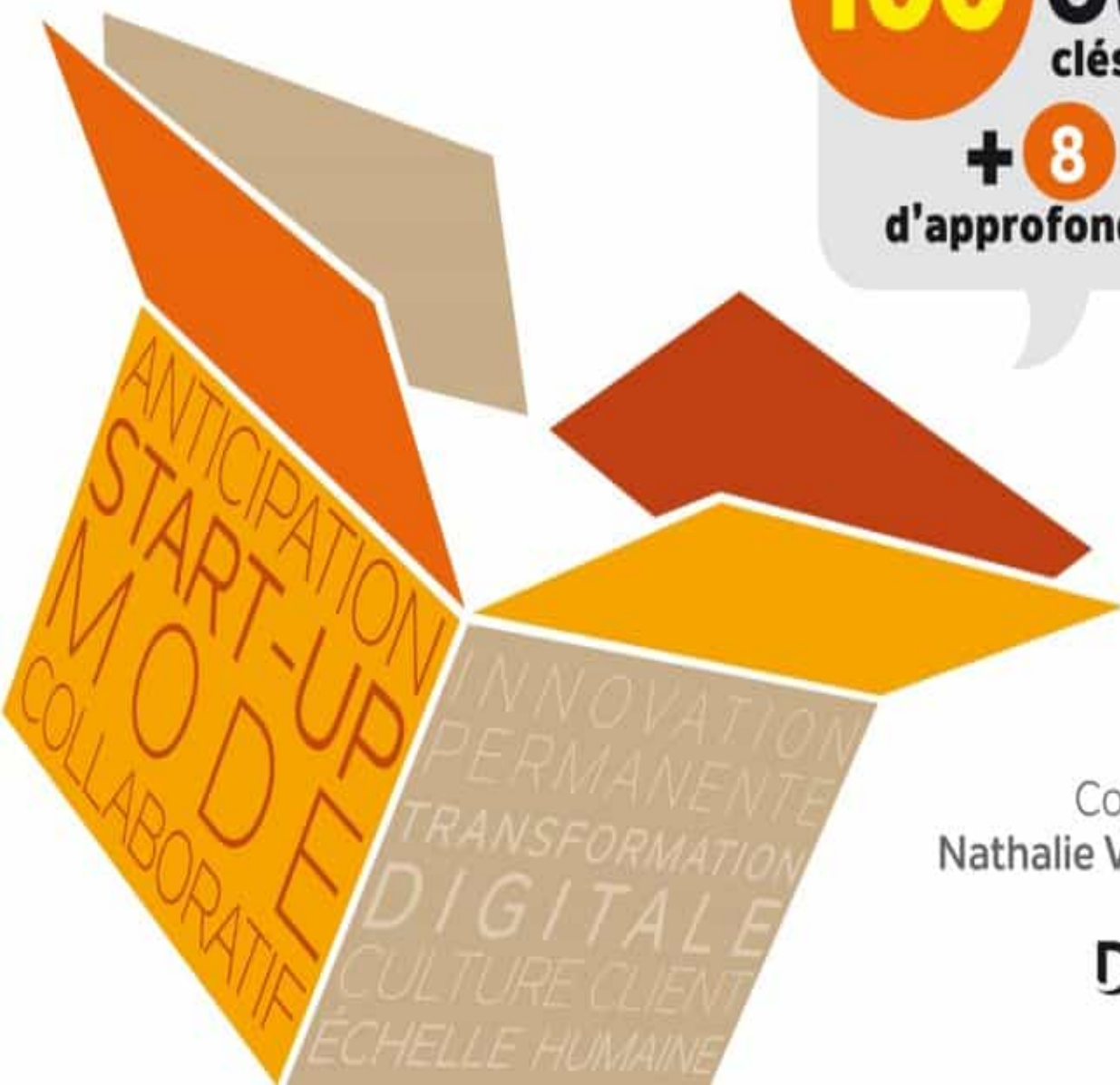


LA **MÉGA** BOÎTE À OUTILS

DE L'AGILITÉ

100 outils
clés en main

+ 8 vidéos
d'approfondissement



Coordonné par
Nathalie Van Laethem

DUNOD

LA **MÉGA** BOÎTE À OUTILS

DE
L'AGILITÉ

100 outils

+ **8** vidéos
d'approfondissement

Coordonné par
Nathalie Van Laethem

DUNOD

Conception de la couverture : mokmok.agency
Mise en page : [Belle Page](#)

© Dunod, 2019
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

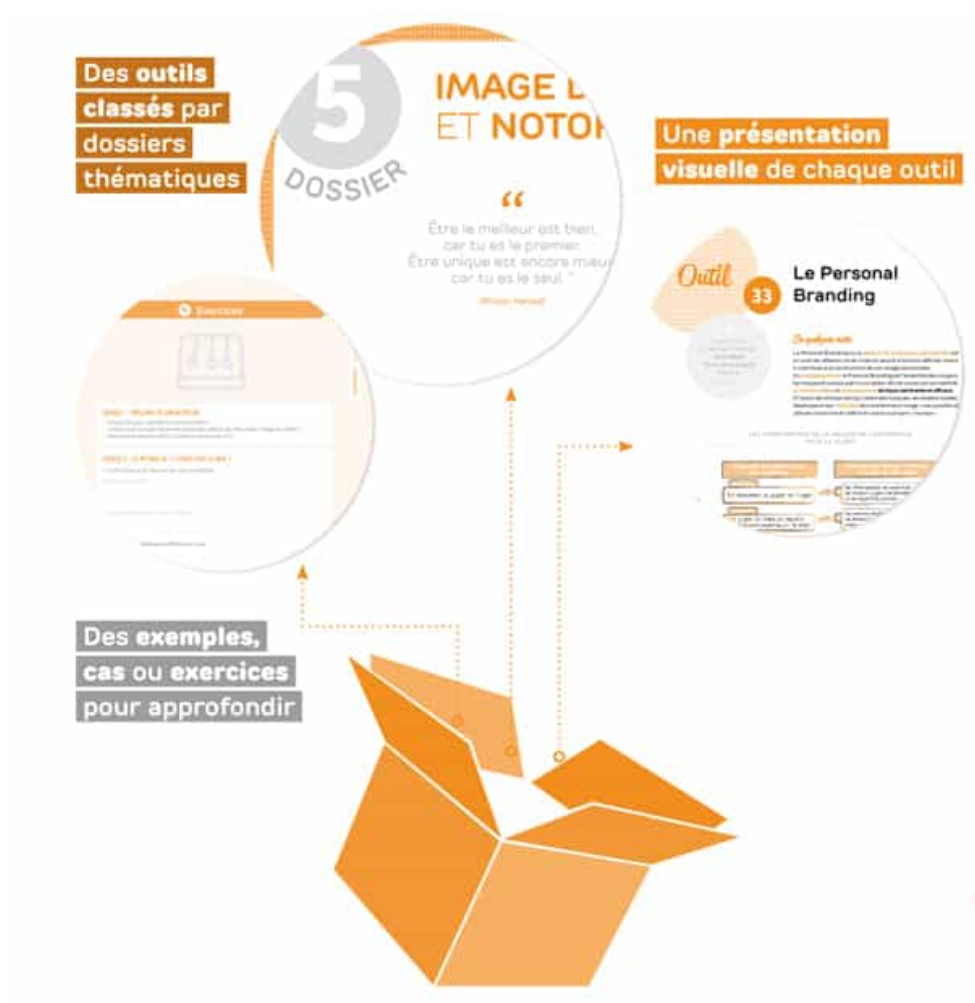
www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-079804-9

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

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

Vous aussi, ayez le réflexe, *Boîte à outils*



Préface

A comme Aeon – **J** comme John – **L** comme Lemon...
Trois personae pour notre démarche d'innovation. À l'oral, Nathalie, ses collègues et moi-même prononcions « AJIL ». Le pas vers l'agilité était franchi. Quelques années plus tard, à propos de ce nom, nous parlions d'une belle synchronicité. Je vivais alors l'agilité comme directrice du développement et innovation du leader de la formation professionnelle ; toujours à l'affût des « bonnes » idées pour créer les futures vaches à lait. L'innovation battait son plein, des expérimentations à petite échelle aux tests grandeur nature, du buzz, des essais transformés... à condition d'oser soutenir des opinions contraires à celles qui sont généralement considérées comme vraies ou justes, d'observer les mouvements de ses clients et de son marché, d'être en capacité de bouger vite, de s'appuyer sur son groupe de fans-innovateurs (interne ou externe).

Mais que dire de l'agilité lorsque l'on est dirigeant d'entreprise ?

- Aller plus vite, plus loin ?
- Repousser les limites ?
- Maîtriser ses peurs et oser prendre des risques ?
- Bouger au bon moment et rapidement ?
- Être malin dans les solutions apportées à ses clients ?
- Apprendre de tout (ses erreurs, ses réussites, ses collaborateurs, ses clients, ses fournisseurs, etc.) ?

Et qu'en est-il de l'agilité pour les collaborateurs ?

- Se faire plaisir ?
- Se motiver ?
- Progresser ?
- Agir ?
- Influencer ?
- Découvrir... ?

Une organisation agile est souple, se meut avec aisance, à l'instar du chat qui est capable de bondir haut et loin, de courir très rapidement et qui retombe toujours sur ses pattes. Alors, l'agilité est-elle le nouveau Graal de la performance ? L'organisation agile se reconnaît par l'attention portée à ses clients, par des collaborateurs motivés, engagés, responsables pour qui la coopération est le mode de fonctionnement, et qui savent réagir vite et bien, et accueillent le problème comme une source potentielle d'innovation.

Si les organisations se mobilisent autour de concepts, celui-ci en est assurément un. L'agilité est un mot simple pour exaucer nos souhaits les plus chers : réussir, rebondir, conquérir, innover, entreprendre, challenger, se ré-orienter. Mais comment faire ?

Les travaux de Nathalie et des 24 auteurs donnent des réponses concrètes à vous tous qui voulez impulser une nouvelle dynamique à votre organisation. Parmi les 100 outils présentés, il y en a forcément un que vous pourrez mettre en œuvre. Difficile de faire une sélection. L'essentiel est de démarrer et de s'engager dans cette voie avec habileté.

Comme il n'existe pas de « direction générale de l'agilité » et que cela n'aurait pas de sens, l'agilité est portée par chaque personne au niveau le plus fin de l'organisation.

Parce que mon paradigme est celui du développement de l'être humain, capable d'imaginer l'imaginable (intelligence artificielle, outil 72), de créer, de réaliser, j'aime la sérendipité ([outil 1](#)), adopter un état d'esprit de développement ([outil 14](#)), le pro action café ([outil 40](#)), le Crhack Funding ([outil 56](#)) séduira tous les collaborateurs qui ont envie de donner du temps et des idées, Happy Quest ([outil 65](#)) aidera à développer le bonheur dans l'organisation, lequel crée un terrain favorable à la créativité. Et pour de la méthode : partagez l'expérience de ceux qui ont développé les logiciels en mode agile, *un must*, la méthode agile ([outils 74](#) et [77](#)) et la deeplist ([outil 10](#)) bien pratique pour analyser son marché.

