsabilités :	
Salaire visé : Mensuel : Primes : Mes engagements :	

En résumé

« Un de vos collègues vient d'obtenir une augmentation de salaire. Voilà qui vous motive pour demander un entretien avec votre manager afin pourquoi pas d'obtenir le même résultat. Comment allez-vous faire pour être bien préparé? »

La demande d'augmentation est un exercice toujours délicat. Pour se donner toutes les chances de réussir, plusieurs conditions s'imposent : l'argumentation, le choix du moment, la prise en compte du contexte.

Insight

"One of your colleagues has just obtained a raise in salary. This inspires you to ask your manager for an interview, with hopes of obtaining the same result. Why not? What is the best way to prepare yourself?"

Asking for a raise is always a delicate matter. A set of prerequisites should be observed in order to have the best chance of succeeding: argumentation, choosing the right moment, and taking the general context into account.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La demande d'augmentation formelle et préparée aide à se donner les moyens de négocier de manière posée avec son manager. C'est une condition de réussite.

Contexte

Dans la plupart des entreprises, on demande une augmentation de salaire lors de son entretien annuel. Si vous êtes arrivé en juin, vous pouvez demander un entretien un an après et, à cette occasion, formuler une demande d'augmentation pour éviter de le faire en fin d'année comme tout le monde. Couramment, on attend un an d'ancienneté pour demander une augmentation.

Comment l'utiliser ?

Étapes

En premier lieu, évaluez la pertinence de votre demande en tenant compte de la situation financière de l'entreprise et de sa politique d'augmentation salariale.

Ensuite, évaluez votre salaire par rapport à votre ancienneté, votre expérience, votre secteur d'activité et l'entreprise dans laquelle vous évoluez.

Identifiez les bons arguments : vous pouvez demander une augmentation, si vous parvenez à prouver que vous la méritez et cela avec des éléments concrets :

- votre position salariale par rapport au marché et/ou en interne ;
- l'atteinte de vos objectifs (ou même le dépassement) ;
- le changement de tâches, de missions, de responsabilités que vous avez réalisé en cours d'année passée. (Ces modifications impactent-elles réellement votre poste ?) ;
- la valeur ajoutée que vous avez apporté au service, à l'entreprise ;

Appuyez-vous le plus possible sur des chiffres et des données factuelles.

Identifiez vos souhaits en terme de fixe, de variable (primes sur objectifs, etc.).

Méthodologie et conseils

Choisir le moment opportun, l'entretien annuel par exemple, pour éviter les échecs dans un couloir ou sans préparation.

Évitez les demandes trop directes : « Je veux une augmentation. » Préférez des formulations plus souples : « compte tenu de mes réussites constatées, est-il possible d'envisager une augmentation ? Quand puis-je prévoir une augmentation de salaire ? »

Soyez patient lors de l'entretien annuel, c'est rarement le montant d'une augmentation qui est validé, mais plutôt la possibilité réelle d'une augmentation. Acceptez également que l'augmentation que vous visiez soit échelonnée sur plusieurs années.

Pensez également qu'au-delà d'une augmentation vous pouvez aussi obtenir une formation longue, diplômante, négocier des avantages en nature : voiture, appartement de fonction, téléphone mobile, ordinateur portable, etc. ■

Être persuadé que l'on mérite une augmentation ...et le faire savoir !

Avantages

- Pour se donner les moyens de réussir sa demande d'augmentation.
- Un recueil de faits pour des arguments incontestables.

Précautions à prendre

- Renseignez-vous sur la politique d'augmentation salariale de votre entreprise avant de fixer un montant incohérent.
- Repérez dans les annonces ou certains sites internet le juste niveau de salaire à viser.
- Évitez le chantage qui n'est jamais constructif à long terme !

Le CPF (compte personnel de formation)

ÊTRE ACTEUR DE MON PLAN DE FORMATION

Destiné aux	salariés demandeurs d'emploi jeunes sans qualification
Crédité en	heures (24h par an pendant 5 ans, puis 12h pour un maximum de 150h - abonnement possible)
Concerne	des formations inscrites sur des listes nationales, régionales ou de branche professionnelle

En résumé

« DIF ? CPF ? Vous ne comprenez rien au dispositif légal de formation. Cette jungle administrative vous rebute et c'est dommage car vos objectifs de formation sont très pertinents. »

Le Droit Individuel à la Formation (DIF) créé en 2004 a été remplacé à partir du 1er janvier 2015 par le Compte Personnel de Formation (CPF). Le CPF rend l'individu autonome et libre dans ses choix de parcours professionnel et notamment de formation. Il permet de se constituer un crédit d'heures de formation professionnelle. Chaque année travaillée à temps plein vous permet de créditer votre compte CPF de 24 heures jusqu'à 120 heures puis 12 heures jusqu'au plafond de 150 heures...

Insight

"DIF? CPF? What are all these acronyms? They stand for government-sponsored ongoing education programs for all employees in France. You might find the red tape somewhat off-putting - but it would be a shame, since you surely know what kind of training you still need." Created in 2004, the DIF (Individual Right to Ongoing Education) was replaced on 1 Jan 2015 by the CPF, the Personal Ongoing Training Account. The CPF allows the individual much greater freedom in the choice of training options. The CPF enables you to build up a "credit account" of potential training hours. Each full-time work year credits your CPF account with 24 training hours, up to a maximum of 120, and thereafter with 12 hours per year up to the total limit of 150.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le compte personnel de formation (CPF) est attaché à une personne et non à une fonction. Il permet de cumuler des heures de formations financées sans limite de temps quels que soient vos changements de statuts professionnels.

Contexte

La réforme du CPF est issue de la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 (JO du 6 février 2014).

Le CPF est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2015.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Le compte personnel de formation est crédité en heures à la fin de chaque année :

➤ 24 heures par année de travail à temps complet jusqu'à 120 heures ;

➤ Puis 12 heures par année de travail à temps complet au-delà, jusqu'à 150 heures.

Pour les personnes travaillant à temps partiel, les heures créditées sont calculées proportionnellement au temps de travail effectué. Le calcul des heures tient compte des périodes d'absence liées à une maladie professionnelle, à un accident du travail ou à un congé de maternité / paternité / d'adoption.

Si le bénéficiaire de la formation ne dispose pas d'assez d'heures lors d'une demande de formation, il peut solliciter un abondement complémentaire sous la forme d'une dotation d'heures auprès de son employeur, de l'OPCA (si accord de branche), de l'État, de sa région, de Pôle Emploi, ou de l'AGEFIPH, en fonction de sa situation.

Les formations pour lesquelles il est possible de mobiliser son CPF sont essentiellement celles qui amènent à une certification, une qualification ou celles qui correspondent à l'acquisition de compétences et connaissances faisant partie d'un socle défini par décret.

Pour les salariés, l'accord de l'employeur n'est plus nécessaire non plus lorsque l'action a lieu en dehors des heures de travail. Si l'action se déroule pendant le temps de travail, l'autorisation de l'employeur est obligatoire concernant le choix de l'action et le calendrier de l'action.

Méthodologie et conseils

Chaque bénéficiaire, chaque salarié bénéficie d'un espace personnel en ligne (<http://www.moncompteformation.gouv.fr/>) où il peut consulter son crédit d'heures et les formations éligibles au dispositif. Ce sont, en premier lieu, les formations qui permettent d'acquérir un « socle de connaissances et de compétences » défini, les formations qualifiantes inscrites au RNCP ou au CQP (certificat de qualification professionnel) et celles qui accompagnent la validation des acquis de l'expérience (VAE). Les formations qualifiantes sont enregistrées sur la liste arrêtée par le comité paritaire national de la formation professionnelle et de l'emploi de la région où est domicilié le demandeur d'emploi. ■

Base de la loi du 5 mars 2014 sur la formation professionnelle, le CPF accompagne chaque salarié tout au long de sa vie professionnelle.

Avantages

- Responsabilise le collaborateur.
- Permet aux collaborateurs de bénéficier de formations utiles.
- Les heures de formation inscrites sur le compte demeurent acquises (et non pas converties en euros) en cas de changement de situation professionnelle ou de perte d'emploi de son titulaire

Précautions à prendre

- Le CPF n'est pas le seul dispositif de formation : les plans de formation, les congés individuels de formation (CIF) et autres dispositifs sont maintenus et peuvent se cumuler éventuellement.