Au-delà des outils – si essentiels –, je retiendrai de ma lecture de cet ouvrage trois « mantras » :

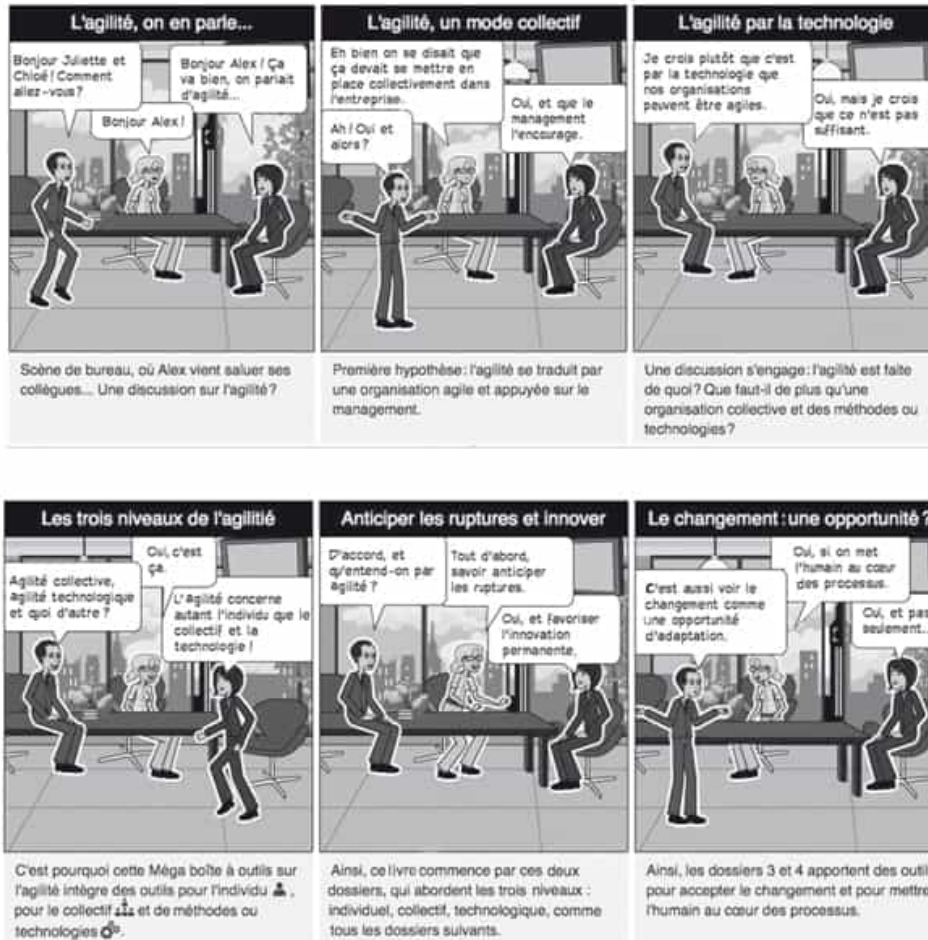
- Dans plus de complexité, visons la simplicité
- Dans plus d'incertitude, soyons centrés sur votre confiance
- Dans plus de difficultés, jouons le collaboratif

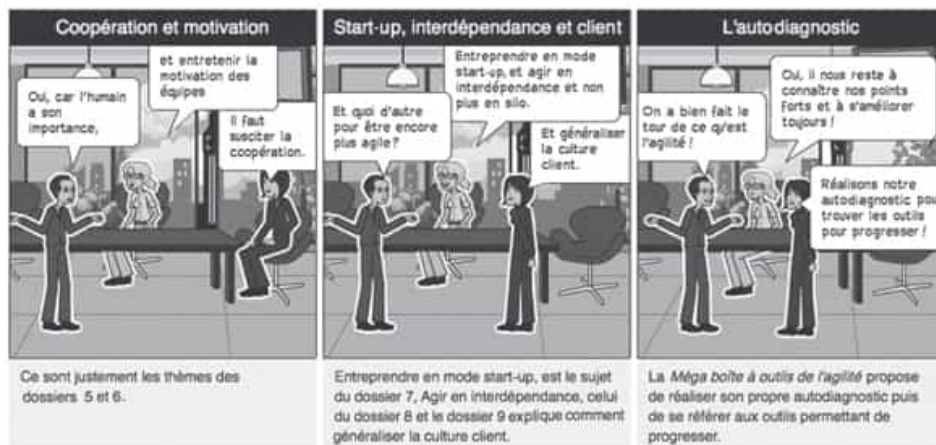
Pratiquons encore et encore, pour devenir des virtuoses de l'agilité.

À esprit sain, corps sain, alors à esprit agile, corps (social) agile.

Catherine Goutte
Présidente du directoire de Ponts Formation Conseil

Avant-propos





L'agilité, clé de la performance, est-elle possible avec l'organisation, les réglementations, les structures existantes ? En réalité, la difficulté ne serait pas que structurelle, mais aussi culturelle, et l'agilité a besoin du soutien de la direction et des collaborateurs.

Ainsi, nous avons conçu cette *Méga boîte à outils de l'agilité* sous trois angles de vue, représentés chacun sous forme d'un picto :



Au niveau individuel : comment chaque collaborateur développe sa propre agilité face aux changements de son époque. Les outils marqués de ce picto s'adressent à chaque individu.



Au niveau collectif : quels sont les outils, approches et démarches qui permettent à l'organisation de faciliter

l'agilité et de faire adhérer les collaborateurs ? Ce picto indique les outils plutôt destinés aux équipes et à leurs managers.



Sur le plan méthode et technologie : sur quels processus, techniques, l'organisation peut-elle s'appuyer pour se rendre plus agile et plus performante ? Ainsi, ce picto signale des outils plus techniques à mettre en place.

Comment vous situez-vous ?

DOSSIER 1 – ANTICIPER LES RUPTURES

		Jamais 0 point	Parfois 1 point	Souvent 2 points	Toujours 3 points	Total
1	Vous faites confiance à vos intuitions et à votre capacité à vous renouveler.					
2	Vous imaginez volontiers des solutions collectives pour mieux anticiper les ruptures.					
3	Vous vous intéressez aux nouvelles technologies pour mieux innover.					

DOSSIER 2 : FAVORISER L'INNOVATION PERMANENTE

		Jamais 0 point	Parfois 1 point	Souvent 2 points	Toujours 3 points	Total
4	À titre personnel, vous cultivez un esprit d'ouverture sans craindre l'échec.					
5	Vous encouragez la prise d'initiative dans votre entourage professionnel.					
6	Vous utilisez (avez utilisé) diverses méthodes au service de l'innovation.					

DOSSIER 3 : ACCEPTER LE CHANGEMENT COMME OPPORTUNITÉ

		Jamais 0 point	Parfois 1 point	Souvent 2 points	Toujours 3 points	Total
7	Face au changement, vous êtes plutôt pionnier, prêt à vous adapter.					
8	Vous acceptez facilement les réorganisations facilitant l'agilité collective.					
9	Vous pensez que les nouvelles technologies apportent des opportunités.					

DOSSIER 4 : METTRE L'HUMAIN AU CŒUR DES PROCESSUS

		Jamais 0 point	Parfois 1 point	Souvent 2 points	Toujours 3 points	Total
10	Vous avez conscience de vos atouts et de votre participation au collectif.					
11	Avec vos pairs, vous faites passer la relation avant la performance.					
12	Vous êtes à l'aise avec le digital et vous savez vous déconnecter si besoin.					

DOSSIER 5 : SUSCITER LA COOPÉRATION

		Jamais 0 point	Parfois 1 point	Souvent 2 points	Toujours 3 points	Total
13	Vous préférez la coopération à la compétition et agissez dans ce sens.					
14	Vous cherchez à améliorer l'efficacité collective.					
15	Vous êtes favorable à la mise en place de systèmes pour favoriser le mode coopératif.					

DOSSIER 6 : ENTRETENIR LA MOTIVATION DES ÉQUIPES

		Jamais 0 point	Parfois 1 point	Souvent 2 points	Toujours 3 points	Total
16	Vous savez activer vos propres leviers de motivation.					
17	Vous célébrez volontiers les succès des équipes.					
18	Vous êtes favorables aux technologies qui favorisent la motivation.					

DOSSIER 7 : ENTREPRENDRE EN MODE START-UP

		Jamais 0 point	Parfois 1 point	Souvent 2 points	Toujours 3 points	Total
19	Vous vous sentez une âme de start-uper.					
20	Vous êtes prêts à adopter un mode de travail en mode start-up.					
21	Vous êtes convaincus que les méthodes et outils des start-ups peuvent s'adapter à d'autres organisations.					

DOSSIER 8 : AGIR EN INTERDÉPENDANCE

		Jamais 0 point	Parfois 1 point	Souvent 2 points	Toujours 3 points	Total
22	Vous avez conscience de votre interdépendance relationnelle et professionnelle.					
23	Vous encouragez toute organisation qui permet d'interagir en convergence.					
24	Vous pensez qu'on aura à gérer une interdépendance avec les objets connectés.					

DOSSIER 9 : GÉNÉRALISER LA CULTURE CLIENT

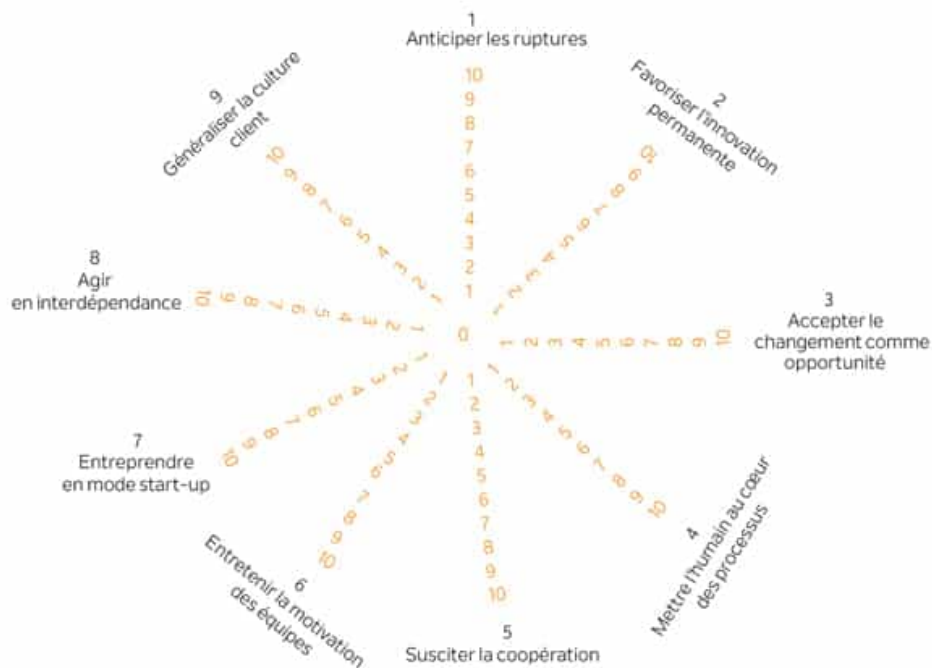
		Jamais 0 point	Parfois 1 point	Souvent 2 points	Toujours 3 points	Total
25	Vous vous sentez orienté client naturellement.					
26	Vous placez spontanément le client au cœur de vos projets et réflexions.					
27	Vous êtes convaincu que les nouvelles technologies peuvent être <i>user centrics</i> .					

Résultat

Pour chaque question, notez le nombre de points comme indiqué :

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

Puis, additionnez les points par dossier dans la colonne de droite (Total). Votre total par dossier est compris entre 0 et 9. Reportez ensuite vos résultats sur les axes du diagramme en étoile.