La grille de choix d'une formation

DÉCIDER SUR DES CRITÈRES DÉFINIS

	Formation 1 (formation sélectionnée)	Formation 2	Formation 3
Lien avec mes objectifs personnels	oui	oui	oui
Lien avec les objectifs de l'entreprise	oui	oui	oui
Cohérence objectifs-durée	oui	oui	oui
Choix des méthodes pédagogiques	oui	non	oui
Organisme de formation	oui		non
Pré-requis	oui		
Aspect pratiques (date, lieu)	oui		

En résumé

« Vous avez enfin obtenu la formation bureau-tique que vous souhaitiez. Le responsable formation vous demande de choisir entre deux organismes de formation. »

Le choix de la première formation est important. Toute formation est un investissement lourd tant au niveau de l'entreprise que de la personne formée. Pour choisir une formation, les matrices de décision mettent en avant la cohérence entre les objectifs visés, le contenu et les méthodes pédagogiques proposées

Insight

"You finally obtained the desired authorization to receive further training in office application suites. The personnel manager asks you to choose between two different training institutions."

It is very important to choose your first training module correctly. Any training represents a considerable investment of time and money on your part and on the part of your employer. In order to help you choose a training module, the decision grids featured here focus on 1) coherence among the different goals, 2) course content, and 3) proposed pedagogical methods.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La matrice de choix de votre première formation, et même des suivantes, vous aide à prendre la bonne décision, c'est-à-dire choisir une formation qui vous donne satisfaction à la fois sur le fond et sur la forme.

Contexte

Le demande de formation se fait de manière « traditionnelle » lors d'un bilan avec sa hiérarchie.

Chaque salarié bénéficie d'un compte personnel de formation (voir outil 63).

Comment l'utiliser ?

Étapes

Pour choisir entre plusieurs formations, trois étapes sont à engager.

➤ Définissez les objectifs visés, en terme de savoir et de savoir-faire.

➤ Pré-sélectionnez 3 ou 4 formations puis passez ces formations au crible de la matrice de choix préalablement conçue.

Cette matrice comprend plusieurs critères de sélection et vous permet de vous assurer :

- de l'adéquation des objectifs pédagogiques de la formation avec vos besoins, les missions de votre poste et/ou les évolutions visées ;
- de la cohérence entre les objectifs annoncés et la durée de la formation ;
- que les modalités pédagogiques proposées sont adaptées : cette analyse est à réaliser en regard de votre propre mode d'apprentissage (Comment apprenez-vous le plus facilement ? Comment préférez-vous apprendre ?)
- que l'organisme de formation fait partie des organismes référencés par votre entreprise.

Enfin, vous pouvez intégrer, dans cette matrice, des critères de choix plutôt pratiques : date souhaitée de la formation, lieu de la formation, etc.

➤ Une fois la grille préparée, passez au crible de ces critères les formations que vous avez

pré-sélectionnées et vérifiez que la formation que vous allez choisir correspond à tous les impératifs définis.

Méthodologie et conseils

Pour remplir la matrice, vous avez deux possibilités :

➤ appliquez le oui-non : chaque formation répond ou non au critère défini. Dès que vous avez un « non » sur une des formations, inutile d'aller plus loin. La formation ne répondant pas à tous les critères, elle ne peut vous satisfaire.

➤ utilisez une cotation de 0 à 10, par exemple. Une note de 10 est attribuée à une formation qui correspond parfaitement au critère, une note de 0 pour une formation qui n'est absolument pas adaptée.

Faites ensuite la somme des points par formation et choisissez celle qui a la note la plus élevée.

Vous pouvez ajouter des critères selon votre profil.

➤ Renseignez-vous au préalable sur la politique formation de votre entreprise. ■

Mettre en cohérence l'offre et vos objectifs.

Avantages

- La formation représentant un investissement financier pour l'entreprise et en terme de temps pour vous, la grille vous aide à choisir « la bonne » formation.
- Facilite l'acceptation d'une formation par la hiérarchie.

Précautions à prendre

- Ne soyez pas trop exigeant dans vos critères mais visez des impératifs non négociables.
- Privilégiez une formation en cohérence avec les usages de votre entreprise ; modes de formation, organismes référencés.

L'entretien professionnel

POUR ÉTUDIER MES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTIONS



En résumé

« Maintenant que vous êtes à l'aise lors des entretiens annuels avec votre manager et avez appris à les vivre de manière utile, il vous propose un entretien professionnel que vous n'avez encore jamais pratiqué ! Vous vous interrogez : De quoi s'agit-il ? »

Intégré au Code du travail par la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, l'entretien professionnel pratiqué tous les deux ans a vocation à devenir un véritable outil au service de la politique de formation professionnelle. Cet entretien est un échange entre le salarié et son manager. Il permet d'identifier les perspectives d'évolution professionnelle du salarié et de repérer les formations qui peuvent y contribuer.

Insight

"Now that you feel more at ease during those annual assessment interviews with your manager and you have learned to make the best of them, he is proposing a new type of professional interview that you had never previously heard of! You wonder what this could be."

The new Professional Interview that takes place every two years was established by the law of 5 March 2014 concerning continuing education, employment and social democracy, and became part of the French Labor Code. This regular interview activity could become a very useful tool in terms of training policies and strategies. The interview takes place between the employee and the manager, enabling them to pinpoint the employee's professional perspectives, and to identify which kinds of training could help the employee achieve his goals in the long term.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif de l'entretien professionnel est d'échanger avec le salarié sur ses perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualification et d'emploi. Il permet d'identifier les besoins en matière de formation et autres actions à mettre en œuvre pour développer ses compétences.

Contexte

L'entretien professionnel remplace les différents entretiens individuels obligatoires (entretien de seconde partie de carrière, de retour de congé de maternité...).

(diplôme, Certificat de Qualification Professionnelle - CQP), le projet professionnel ou de formation envisageable, les actions de formation, de bilan de compétences ou de VAE à mettre en place... On aborde des thèmes tels que l'évolution au sein de la structure ou dans le cadre d'une mobilité externe.

Comprendre pour devenir acteur.

Méthodologie et conseils

Lors de l'entretien, évitez de considérer que l'on vous connaît bien. L'entretien est l'occasion unique de faire valoir vos réussites, vos talents. Expliquez vos réussites, analysez également vos échecs en démontrant que vous les avez exploité pour identifier des pistes de progrès individuelles. Faites part de vos ambitions, de vos besoins.

Tous les 6 ans (ancienneté dans l'entreprise), l'entretien professionnel fait un état des lieux récapitulatif complet du parcours professionnel du salarié. Il est possible alors de vérifier que le collaborateur a bénéficié d'entretiens obligatoires professionnels, suivi au moins d'une action de formation, progressé sur le plan salarial (augmentation individuelle, changement de coefficient, etc.) ou professionnel (en termes de fonctions, missions, responsabilités...). ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

Chaque entreprise est libre de mettre en place les entretiens professionnels sous réserve de respecter :

- la périodicité imposée par la loi, soit tous les deux ans ou systématiquement, après certaines absences du salarié : congé de maternité, sabbatique, arrêt maladie de plus de six mois ;
- l'objet de l'entretien : les perspectives d'évolution professionnelle du salarié, notamment en termes de qualification et d'emploi ;
- l'obligation de le distinguer d'un entretien d'évaluation. La loi précise en effet que l'entretien professionnel ne doit pas porter sur l'évaluation du travail du salarié ;
- la personne qui réalise l'entretien est en capacité (de par ses fonctions, sa formation, son expérience...) d'atteindre les objectifs de l'entretien professionnel, à savoir définir les perspectives d'évolution professionnelle du salarié ;
- parmi les thèmes à aborder : le poste de travail du salarié (tâches, missions, évolution...), ses compétences, les difficultés rencontrées, ses souhaits de changement ou d'évolution, les formations déjà suivies, les certifications obtenues

Avantages

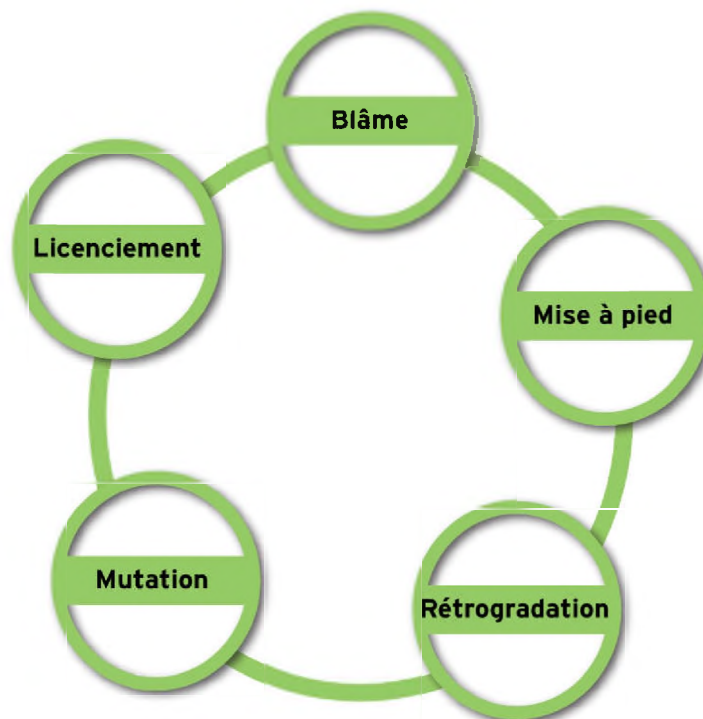
- Aide à maintenir la capacité de chaque salarié à occuper un emploi (« son employabilité »).
- Un moment pour faire le point avec son manager sur ses compétences professionnelles, ses souhaits d'évolution, ses besoins de formation.