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

Des pages de prise de notes à la fin du livre, vous permettent de faire le bilan au fil de votre lecture. Vous pouvez y noter les points clés que vous choisissiez de retenir pour votre pratique personnelle. Vous pourrez y revenir plus tard pour nourrir votre réflexion et votre pratique.

Sommaire des vidéos et fichiers d'accompagnement

Certains outils sont accompagnés de vidéos, accessibles par QR codes, qui complètent, développent ou illustrent le propos :

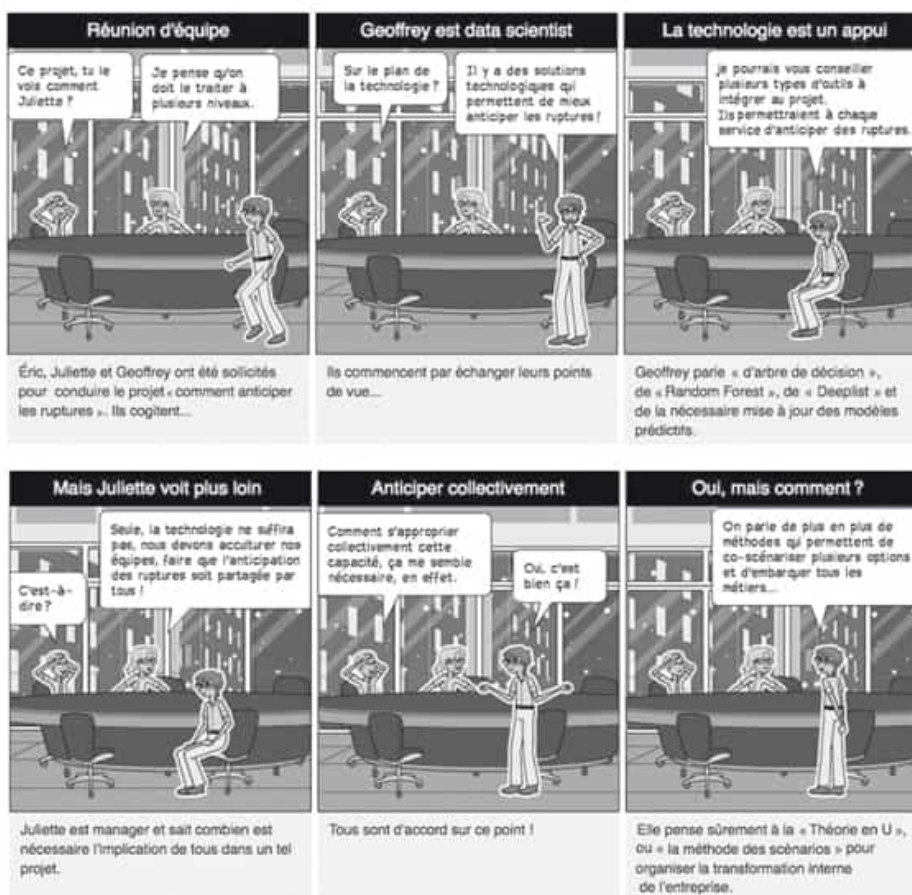
- Le data marketing ([outil 22](#))
- Le lean & learn ([outil 27](#))
- Le modele PERMA ([outil 34](#))
- La demarche de progres interieur ([outil 35](#))
- La typologie managerialo-digitale ([outil 72](#))
- L'interdependance ([outil 79](#))
- L'organisation apprenante ([outil 83](#))
- Le Personal Branding ([outil 90](#))

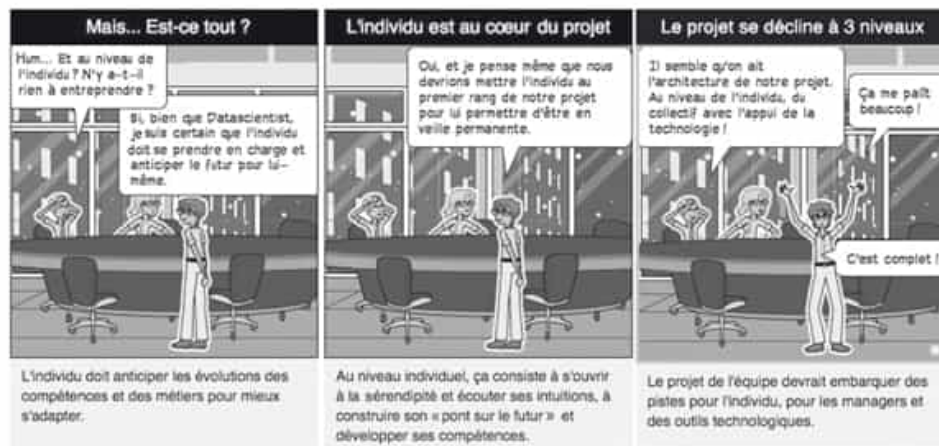
D'autres outils sont accompagnés de fichiers à télécharger :

- La matrice des competences ([outil 4](#))
- Favoriser le contact ([outil 80](#))
- L'organisation en cercles ([outil 82](#))

DOSSIER 1

ANTICIPER LES RUPTURES





Les outils

[1 La sérendipité](#)

[2 L'intuition](#)

[3 Le « pont sur le futur » \(ou préparation mentale\)](#)

[4 La matrice des compétences](#)

[5 La méthode des scénarios](#)

[6 La théorie U](#)

[7 Organiser la transformation interne de l'entreprise](#)

[8 Les arbres de décision](#)

[9 Le couteau suisse du data scientist : le Random Forest](#)

[10 Analyse de l'environnement : Deeplist](#)

[11 Mise à jour des modèles prédictifs](#)

OUTIL



1

La sérendipité

“

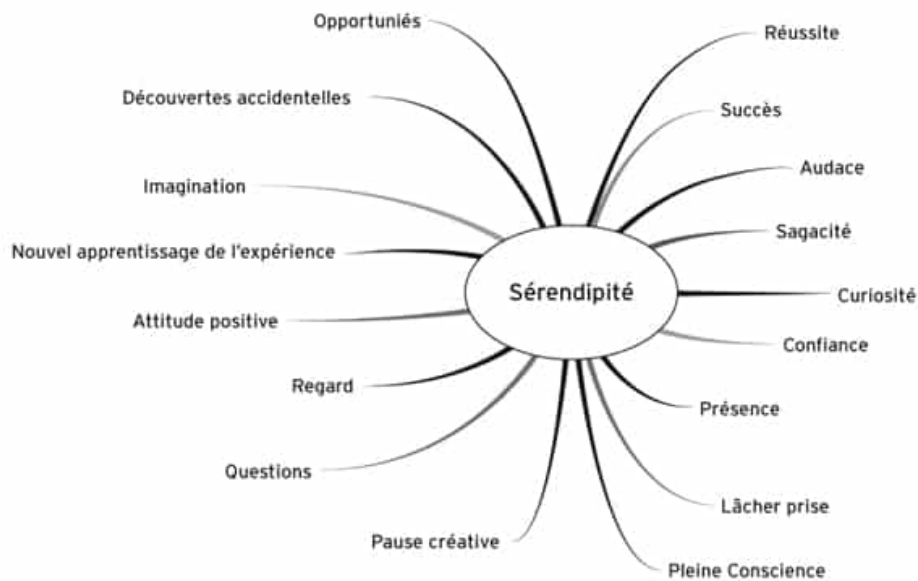
*Le hasard ne favorise que les
esprits préparés*

Louis Pasteur

En quelques mots

La **sérendipité** est un néologisme qui provient du mot anglais *serendipity*, en référence au conte initiatique persan « 3 princes de Serendip ». Désignant la faculté de faire des découvertes inattendues par hasard, ce terme revêt de multiples interprétations. A partir d'un état d'esprit optimiste, c'est une attitude permettant de s'adapter aisément au changement, de tirer profit de circonstances imprévues, de lâcher prise sur ce que l'on ne peut changer, pour prendre plaisir à être pleinement acteur du changement. Une manière différente de cultiver une forme de bien-être au travers des opportunités qui viennent à nous si nous voulons bien les accueillir...

CUEILLIR LES HEUREUX HASARDS ET PRENDRE PLAISIR À DÉCOUVRIR CE QU'ON NE CHERCHAIT PAS...



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

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

Contexte

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

Cet état d'esprit caractéristique permet d'être plus présent, plus conscient afin de transformer les problèmes en opportunités, pour découvrir quelque chose d'intéressant et de nouveau que l'on n'aurait pas pu découvrir sans cette situation. Une nouvelle ressource ou une autre vision de la réalité extérieure.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Décrire (ou écrire) la situation de manière factuelle et sans jugement pour être au plus près du réel, par une introspection ou via le questionnement d'un coach.
2. Prendre du détachement et du recul par rapport à la situation (se placer « en position méta »). Dégager alors ce qu'il y a de positif dans cette situation, et en tirer des enseignements.
3. Se mettre volontairement et consciemment dans un état de réceptivité et d'ouverture. Se connecter à sa partie créative et laisser venir l'inspiration. Accueillir tout ce qu'elle fait émerger sans jugement ni censure.
4. En fonction des idées ou pistes qui ont pu émerger, envisager les nouveaux choix possibles. Vérifier concrètement en quoi ils sont écologiques (respectueux de toutes les parties prenantes du système, bénéfiques pour chacun).

Méthodologie et conseils

En pratiquant régulièrement cette attitude, il est possible de renforcer cette habitude afin qu'elle devienne automatique, comme une véritable compétence définitivement intégrée. Elle permet alors d'aborder toute situation avec curiosité et ouverture, « pour laisser émerger ce qui vient », et « à *faire comme si, potentiellement, tout était possible maintenant* », et non pas dans un avenir dont, en réalité, on ne sait rien...

Avant de vous lancer...

- ✓ Régulièrement pratiquée et cultivée, la sérendipité permet de mieux s'adapter au changement et de gagner en flexibilité. Savoir à prendre du recul par rapport aux difficultés rencontrées permet non seulement de transformer à son avantage les événements non désirés, mais également d'attirer des choses plus intéressantes...
- ✓ Accueillir ce qui se présente ne veut pas dire être fataliste ou passif, mais se mettre en état de disponibilité tout en restant proactif, et centré sur ses objectifs.
- ✓ Faire de certaines situations une opportunité ne signifie pas non plus qu'il faille être excessivement réactif : il s'agit de se mobiliser de manière sélective et si la situation s'y prête, tout en restant pragmatique et conscient des réalités et contingences de la situation. Une nouvelle forme de réceptivité aux événements, à apprivoiser et à cultiver pour en faire un sixième sens...

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

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

C'est accueillir et accepter ce qui est, plutôt que résister au changement. Cela permet d'agir en conscience plutôt

que subir une situation non souhaitée, et de prendre plaisir à être pleinement acteur du changement. Faire confiance à ses talents permet de détecter la multitude d'opportunités déjà présentes autour de soi et d'y réagir. Cela revient à conserver une attitude proactive, pour saisir les événements extérieurs, comme une opportunité d'utiliser sa créativité et pour évoluer, de progresser, et d'en faire un apprentissage positif...

Pratiquer la « pleine conscience » ?

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

Quelques conseils pour y parvenir :

S'installer dans une position confortable. Se focaliser sur son souffle, sans chercher à le contrôler. Laisser libre le flux des pensées, les accueillir sans les juger. Laisser un état de bien-être se répandre dans son corps et le calme envahir son esprit.