Précautions à prendre

- Cet entretien ne se substitue pas à l'entretien annuel d'évaluation, mais ces deux entretiens peuvent être menés à la suite l'un de l'autre, si le contenu des deux parties est bien identifié.

Les sanctions possibles

LES DIFFÉRENTS CAS DE SANCTIONS



En résumé

« La mise à pied d'un de vos collègues vous interpelle et vous pousse à examiner de plus près le droit du travail en la matière : "Quelles sont les différentes sanctions managériales possibles ? Et selon quels critères sont-elles applicables... ?" »

Une sanction disciplinaire est une mesure prise par l'employeur à la suite d'agissements du salarié qu'il considère comme coupables. L'employeur est tenu de respecter une procédure destinée à informer le salarié concerné et à lui permettre d'assurer sa défense. La sanction envisagée peut être l'avertissement, un blâme ; une mise à pied disciplinaire (sans salaire) ; une rétrogradation ; une mutation ou un licenciement.

Insight

"One of your colleagues has been fired. This sparks your attention. What does the law say about such matters? What are the different possible managerial sanctions, and according to what criteria are they applied?"

A disciplinary sanction is a measure undertaken by the employer as a reaction to employee behavior which the employer considers harmful. He must respect legal procedure by previously informing the co-worker, thereby permitting the latter to prepare his defense. The potential sanction could be a warning (a reprimand), a temporary leave without salary, a demotion, a change of position, or permanent dismissal from the job.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La sanction disciplinaire est appliquée par le management suite à un comportement, un agissement du salarié qu'il considère comme coupable. La sanction affecte sa carrière, sa rémunération.

Contexte

Dans les entreprises d'au moins 20 salariés, le règlement intérieur est obligatoire et fixe la nature et l'échelle des sanctions.

Peuvent notamment être considérés comme une faute :

- le non-respect des règles de discipline fixées par le règlement intérieur ou par note de service ;
- le refus de se conformer à un ordre de l'employeur ;
- le non-respect de l'obligation de discrétion et de loyauté ;
- les critiques, les injures, les menaces, les violences ;
- les erreurs ou les négligences commises dans le travail.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Il existe plusieurs modalités à engager par les managers et/ou la DRH avant de sanctionner un collaborateur (à l'exception de l'avertissement) :

➤ convoquer, par lettre recommandée ou remise en main propre contre décharge, le salarié à un entretien préalable en précisant l'objet, la date, l'heure et le lieu de l'entretien. Le salarié peut se faire accompagner par une personne de son choix appartenant au personnel de l'entreprise.

➤ indiquer, lors de l'entretien, les motifs de la sanction envisagée. Le responsable engage un dialogue avec son collaborateur pour recueillir ses points de vue et ses explications.

La sanction ne peut intervenir ni moins de deux jours ouvrables avant, ni plus d'un mois après le jour fixé pour l'entretien.

Un écrit informe le salarié de la nature et des motifs de la sanction décidée.

Méthodologie et conseils

Certaines sanctions sont interdites, notamment :

- les amendes et autres sanctions pécuniaires ;
- les sanctions prises en considération de l'origine, du sexe, des mœurs, de l'orientation ou de l'identité sexuelle, de l'âge, de la situation de famille ou de la grossesse, des caractéristiques génétiques, de l'appartenance ou de la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, des opinions politiques, des activités syndicales ou mutualistes, des convictions religieuses, de l'apparence physique, du nom de famille ou en raison de l'état de santé ou du handicap du salarié ;
- les sanctions prises à l'encontre d'un(e) salarié(e) victime ou témoin de harcèlement sexuel ou moral ;
- les sanctions qui font suite à l'exercice par le salarié de son droit de retrait pour danger grave et imminent ou celles liées à l'exercice normal du droit de grève ;
- les sanctions prises à l'encontre d'un(e) salarié(e) pour avoir relaté ou témoigné, de bonne foi, de faits de corruption dont il aurait eu connaissance dans l'exercice de ses fonctions ■

L'employeur peut juger que le comportement du salarié ne correspond pas à l'exécution normale du contrat et constitue une faute.