Cette pratique régulière a pour effet d'augmenter son niveau de conscience et d'énergie, et d'installer durablement des états internes agréables. Le retour au réel, sans filtre des émotions, permettra une autre lecture de la réalité pour se sentir « vivant », disponible à ce qui est, pour vivre le moment présent avec plus d'intensité, se focaliser sur ce qui est pour soi vraiment l'essentiel, et faire émerger l'important qui fait sens.

S'accorder des temps de pause créative

Pour « ne pas faire toujours plus de la même chose », qui conduit inévitablement au même résultat, prendre le temps de sortir du mode de « pensées automatiques » aide à se libérer de ses conditionnements du passé. Réussir à créer de nouvelles habitudes, en insérant régulièrement dans sa journée des temps de silence, laisser son esprit vagabonder, et être en état de réceptivité.

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

Oser sortir de sa zone de confort

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

Enclencher une spirale vertueuse

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



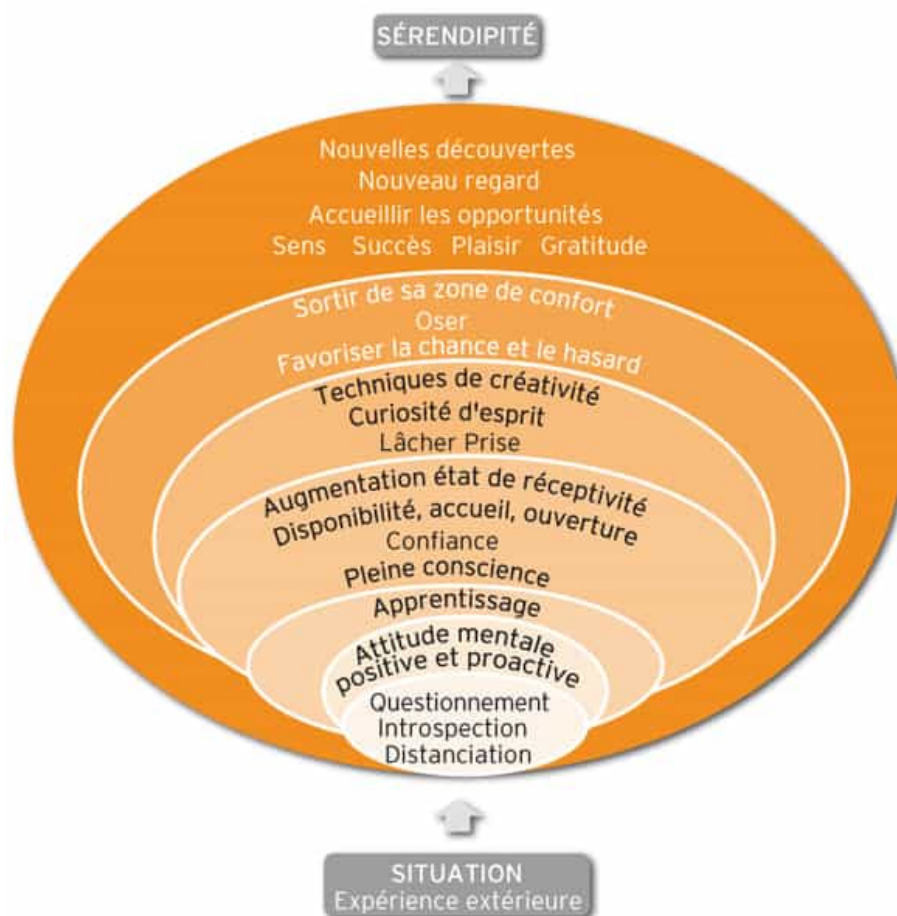
Exemple

Exemples de découvertes, d'inventions, et d'innovations faites par « sérendipité »

La « sérendipité » est la faculté de découvrir, d'inventer ou de créer ce qui n'était pas recherché, mélange subtil de hasard, d'intuition, d'observation, de curiosité et de disponibilité mentale permettant de rester à l'affût du neuf...

- 1.** Dans l'Histoire : la découverte de l'Amérique, par Christophe Colomb qui cherchait la route occidentale des Indes.

2. Dans le domaine des sciences : l'idée de l'attraction gravitationnelle (conçue par Newton après avoir reçu une pomme sur la tête), la pénicilline découverte par Fleming, la structure de l'ADN,...
3. D'autres exemples : le coca-cola (qui à l'origine avait des vertus médicamenteuses avant de devenir un soda), la tarte tatin, le post-it...
4. De nombreux artistes (Rimbaud, les Beatles) ou créateurs de produits innovants (Steve Jobs) ont eu recours à des outils favorisant la sérendipité (marche, méditation...) pour développer leur créativité. Surfer sur le net produit également beaucoup de sérendipité...



OUTIL



2

L'intuition

“

*Sous sa forme achevée,
l'intuition est un pouvoir
propre à l'homme qui le rend
capable d'une expérience
pure.*

Henri Bergson

En quelques mots

L'intuition se manifeste à nous comme une source intérieure qui nous indique un chemin, une action, une solution... C'est une forme de connaissance non acquise de façon rationnelle, qui surgit du fond de nous. Parfois, nous y prêtons attention et l'écoutons, parfois nous en doutons. Chaque fois que nous la suivons, nous sommes surpris de nous-mêmes : elle nous indique une conduite à suivre qui nous est inhabituelle, elle guide toujours notre regard sur ce qui nous est utile. Nous pouvons la cultiver en nous faisant confiance.

SEPT ATTITUDES DE PLEINE CONSCIENCE POUR MIEUX ÉCOUTER SES INTUITIONS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'intuition ne se produit pas à la demande ni par la volonté. C'est pourquoi nous devons développer en nous un état d'être qui nous rend plus perméable aux intuitions, et nous permet de mieux les écouter.

Contexte

À tout moment de notre vie professionnelle, nous pouvons avoir besoin d'écouter nos intuitions : prendre une décision, donner une réponse à un collègue, modifier un objectif, réorienter sa carrière, etc. les sept attitudes qui permettent de mieux écouter et faire confiance à ses intuitions peuvent être utilisées à différents moments de la journée.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Plutôt que des étapes, nous vous proposons sept attitudes de pleine conscience à cultiver, pour favoriser l'écoute de vos intuitions :

- 1. Cultiver le calme en soi :** prendre du temps pour soi, être seul avec soi-même de temps en temps.
- 2. Réintégrer son corps :** faire le vide dans ses pensées et prêter attention à ses sensations physiques.
- 3. Aimer le mouvement :** ne pas rester fixé ni sur une idée, ni sur une émotion ou un climat, et ni sur une posture quelconque, mais bouger, évoluer, changer.
- 4. Avoir un regard neuf :** être prêt à vivre chaque moment comme un instant nouveau, se rendre disponible, être curieux.
- 5. Ouvrir son champ d'observation :** écouter, voir et sentir le monde autour de nous, au-delà de ses habitudes et de ses préjugés.
- 6. Accueillir sans juger :** accepter les émotions, les pensées aller et venir, laisser ce flot suivre son cours sans vouloir maîtriser ce que l'on ne peut maîtriser.
- 7. Se faire confiance :** écouter ses petites voix intérieures, les signes d'alerte, mais aussi ces impulsions internes qui nous font changer de route, on ne sait pas pourquoi, mais il s'avère que ce sera l'opportunité d'une belle rencontre ou l'évitement d'un accident.

Méthodologie et conseils

Ce qui nous éloigne de nos intuitions, c'est notre volonté de tout maîtriser, de vouloir comprendre intellectuellement et par des raisonnements logiques tout ce qui nous arrive et tout ce que nous faisons. Or l'intuition est tout le contraire de la maîtrise de soi et de la logique rationnelle. C'est une compréhension globale, à caractère émotif qui prend en compte un ensemble de composants dont nous n'avons pas idée et que nous ne pouvons expliquer logiquement. L'intuition échappe à notre raison.

L'intuition, a posteriori, fait que l'on s'étonne d'avoir pris un chemin qu'on ne prend jamais, d'avoir agi d'une manière qui ne nous est pas familière, et que la plupart du temps, cela nous a été utile.

AGILITÉ ET INTUITION

L'intuition est une forme de compréhension du contexte présent. L'écouter nous permet de nous ouvrir à de nouvelles solutions et libère des habitudes ou croyances issues d'un passé révolu.

Au moment de se référer à des préjugés comme « Nous avons toujours fait ainsi et cela nous a réussi », ou « Je ne parierai pas un euro sur cette méthode », ou « Gardons le cap sans céder aux effets de mode », écoutons un peu plus notre intuition.

Avant de vous lancer...

- ✓ Permet de développer un état d'être qui amène à l'écoute de son intuition et développe en nous cette capacité.
- ✓ L'intuition nous rend créatifs si nous lui faisons confiance.
- ✓ L'intuition ne doit pas être confondue avec l'impulsion émotionnelle disproportionnée, telle que la colère. L'intuition est une forme de

compréhension non rationnelle d'une situation donnée.

OUTIL



3

Le « pont sur le futur » (ou préparation mentale)

“

*Ce n'est pas parce que les
choses sont difficiles que nous
n'osons pas, c'est parce que
nous n'osons pas qu'elles sont
difficiles.*

Sénèque

En quelques mots

Faire mieux ce que l'on fait déjà bien, donner le meilleur de soi-même dans une situation donnée, ou tout simplement mettre en œuvre une nouvelle façon de faire : autant de raison de préparer son mental pour en faire un allié ! Le **pont sur le futur** est une technique de simulation qui consiste à projeter mentalement l'apprentissage d'un nouveau comportement dans la situation à venir, où le sujet souhaite la mettre concrètement en œuvre. Elle fait partie de la « boîte à outils » de la préparation mentale,

démarche utilisée par les sportifs en complément de la préparation physique, technique et tactique pour se donner tous les moyens de réussir la meilleure performance possible.

Dans le milieu professionnel, elle permet de se préparer efficacement à faire face à des situations exigeantes, avec une plus grande confiance en soi et une meilleure réactivité face aux réactions de l'environnement.

SE METTRE EN SITUATION DE DONNER LE MEILLEUR DE SOI-MÊME



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Renforcer un comportement utile, une posture efficace, une performance.
- Se mettre en situation de donner le meilleur de soi-même dans une situation à venir.

Contexte

Le pont sur le futur peut être utilisé pour renforcer la confiance avant une échéance importante, en se projetant mentalement dans une situation à venir en situation de réussite et d'excellence. C'est une technique qui fait appel à la visualisation, ainsi qu'à la mobilisation d'un état interne ressource qui permet d'activer les circuits neuronaux de la réussite en action. Ainsi, la personne cultive un état d'esprit positif et constructif face à ce qu'elle peut considérer comme un challenge, un défi.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Clarifier la demande, la situation future souhaitée.** Par exemple, réussir sa prise de parole en public face aux 70 personnes de la direction : s'exprimer avec clarté et fluidité et se sentir à l'aise.
- 2. Qualifier l'état interne dont la personne a besoin.** Ici, cela pourrait être un contrôle émotionnel de qualité et de la sérénité.
- 3. Identifier l'état ressource :** il s'agit d'une situation où la personne a déjà mobilisé ce qu'elle cherche à atteindre, ou quelque chose de similaire. Ici, une situation dans laquelle la personne a déjà fait preuve d'un contrôle émotionnel approprié et de sérénité, lors d'une dispute avec ses frères et sœur par exemple.
- 4. Aller chercher « l'état ressource » dans cette situation :** « Prenez le temps d'y penser, de vous

mettre dedans, de ressentir les choses, l'environnement, les bruits, les odeurs, les images... de revivre cette situation de réussite » et l'ancrer par un geste simple, comme encercler son poignet gauche avec le droit par exemple.

5. Emporter l'état interne ressource dans le futur, en gardant l'ancre active : « Tout en restant dans cet état ressource, projetez-vous dans la situation future, visualisez-vous en train de faire l'action, toujours avec cet état ressource. Quelles sont les sensations, émotions, pensées, que faites-vous ? » puis retirer l'ancre

6. Tester l'état interne dans la situation à venir : « Maintenant que vous êtes proche de la situation à venir, comment vous sentez-vous ? »

Méthodologie et conseils

- L'état ressource peut venir d'un contexte professionnel, extra-professionnel ou personnel.
- Avant d'initier un tel processus, il est pertinent de vérifier le niveau de compétences, ainsi que le niveau de confiance. Dans le doute, commencer par renforcer la confiance !
- Il peut être opportun de réitérer cette projection dans le futur avec l'état ressource et l'ancre associée plusieurs fois, pour ancrer la confiance et la mobilisation de tout l'organisme.

POUR UNE PLUS GRANDE AGILITÉ PERSONNELLE

Nous avons tous eu conscience d'un état de bien-être et de tranquillité, à la fois émotionnel (apaisé), mental (sans ruminations) et corporel (détendu). Qu'il ait été obtenu plus ou moins récemment, on peut le retrouver en se détendant physiquement et en laissant passer toutes les

pensées involontaires. C'est ainsi que cet état de bien-être global devient un état ressource à ressentir pour imaginer ou anticiper une situation future.

Avant de vous lancer...

- ✓ Cette technique permet de s'imprégner du ressenti et des comportements de l'état désiré. Elle augmente la confiance en soi, la motivation et la concentration, et favorise le passage à l'action dans un contexte personnel favorable.
- ✓ Cet outil n'est pas adapté pour régler des difficultés émotionnelles personnelles.

OUTIL



4

La matrice des compétences

“

Mes amis, retenez ceci, il n'y a ni mauvaise herbe ni mauvais homme. Il n'y a que des mauvais cultivateurs.

Victor Hugo

En quelques mots

La matrice des compétences

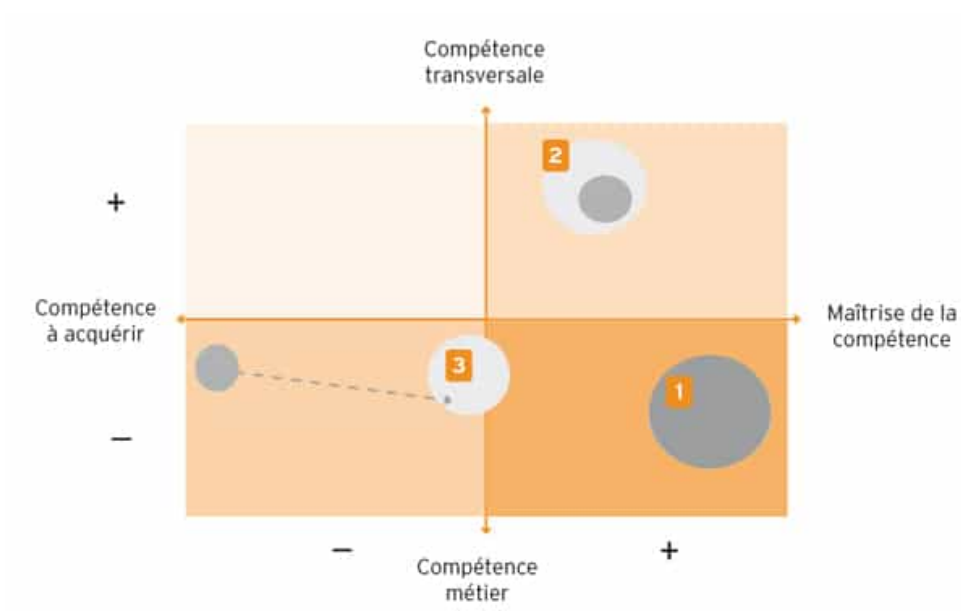
professionnelles, inspirée des matrices marketing d'aide à la décision, est construite sur deux axes :

- sur un axe, les compétences métier et les compétences transversales ;
- sur l'autre axe, les compétences en cours d'acquisition et les compétences totalement maîtrisées.

Cette matrice met en perspective l'ensemble des compétences potentiellement requises dans la fonction, représentées par des cercles de taille proportionnelle à leur utilité, avec ses

propres compétences, représentées par des cercles d'une autre couleur et de taille proportionnelle à son activité actuelle.

POSITIONNER SES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES SELON LEUR MAÎTRISE



<http://dunod.link/e5h12es>

Téléchargez le fichier (archive zip) pour réaliser votre propre matrice des compétences.

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Faire le point en milieu de carrière sur ses compétences professionnelles acquises par rapport aux compétences demandées.

Valider que ses compétences professionnelles sont toujours en phase avec l'évolution de son métier et les nouvelles compétences requises.

Prendre du recul avec une vue d'ensemble de ses compétences professionnelles et se percevoir de manière plus objective.

Contexte

En recherche d'un premier emploi, pour repérer les compétences à mettre en avant selon le poste recherché.

En réorientation de carrière, pour envisager l'acquisition de nouvelles compétences devenues nécessaires.

En création d'entreprise, pour évaluer toutes les compétences nécessaires à la gestion et au développement de l'entreprise.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Identifier** toutes les compétences professionnelles potentiellement requises pour la fonction ou le projet envisagé, et estimer leur importance relative pour l'exercice de cette fonction ou de ce projet. Les positionner sur la matrice, sous forme de cercles d'une couleur et les nommer ou les numéroter.
- 2. Estimer** le plus objectivement possible son degré de maîtrise des compétences acquises. S'aider du regard bienveillant d'un collègue de travail, d'un professionnel du secteur ou d'un ami.
- 3. Positionner** sous forme de cercles ses différentes compétences et observer par

comparaison avec celles requises par le poste, là où l'on doit se perfectionner et là où l'on doit se former. Dédire de cette matrice quels sont ses atouts pour la fonction ou le projet envisagé et ses points de progrès.

Méthodologie et conseils

Après avoir comparé différentes sources sur les compétences nécessaires pour un métier, on estime le poids de chaque compétence dans l'exercice du métier. Par exemple, un commercial junior doit, en priorité, bien maîtriser les techniques de vente, la compréhension du besoin du client et avoir un bon relationnel ; en second, il doit maîtriser le reporting et avoir une bonne gestion du temps. Idéalement, on traduit en poids relatif ces compétences, par exemple : 25 % pour chacune des priorités du commercial junior et 15 % pour les deux autres. Puis on s'évalue soi-même : de combien maîtrise-t-on chacune de ces compétences, 60 %, 90 %, 100 %... ?

Dans un premier temps, on peut simplement positionner ses compétences sans comparaison avec celles de l'activité. La matrice est plus simple à réaliser, on ne fait que positionner ses compétences actuelles. Cela permet de voir si nous maîtrisons beaucoup de compétences professionnelles ou si nous devons encore progresser. Si nous sommes très expérimentés sur nos compétences, nous pouvons envisager de nous former sur de nouvelles compétences.

Avant de vous lancer...

- ✓ Permet de comparer ses propres compétences avec celles requises pour le secteur d'activité ou la fonction envisagée.
- ✓ Aide à l'estimation de ses atouts et de ses points de progrès.
- ✓ Être le plus objectif possible : s'aider de parutions sur les métiers et les compétences,

d'annonces de recrutement pour évaluer les compétences potentiellement requises.

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Au préalable : une curiosité sur son environnement professionnel

Que ce soit pour actualiser ses compétences sur une fonction en évolution, comme les métiers d'ingénieur, du marketing, des ressources humaines, ou pour solliciter un nouvel emploi, il est important de réaliser une veille sur cette fonction ou activité. Pour cela, on utilise diverses sources d'informations :

- Annonces d'emploi, par exemple : www.optioncarriere.com ; emploi.trovit.fr ; www.cadres.apec.fr ; www.cadremploi.fr...
- Synthèses d'études sur le métier ou l'activité, par exemple : www.onisep.fr ; www.letudiant.fr...
- Billets de blogs ou réseaux sociaux, par exemple : le blog des assistantes www.blog-assistantes.fr ; Frenchweb, le groupe LinkedIn des professionnels du net...
- Interviews et témoignages, par exemple sur des sites dédiés à un métier particulier : www.lepetitjuriste.fr ou sur des sites régionaux : www.14m.fr...
- Répertoire national des compétences professionnelles : www.mcp.cncp.gouv.fr
- Programmes de formation, par exemple : www.cegos.fr...

La distinction entre compétences métier et compétences transverses

Certaines compétences transverses sont facilement identifiables, comme :

- la gestion du temps ;
- le management.

Certaines le sont moins, car bien que transverses à plusieurs métiers, elles sont nécessaires à la pratique d'une fonction, par exemple :

- la stratégie : compétence nécessaire à tous les membres d'un comité de direction, à un directeur marketing, un directeur RH...
- le management de projet : compétence qui s'invite de plus en plus dans toutes les fonctions, à l'heure où les entreprises fonctionnent de moins en moins en silo.

Dans ces cas, cette compétence doit apparaître au milieu de l'axe vertical.

L'utilisation en entretien annuel avec son supérieur hiérarchique

L'entretien annuel est l'occasion d'évaluer l'atteinte des objectifs fixés au poste occupé et la contribution globale du collaborateur. C'est aussi l'occasion pour le collaborateur de se proposer à une promotion ou une évolution de poste en mettant en avant ses compétences acquises ou en cours d'acquisition.

Une échelle simple de 0 % (non acquis) à 100 % (totalement acquis) peut être suffisante. Une échelle qui intégrerait le « plus qu'attendu » pourrait, dans certains cas, être pertinente, allant de 0 % à 120 % (plus qu'attendu).

Dans certaines entreprises, il existe une description de poste indiquant les cinq ou six missions principales avec leur importance dans l'exercice de la fonction : c'est sur cette description qu'on peut se baser pour définir l'importance de la compétence dans le poste.

D'autres entreprises n'ont pas de description aussi précise : il est important alors de discuter préalablement avec sa hiérarchie ou des collègues pour obtenir un regard croisé sur le poste et les compétences ou aptitudes requises.

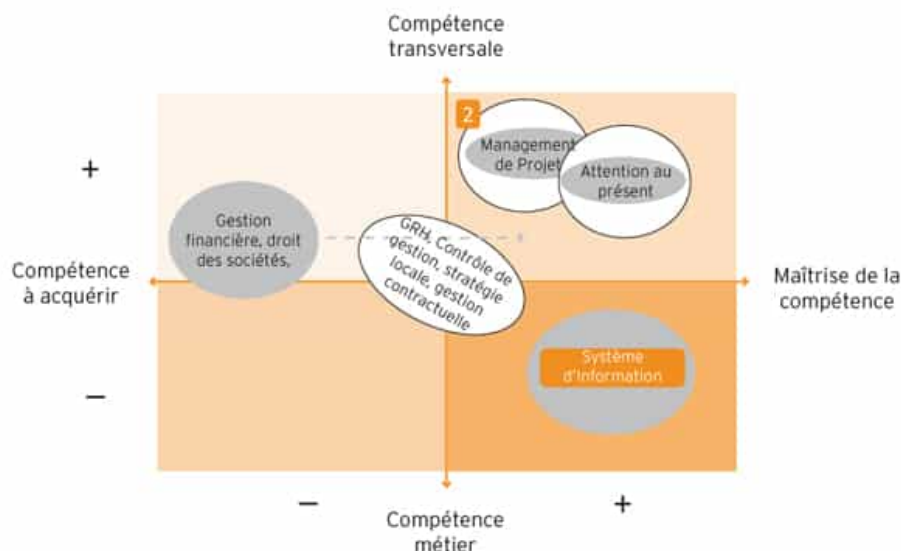
La matrice des compétences est à utiliser pour s'évaluer, soit lors d'un changement de cap ou d'orientation personnelle, soit lors de son entretien annuel en entreprise. Il convient d'être le plus objectif possible sur soi-même.