Avantages

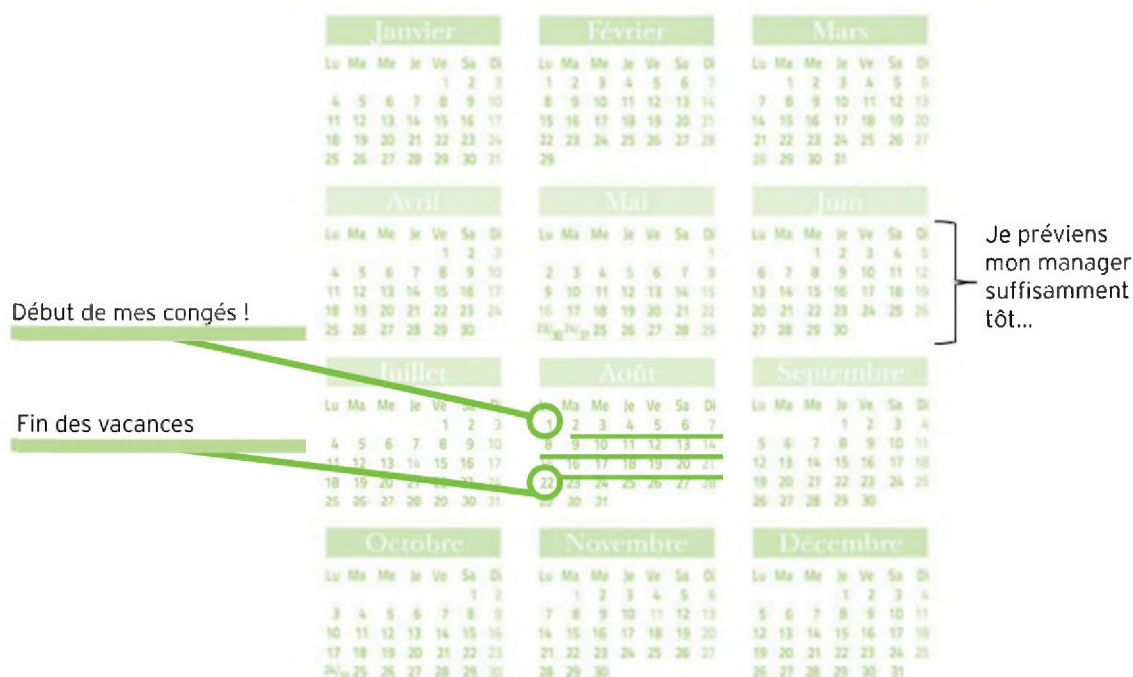
- Bien connaître les règles du jeu évite les erreurs, voire les fautes.

Précautions à prendre

- En cas de contestation, le salarié a tout intérêt à présenter ses explications à l'employeur, par écrit ou par l'intermédiaire des représentants du personnel. S'il s'estime injustement ou trop lourdement sanctionné, il peut saisir le conseil de prud'hommes...

L'organisation de mes congés

UNE DEMANDE INDIVIDUELLE POUR UNE PLANIFICATION COLLECTIVE



En résumé

« La période des vacances approche... Vous êtes cinq dans votre équipe et l'organisation des congés s'avère compliquée à planifier en respectant les règles et les accords d'entreprise. »

Chaque collaborateur a droit chaque année à des congés payés à la charge de l'employeur. Chaque mois de travail ouvre droit à un congé de 2,5 jours ouvrables. Le salarié à temps partiel a les mêmes droits à congés que le salarié à temps complet (mais l'indemnisation de ses congés sera proratisée en fonction de son temps de travail). C'est l'employeur qui organise, selon certaines règles, les départs en congés.

Insight

"The vacation period is approaching. Five of you work in the same department, and it is complicated to plan your respective holidays while taking your company's rules and labor agreements into account."

Every employee in France has a right to annual paid vacations. Each month of work gives a co-worker the right to 2.5 weekdays of paid leave. A part-time employee enjoys the same rights as a full-time employee: vacation pay is based on the equivalent fraction of worktime. The employer follows certain rules and is in charge of organizing the vacation time slots for each employee.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La prise des congés payés est réalisée de manière à combiner les souhaits et impératifs du collaborateur et de son employeur.

Contexte

Les représentants du personnel jouent un rôle important, car ils assurent un contrôle des décisions prises par l'employeur dans le cadre des congés payés et informent les salariés de leurs droits.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Le salarié a droit à 30 jours ouvrables de congés (5 semaines y compris s'il a été absent), entre le 1er juin de l'année N et le 31 mai de l'année N + 1, en raison notamment :

- des congés payés eux-mêmes de l'année précédente et des jours de repos acquis au titre de la réduction du temps de travail ;
- de congé de maternité, de paternité ou d'adoption ;
- des périodes d'arrêt de travail pour maladie professionnelle ou accident du travail dans la limite d'une durée ininterrompue d'un an (la cour de cassation applique cette assimilation à la rechute et aux accidents de trajet) ;
- des périodes de congés de formation - des contreparties obligatoires en repos pour heures supplémentaires...

L'employeur détermine la période de prise des congés payés pendant laquelle les salariés utilisent les jours de congés qu'ils ont acquis, période comprise entre le 1er mai et le 31 octobre (à ne pas confondre avec l'année de référence). S'il y a fermeture de l'entreprise, tous les salariés seront en congés en même temps...

C'est l'employeur qui fixe les dates de départ de ses salariés. Il doit alors organiser l'ordre des départs, après avis des DP, lorsqu'il n'existe

pas d'accord collectif applicable en la matière. Toutefois, il doit tenir compte, au minimum, de trois critères légaux :

- la situation de famille (enfants scolarisés à charge, congés du conjoint) ;
- l'ancienneté du salarié ;
- l'activité éventuelle chez un autre employeur.

Les conjoints ou partenaires de PACS qui travaillent dans la même entreprise ont droit à un congé simultané.

Méthodologie et conseils

Mieux vaut s'y prendre le plus tôt possible pour fixer ses congés, quitte à en parler à l'entretien annuel : l'enjeu est important.

Il peut être judicieux également de se mettre d'accord entre collègues avant de se retourner vers le manager commun.

Certaines entreprises ont mis en place des compte épargne-temps qui permet de d'accumuler des droits à congé rémunéré ou de bénéficier d'une rémunération, immédiate ou différée, en contrepartie des périodes de congé ou de repos non prises ou des sommes qu'il y a affectées.

Dans les cas complexes, il est important parfois de devoir consulter la réglementation complexe liées aux congés. Nous vous en proposons quelques extraits ci-après. ■

Les congés payés sont un droit acquis par les travailleurs français le 7 juin 1936.

Avantages

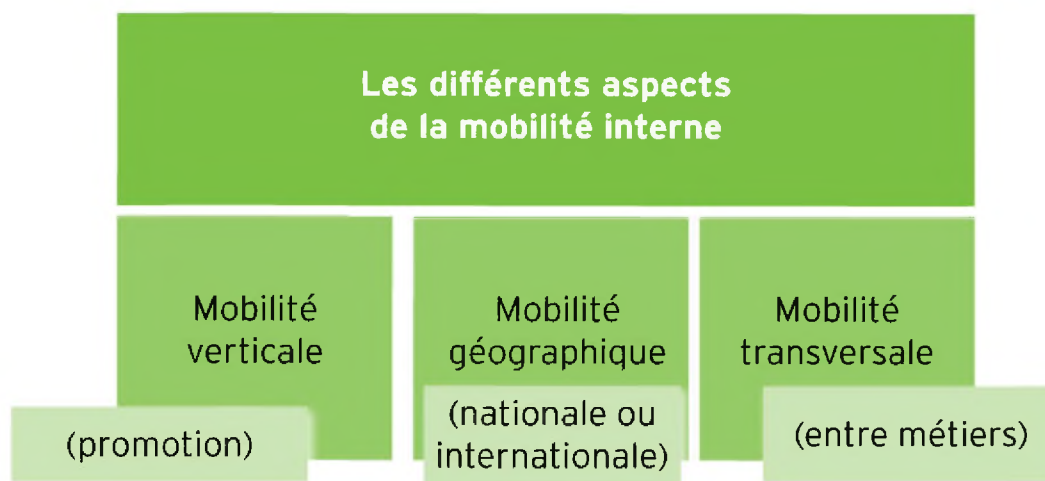
- Avoir les idées claires pour organiser sa vie personnelle.