Cas

La matrice de compétences de Sylvie L.

- Sylvie était Directrice des systèmes d'information chez un opérateur téléphonique de premier rang et a souhaité réorienter sa carrière pour créer sa propre structure d'accompagnement et de formation. Elle propose de transmettre aux entreprises ses compétences en systèmes d'information, direction/management de projet et développement personnel fondé sur l'Attention au présent grâce à sa nouvelle société.



- Sylvie a utilisé la matrice des compétences, lui permettant de positionner dans sa nouvelle carrière l'importance de ses compétences acquises et les nouvelles à acquérir.
- Ainsi, dans son expérience antérieure, ses compétences sur l'Attention au présent lui étaient utiles au quotidien, mais de manière personnelle, tandis que dans sa nouvelle structure, c'est une des trois compétences clés sur lesquelles elle a bâti le développement de sa structure.
- De même, une nouvelle compétence lui est nécessaire : la gestion et la stratégie d'entreprise, raison pour laquelle elle a suivi un MBA en stratégie d'entreprise à l'ESSEC.

OUTIL



La méthode des scénarios

“

*Pierre Wack et ses collègues
ont mis en œuvre pour la
première fois début 1973 la
méthode des scénarios au sein
de Shell.*

En quelques mots

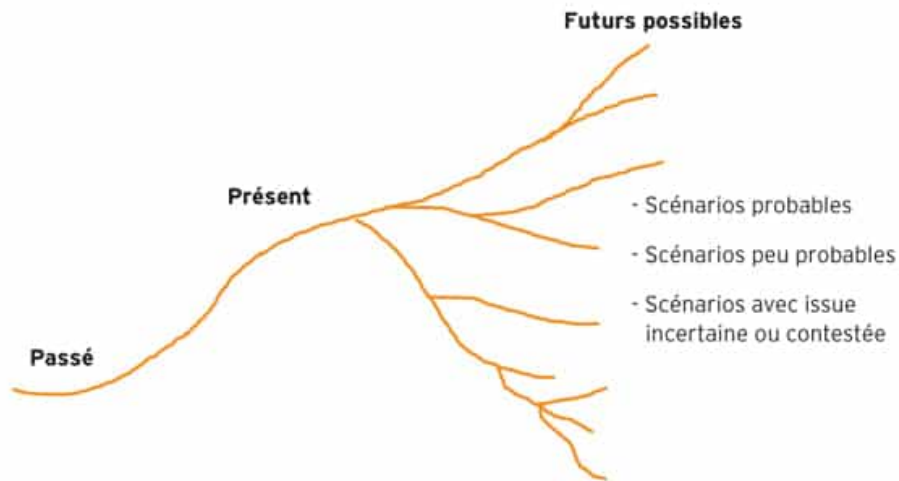
La **méthode des scénarios** est un outil qui aide à mieux comprendre et à s'adapter à la complexité des contextes politique, socioculturel, économique, et technologique.

Elle permet d'identifier des questions importantes, d'élaborer et d'explorer des stratégies cohérentes avec les différentes possibilités de prévision du futur, caractérisées par l'incertitude et le non-connu.

Elle offre une vision plus claire et permet la participation d'un grand nombre de parties prenantes.

Elle est particulièrement utile lorsque le passé ou le présent ne serviront sans doute pas pour construire le futur.

COMMENT PRÉVOIR LE FUTUR



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

- Élaborer des scénarios de futurs alternatifs pour comprendre comment l'environnement pourrait évoluer.
- Améliorer la prise de décision à long terme en évaluant un grand nombre de stratégies de futurs différents.
- Remettre en question les représentations du monde ou les modèles mentaux des participants.
- Améliorer la capacité à réagir en cas d'urgences et d'imprévus.
- Se préparer à la planification des scénarios probables et non probables.

Contexte

Les scénarios sont des visions sur des futurs possibles et des voies de développement. Ils permettent aux participants d'élaborer intérieurement des images de futurs possibles, d'envisager les implications de développements incertains et d'examiner les actions à mettre en place. La participation d'un grand nombre de parties prenantes est une condition pour obtenir de nombreux points de vue.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- Composer l'équipe de scénario avec des décideurs, des personnes ayant des domaines de compétences élargies et des personnes innovantes.
- Définir le problème, en décidant de ce qui doit être réalisé et de l'horizon de temps donné.
- Définir les principaux éléments de changement dans le contexte : les facteurs clés, les tendances, les incertitudes. Tant l'organisation que l'environnement sont susceptibles de changer : quels sont les aspects du contexte à considérer ? Quelles parties prenantes interviennent dans cet environnement ?
- Répartir les tendances en trois catégories : celles avec une probabilité de se produire, celles n'ayant pas de probabilité de se produire, celles dont l'issue est incertaine ou contestée.
- Déterminer les incertitudes les plus pertinentes dans le contexte : définir les deux tendances les plus pertinentes parmi celles dont l'issue est incertaine.
- Élaborer les scénarios, en présentant les principaux thèmes sous forme de grille ou de matrice, et développer une série de récits ou

d'images du futur, en faisant preuve d'analyse, de synthèse et de créativité.

- Vérifier la crédibilité et la cohérence des scénarios : définir les stratégies nécessaires, les compétences requises, les innovations à mettre en œuvre.
- Présenter les scénarios et organiser leurs révisions permanentes en fonction de nouveaux facteurs.

Méthodologie et conseils

La méthode des scénarios est basée sur des données factuelles et des options de déroulement du futur. Elle nécessite que les parties prenantes puissent remettre en cause leurs visions actuelles du monde, donc leurs schémas mentaux, pour pouvoir se projeter dans le futur et ainsi envisager toutes les incertitudes et possibilités liées aux environnements extérieurs de l'entreprise.

FACILITER L'AGILITÉ DES ÉQUIPES

En explorant divers scénarios et en les catégorisant selon leur degré de probabilité, les membres de l'équipe se familiarisent avec différentes solutions. Ils peuvent « lâcher prise » sur certains points de vue, s'enrichir de nouveaux auxquels ils n'avaient pas pensé. Ainsi la méthode des scénarios favorise l'émergence de futurs possibles, à condition que la confrontation ne se limite pas à un « d'accord pas d'accord » mais opte pour la construction de visions communes.

Avant de vous lancer...

- ✓ Le travail sur les scénarios développe une vision commune parmi les participants, ce qui génère des consensus et des lignes directrices.

- ✓ Au sein du groupe, des personnes peuvent avoir plus d'informations que d'autres, il faut vérifier que chacun s'exprime en toute égalité.

OUTIL



6

La théorie U

“

Le presencing est un néologisme créé par Otto Scharmer à partir des mots presence (présence) et sensing (ressenti).

En quelques mots

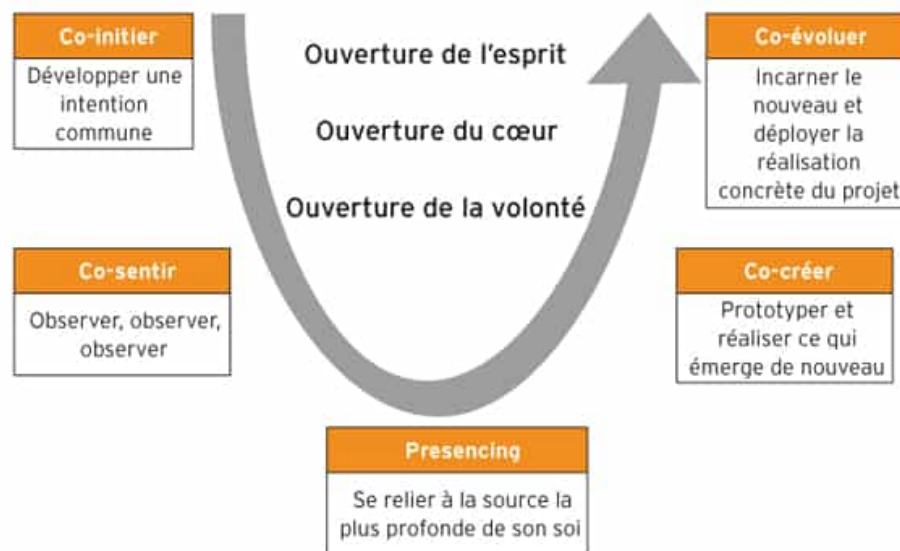
La **théorie U** est développée par Otto Scharmer, maître de conférence au MIT, et un ensemble de ses collègues tels que Joseph Jaworski, Adam Kahane... Elle est issue des travaux de recherche réalisés auprès de leaders pour concevoir et conduire des processus d'apprenance collective.

C'est un cheminement intérieur avant d'être un travail collectif, basé sur le « presencing » qui est un état d'attention permettant aux individus et aux groupes d'agir sur leur qualité de présence afin de s'ouvrir et laisser émerger le futur.

C'est une démarche d'élaboration d'une vision suivie d'un passage à l'action lors d'un voyage en cinq mouvements en

forme de U. Le presencing repose sur des capacités essentielles de leadership à développer dans une équipe sans lesquelles la théorie U ne donne pas les résultats souhaités.

LE PROCESSUS U EN CINQ MOUVEMENTS



Adapté de la Théorie U d'O. Scharmer.

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

- Développer un état d'attention profonde, de presencing, qui permet aux groupes et aux individus de déplacer le centre intérieur à partir duquel ils fonctionnent.
- Reproduire les schémas habituels de pensée, conversations et actions pour prendre conscience, apprendre et se diriger vers le futur.

- Faire preuve d'un esprit ouvert (s'ouvrir et suspendre ses habitudes), d'un cœur ouvert (empathie) et d'une volonté ouverte (lâcher prise) en surmontant les trois obstacles : la voix du jugement, la voix du cynisme et la voix de la peur.
- Faire co-crée une nouvelle vision par un groupe de personnes engagées.
- Se connecter à la source de son vrai soi et lui permettre d'émerger (individuel et collectif).
- Développer une connexion plus profonde entre les membres d'une équipe.

Contexte

La théorie U est une démarche d'accompagnement des personnes, des organisations ou des communautés qui se trouvent dans une période de transition ou dans un environnement incertain et instable. Les travaux sont réalisables sur une ou deux journées.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Le processus U est une démarche en cinq mouvements (les deux premiers sont dans la descente du U, et les deux derniers, dans la phase de remontée du U) :

- co-initier pour développer une intention commune (s'arrêter et écouter les autres et ce que la vie vous invite à faire) ;
- co-sentir pour observer, observer et observer (atteindre l'endroit du potentiel le plus grand et observer en ouvrant l'esprit et le cœur) ;
- se connecter à la source d'inspiration et de volonté et à l'état de connexion au vivant par le presencing qui se trouve en bas du U (trouver le

lieu du silence et parler des ressentis et permettre au savoir intérieur d'émerger) ;

- co-crée pour prototyper et réaliser ce qui émerge de nouveau (créer des exemples vivants pour explorer le futur par l'action) ;
- co-évoluer pour incarner le nouveau des écosystèmes et déployer la réalisation concrète du projet (permettre d'observer et d'agir à partir du tout).