Précautions à prendre

- Le salarié doit prendre au moins 12 jours ouvrables de congés d'affilée entre le 1er mai et le 31 octobre, sans pouvoir dépasser 24 jours ouvrables.
- Le fractionnement du congé principal de 24 jours ouvre droit à des jours de congés supplémentaires lorsqu'une partie du congé est prise en dehors de la période légale, du 1er mai au 31 octobre

La mobilité interne

ÉVOLUER EN INTERNE



En résumé

« Votre collègue Michèle vous annonce qu'elle change de service. Vous apprenez que son poste était disponible dans la rubrique des offres d'emploi sur l'intranet de l'entreprise... Vous ignoriez l'existence de ce dispositif de mobilité interne. »

La crise économique vécue aujourd'hui peut vous faire hésiter à tenter votre chance dans une autre entreprise. Il est possible d'évoluer au sein de son entreprise dans le cadre d'un projet de mobilité interne. Les ressources humaines mettent à disposition des offres d'emploi en interne, sollicitez-les ! Cela demande au préalable d'avoir clarifié ses désirs d'évolution et le bilan de ses compétences.

Insight

"Your colleague Michèle announces that she's switching departments within the firm. You now find out that the job opening was posted on the company's Intranet network as a vacancy, and you weren't previously aware that you could look there in order to become internally mobile."

Today's economic crisis might lead you to hesitate before attempting to leave one firm for another; many firms now have internal mobility programs that enable you to climb the career ladder without having to leave the organization. Human resource departments post internal job vacancies: don't hesitate to ask to see them! This supposes, however, that you are clear about the direction in which you wish to evolve, and that you have already evaluated your skills.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La mobilité interne concerne autant la promotion hiérarchique que l'accompagnement vers une spécialisation, un changement de métier ou même un changement géographique.

Les enjeux de la mobilité interne sont nombreux. Bien sûr, elle permet de réduire les frais et la durée des recrutements mais également d'engager une véritable gestion des compétences au sein de l'entreprise. Elle favorise le maintien des talents au sein de l'organisation.

Contexte

Tout au long de leur vie professionnelle, les collaborateurs d'une entreprise peuvent avoir envie de changer de poste, d'évoluer dans l'entreprise dans le cadre de leur métier ou de leur service. Souvent, on n'ose pas rechercher des postes en interne, de peur que cela soit mal vu, mal interprété.

Comment l'utiliser ?

Étapes

➤ Pour chercher un nouveau poste en interne, il est souhaitable de s'adresser au département ressources humaines, de proposer sa candidature ou de consulter les informations fournies sur intranet ou par affichage.

➤ Au préalable, un bilan s'impose. Il a pu être fait au cours de l'entretien professionnel obligatoire (voir outil 65). Vous connaissez vos atouts, vous savez vers quels métiers où quel environnement vous voulez évoluer. Il ne s'agit pas de demander ou de postuler à n'importe quel poste sans avoir vérifié, validé au préalable, seul ou avec des collègues, la cohérence réelle de votre projet.

➤ Intégrez rapidement votre manager dans le processus : il devra en effet accepter, le cas échéant, de vous libérer de votre poste actuel pour que vous puissiez accéder au poste visé.

Méthodologies et conseils

Certains moyens tels le journal interne, l'intranet le réseau social d'entreprise, l'affichage aident les collaborateurs à découvrir des offres ou à s'auto-déclarer candidat à la mobilité. Certains intranets proposent même de générer directement des alertes lorsque de nouvelles opportunités sont à pourvoir en temps réel.

Dans quelques entreprises, vous pouvez aussi déposer une fiche de candidature de mobilité interne.

Le poste que vous visez peut nécessiter des formations complémentaires, ou un coaching interne ; acceptez-le, voire anticipez-le.

Il peut y avoir dans les sociétés (si un accord mobilité est signé) la mise en œuvre d'aides à la mobilité interne. Renseignez-vous auprès de la DRH : il peut s'agir d'une majoration de votre rémunération mensuelle brute de base une indemnité liée à l'usage d'un moyen de transport associé à un nouveau poste, des aménagements d'horaire et d'organisation du travail, type télétravail, des aides en cas de déménagements, etc. ■

Rechercher des opportunités en interne.

Avantages

- Pour explorer toutes les possibilités de votre entreprise.
- Une occasion de relever des challenges et d'oser se mettre en danger (voir outil 34).

Précautions à prendre

- Effectuez un bilan et analysez au préalable vos attentes, vos besoins en matière de poste.
- Profitez de l'entretien professionnel pour faire connaître vos désirs en matière d'évolution.