Méthodologie et conseils

La théorie U permet de rendre visible l'angle mort de notre époque au niveau individuel, collectif, organisationnel et sociétal. Nous sommes souvent aveugles sur la source de la transformation, de la prise de décision, de l'action commune...

La réussite du leader dépend à la fois de la qualité de son attention et de son intention. Pourtant, cet endroit intérieur, cet état d'attention et de conscience, à partir duquel tout s'opère, est ignoré en management alors qu'il est largement utilisé par les athlètes de haut niveau.

Avant de vous lancer...

- ✓ Elle permet d'aller au-delà des changements superficiels, de restructuration ou de re-engineering qui ne font qu'augmenter la frustration et le cynisme dans les organisations.
- ✓ La réussite du processus U tient beaucoup dans l'engagement relationnel profond des membres du groupe : se connecter différemment, s'écouter de façon générative, se faire confiance les uns les autres.

OUTIL



7

Organiser la transformation interne de l'entreprise

“

*Il suivait son idée. C'était une
idée fixe et il était surpris de
ne pas avancer.*

Jacques Prévert

En quelques mots

Le digital impactant l'offre, la demande, l'environnement de l'entreprise, celle-ci doit se transformer pour répondre aux nouveaux défis pour les transformer en opportunités. L'information est au centre de cette transformation : à la fois circulation plus rapide sur de nouveaux circuits, collecte élargie, traitement en temps réel... nécessitant l'adaptation de la plupart des métiers et aussi la création de nouveaux métiers.

**DÉCLOISONNER LES SILOS
ET FAIRE CIRCULER**

L'INFORMATION



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'externe (concurrents, clients, environnement) conduit l'entreprise à évoluer. Il ne suffit pas d'être réactif et agile, de travailler plus efficacement, il faut repenser la stratégie : le business model, l'ADN peuvent être impactés. Celle-ci définie, il s'agit de la partager avec les collaborateurs pour les impliquer et effectuer une révolution culturelle. Tous doivent travailler dans la même direction autour d'un processus centré sur le client, qui peut être le funnel de conversion en remplacement des silos.

Contexte

Les stratégies d'entreprise sont désormais centrées sur le consommateur et son expérience. Pour offrir la meilleure expérience, il importe de répondre aux attentes personnalisées, en temps réel et sur le bon canal. Collecter l'information, l'analyser et produire la réponse est vital. Il faut également fluidifier les flux de données et d'information, repensant l'organisation interne. Les silos sont transformés en processus transverses centrés sur l'expérience client.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Définir la nouvelle stratégie :** cette étape déterminante prend du temps et nécessite d'oser penser stratégie de rupture. La réponse est globale et concerne l'entreprise prise dans son écosystème.
- 2. Partager cette stratégie avec les équipes :** la transformation nécessite d'impliquer les équipes. Leur définition de poste et leurs objectifs mesurables changent : il est important d'expliquer cette nouvelle vision pour qu'elle soit partagée.
- 3. Mettre en place les nouveaux process :** cette étape longue conduit à mettre en place les nouveaux modes de travail pensés en étape 1 – comme tout changement, idéalement le calendrier sera construit en collaboration avec les équipes pour qu'elles se sentent concernées. Cela passe aussi par la création de nouveaux métiers comme le Chief Data Officier, le Data Analyst, le Growth Hacker, le Media Trader Web, le Product Owner ou encore le responsable marketing digital.
- 4. Faire évoluer la culture d'entreprise :** la transformation digitale n'est pas une évolution des technologies et des outils mais un changement de paradigme. On passe d'une logique produit à une logique expérience client, optimisée grâce à l'utilisation de la donnée. C'est la façon de travailler et de penser qui change.

Méthodologie et conseils

Passez du temps sur l'étape initiale de définition de la nouvelle stratégie car elle doit être pérenne.

N'hésitez pas à envisager des scénari de rupture en réponse à l'ubérisation possible de votre activité, à

l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché. Soyez disruptif.

TRANSFORMER **L'ENTREPRISE AVEC AGILITÉ**

L'élaboration de la stratégie peut voir évoluer son processus habituel : des équipes projet fonctionnent en mode start-up sur un sujet donné ; des équipes multi-services testent des nouveaux modes de travail ; la sollicitation de collaborateurs en contact avec les clients pour faire remonter les informations du terrain, etc.

Avant de vous lancer...

- ✓ La transformation numérique de l'entreprise est nécessaire pour maximiser l'expérience client. Elle suppose de repenser son ADN, ses process et de créer de nouveaux métiers.
- ✓ Pensez à l'expérience client et à ce qui pourrait l'enrichir.
- ✓ Ne confondez pas transformation des outils et transformation radicale des processus et des métiers.

OUTIL



8

Les arbres de décision

par Romain Jouin

“

*Les arbres de classification et
de régression sont des
méthodes de machine learning
pour construire des modèles
prédictifs depuis les données.*

Wei-Yin Loh

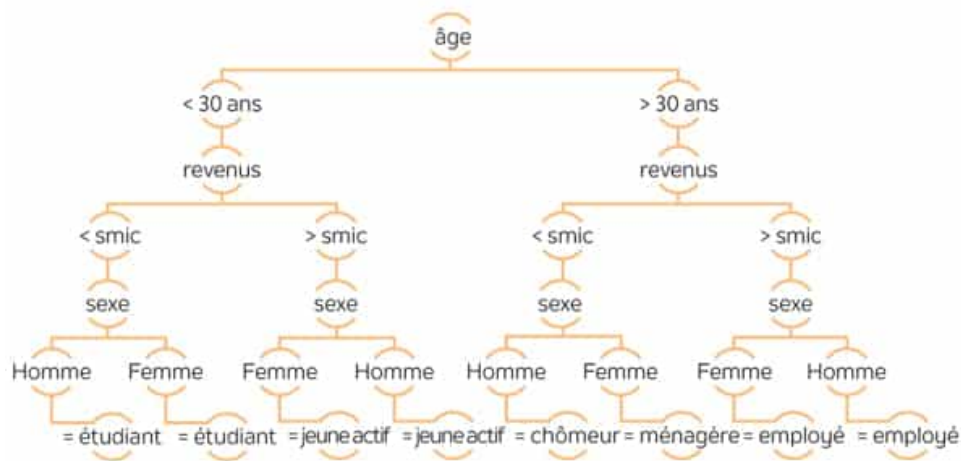
En quelques mots

Le machine learning se base sur des algorithmes. Un algorithme est un ensemble de règles à appliquer pour obtenir un résultat. En machine learning, les algorithmes **prennent en entrée des données et sortent en sortie un modèle** : le modèle est lui-même composé de règles (on pourrait presque dire que c'est un algorithme).

L'un des algorithmes de base du machine learning est l' **arbre de décision** . Très simple, il accepte des données (un tableau)

et pour chaque colonne va chercher la valeur seuil qui, en séparant la colonne en deux sous-parties, minimisera une fonction de coût associée.

LES ARBRES DE DÉCISION



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Trouver une information manquante : un chiffre ou une classe.

Par exemple un webmaster peut vouloir trouver l'âge de ses internautes (un chiffre) ou leur sexe (une classe) sans leur poser la question, mais uniquement à partir du parcours utilisateur sur son site.

Contexte

Les arbres de décisions peuvent à la fois prévoir un chiffre (on parle de régression) ou une catégorie (on parle de classification).

Les raisons de leur succès sont variées car ils :

- Sont non paramétriques, donc **simples à utiliser**.

- Manipulent indifféremment des données qualitatives (mots) et quantitatives (chiffres).
- Mesurent spontanément l'**importance des variables**.
- Sont peu sensibles aux valeurs aberrantes.
- Sont très interprétables !



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Définissez votre question business.
2. Déterminez le moment dans votre processus où vous avez besoin de faire une prédiction.
3. Faites le tri des données que vous aviez à votre disposition à ce moment du processus business et donc que vous avez le droit d'utiliser pour la prédiction.
4. Récupérez quelques milliers d'exemples d'historiques avec la réponse.
5. Appliquez l'algorithme.

Méthodologie et conseils

Partant d'un jeu de données, un **tableau d'information que l'on appellera X** où les colonnes sont connues (par exemple [« homme/femme », « tranche d'âge : < 18, 18-25, 25-30, 30-60, > 60 ans », « ville d'habitation », « revenus mensuels »]) et d'**une cible de classification que l'on appellera Y** (par exemple [« employé », « chômeur », « étudiant », « jeune actif », « ménagère de moins de 50 ans »]), il est souhaitable de pouvoir construire une série de questions qui permettent de **classifier chaque individu de X dans l'une des catégories Y**.

Tout l'enjeu tient dans l'asymétrie de X et Y : la catégorie Y n'est pas indiquée dans les données X, sinon la catégorie est donnée.

C'est l'objet des arbres de décision : **s'appuyer sur une série d'informations (les colonnes de X) pour en déduire une autre (la valeur d'Y)**. Pour ce faire, les arbres de décisions binaires posent une série de questions auxquelles il y a uniquement deux réponses possibles, du type [âge < 30 ans ? oui, non].

À chacune des feuilles de l'arbre, on associe une catégorie de l'ensemble Y. Il est ensuite possible de calculer la pertinence de ces arbres, en vérifiant le **taux d'erreur de catégorisation** : on prend un individu, on lui pose les questions de l'arbre, on prévoit une catégorie et on lui demande s'il en fait bien partie. On peut alors calculer le taux d'erreur de l'arbre et son taux de succès.

Il est inutile d'écrire soit même les algorithmes : ils sont déjà codés dans les langages comme R, Python ou Scala.

Avant de vous lancer...

- ✓ Le nombre de questions possibles est infini, et, pour chaque question, le nombre de limites est infini. Tout cela rend l'ensemble des arbres possibles extrêmement grand.
- ✓ Se demander tout d'abord quelles sont les meilleures questions à poser. Quels sont les meilleurs tests ? Ceci sera central dans le développement des algorithmes postérieurs.

OUTIL



9

Le couteau suisse du data scientist : le Random Forest

Par Romain Jouin

“

*Des améliorations
significatives ont été obtenues
en créant des forêts d'arbres
dont l'ensemble vote pour la
classe la plus populaire.*

Leo Breiman

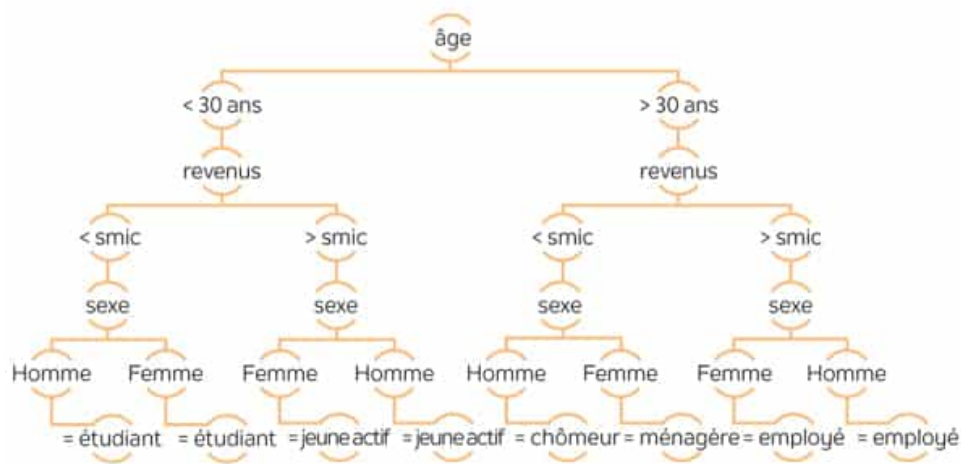
En quelques mots

Il existe des **dizaines** , voire des **centaines** d'algorithmes de machine learning. Il est possible de se noyer dans ce choix pléthorique et de ne pas savoir par où commencer. De notre point de vue, pour les **tâches d'apprentissage supervisé** (apprendre à prévoir un chiffre ou une catégorie à partir d'exemples du passé), il y a **un algorithme de base** qui pourrait bien être l'un des premiers à

essayer : ce sont les « **forêts aléatoires** » (Random Forest, en anglais). Rien que le nom nous donne un aperçu de l'onirisme qui les sous-tend.

Cet algorithme a **énormément d'avantages** et est quasiment de facto ce par quoi tous les jeunes data scientists commencent.

LE COUTEAU SUISSE DU DATA SCIENTIST : LE RANDOM FOREST



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Améliorer la capacité à prédire par rapport aux arbres, soit un chiffre (régression), soit une catégorie (classification).

Contexte

L'application directe d'un arbre de décision sur un jeu de données donnera toujours le même résultat, de manière déterministe. L'idée derrière les Random Forests est de

mettre du désordre pour générer des arbres différents : on parle alors de forêts d'arbre.

On peut utiliser plusieurs **techniques de perturbation** :

- Limiter aléatoirement les colonnes sur lesquelles il a le droit de chercher des seuils de séparations.
- Limiter aléatoirement les lignes utilisées pour chercher ces mêmes seuils.
- Multiplier aléatoirement les lignes disponibles.

Ces perturbations sont données en entrées d'arbres CART classiques. Comme chaque arbre donne une solution différente pour une catégorie ou un chiffre, on se retrouve avec un ensemble de solutions plutôt qu'une seule. Il faut donc faire un choix dans toutes ces solutions. Pour prévoir une catégorie, on prend en général la catégorie la plus proposée par tous les arbres. Pour prévoir un chiffre, on prend en général la moyenne (ou bien le minimum, le maximum, la médiane, etc.).



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Définissez votre question business.
2. Déterminez le moment dans votre processus où vous avez besoin de faire une prédiction.
3. Faites le tri des données que vous avez à votre disposition à ce moment du processus business et donc que vous avez le droit d'utiliser pour la prédiction.
4. Récupérez quelques milliers d'exemples d'historiques avec la réponse.
5. Appliquez l'algorithme.

Méthodologie et conseils

Nous ne présentons en détail ici qu'un ou deux algorithmes. Ils sont génériques et ont fait leur preuve. Néanmoins, il y a deux maximes importantes :

- « **No silver bullet** » : il est impossible de viser juste du premier coup : le machine learning ne peut que vous dire s'il y a de l'information pertinente dans vos données mais ne peut pas vous le garantir. Et vous ne pouvez pas savoir à l'avance si, en changeant de question, vous aurez plus d'informations pertinentes.
- « **No free lunch theorem** » : il n'y a pas de meilleur classifieur dans l'absolu : tout changement de contexte impose un nouveau réglage. Or un algorithme qui améliore un score dans une zone le dégrade dans une autre...

Finalement, **il n'y a pas de règles pour s'orienter au sein des algorithmes**, le machine learning est un travail d'artisan. Il faut adapter les données à votre situation, ce qui suppose :

- Beaucoup de preprocessing (travailler vos colonnes).
- Ajuster vos paramètres à la main.

Les outils automatiques comme DataRobot ne vous aideront pas à **discuter avec vos métiers pour trouver les questions pertinentes**, ni à créer les colonnes pertinentes.

Avant de vous lancer...

- ✓ L'enjeu pour le data scientist est de paramétrer les algorithmes pour qu'ils créent les meilleurs modèles.
- ✓ Dans le cas du Random Forest, vous pouvez jouer avec de nombreux paramètres (une dizaine) :
 - le nombre d'arbres dans la forêt ;

- la « profondeur » des arbres ;
- le nombre de colonnes à prendre en compte pour chaque choix aléatoire...

OUTIL



10

Analyse de l'environnement : Deeplist

par Romain Rissoan

“

*Le monde est un problème de
big data.*

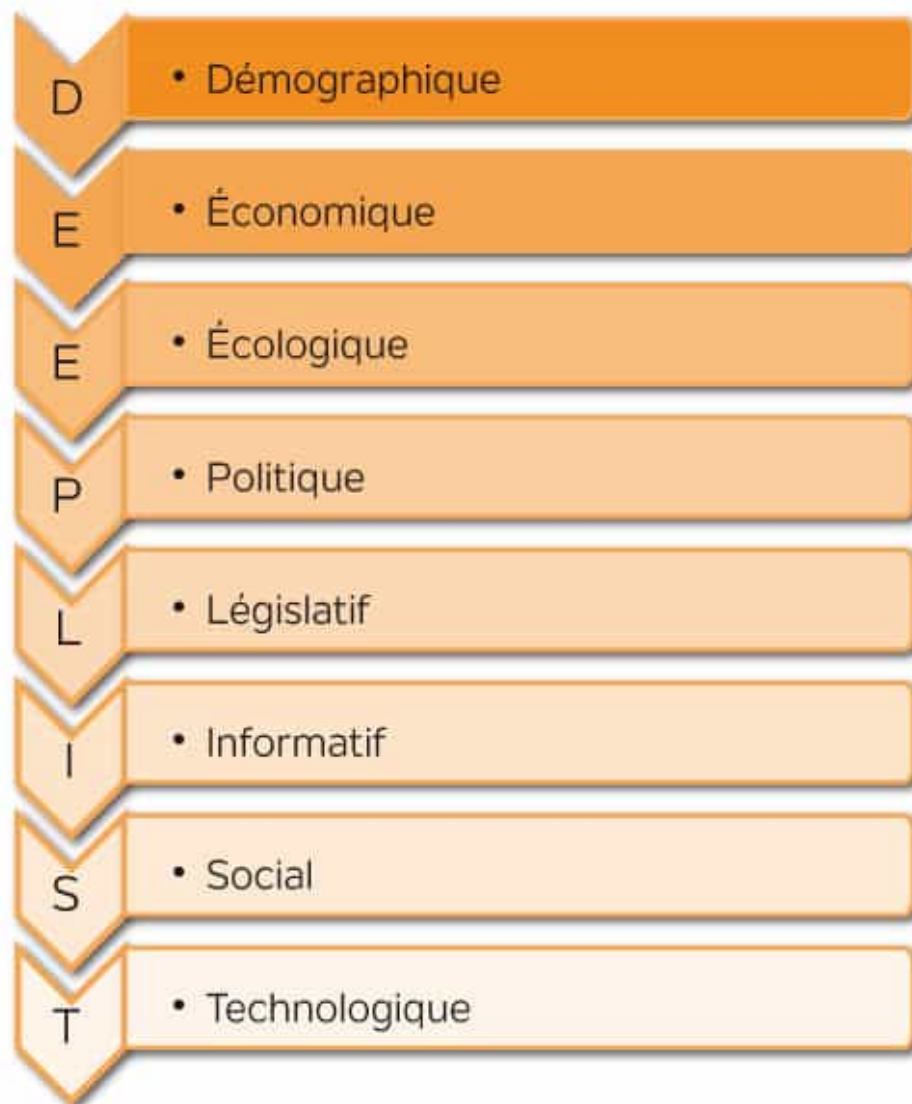
Andrew McAfee

En quelques mots

Le big data concerne **toutes les composantes** environnementales d'une organisation et d'une société.

Chaque structure doit être en mesure d'analyser **son contexte** afin, d'une part, de comprendre ce qui a changé et, d'autre part, de décider dans quelle mesure elle va intégrer la composante big data dans sa stratégie d'entreprise.

LA MATRICE DEEPLIST



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Identifier toutes les composantes environnementales de son secteur d'activité afin de déterminer les enjeux pour sa structure et prendre des décisions justes.

Contexte

Tous les secteurs sont globalement marqués par des situations historiquement stables mais remises en question par une économie nouvelle, l'économie de la data.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Analysez la composante démographique de votre secteur. Par exemple, le vieillissement de la société s'est stabilisé.
2. Analysez la composante économique de votre secteur. Par exemple, depuis une dizaine années, la santé des entreprises n'est pas exceptionnelle et donc on opère des réductions budgétaires.
3. Analysez la composante écologique de votre secteur. Par exemple, de nombreux composants chimiques sont désormais interdits, ce qui limite la création de certains produits.
4. Analysez la composante politique de votre secteur. Par exemple, l'État finance de moins en moins de projets.
5. Analysez la composante législative de votre secteur. Par exemple, les règles sont de plus en plus nombreuses pour interdire certaines pratiques, même les e-mailings sont interdits avec la RGPD.
6. Analysez la composante informative de votre secteur. Par exemple, l'accès à l'information est globalement très fort, ce qui amène les consommateurs à comparer les prix et les produits d'eux-mêmes.
7. Analysez la composante sociale de votre secteur. Par exemple, globalement les consommateurs sont de plus en plus jeune, grâce à Internet.
8. Analysez la composante technologique de votre secteur. Par exemple, toute activité est susceptible de se faire « ubériser » (désintermédiariser).

Méthodologie et conseils

Prenez le temps d'analyser votre secteur pour comprendre en quoi et pourquoi la dimension big data est une composante urgente pour votre structure et votre activité.

Dans le doute, nous vous invitons à créer une structure parallèle à votre structure existante, afin d'en faire un laboratoire qui testera ce nouveau marché.

Il peut être utile de refaire un business plan et de le réintégrer au sein de votre organisation, au vu des évolutions de votre secteur.

DÉCIDER AVEC AGILITÉ

La connaissance de son environnement doit permettre de prendre des décisions avec plus de discernement. Deeplist est un acronyme actualisé de Pestel (politique, économique, sociodémographique, technologique, écologique, légal et réglementaire), les deux permettant de regrouper toute l'analyse liée à un secteur (géographique, technique etc.). De cette analyse, il convient de :

1. cerner quelles sont, pour l'entreprise ou la *business unit*, les menaces dont il faudra se prémunir et les opportunités à saisir ;
2. repérer l'importance et l'enjeu pour l'entreprise ou la *business unit*, de chaque donnée.
3. dessiner des axes stratégiques généraux qui concourent à une vision future de l'entreprise ou business unit. Ces axes déterminent les priorités d'actions.

Avant de vous lancer...

- ✓ Faites-vous accompagner par un regard extérieur sur votre secteur.
- ✓ L'analyse DEEPLIST permet de situer votre organisation dans l'environnement de votre secteur.



Cas d'entreprise

Renault automobile

PROBLÉMATIQUE

- Qui : Renault.
- Quoi : en quoi le big data peut-il être utile ?

ANALYSE DEEPLIST

- **Analyse Démographique** : la population ne vieillit plus mais celle-ci reste pour autant bien âgée.
- **Analyse Économique** : leur pouvoir d'achat est déjà bien entamé et leur capacité d'acheter un véhicule neuf est compromise.
- **Analyse Écologique** : tout le monde se sent désormais concerné par la notion d'écologie et de pollution.

Le covoiturage se développe et les solutions collaboratives de transport également : vélo « municipaux » (type Vélib), Vélo en « free floating » (type oBike, Gobe bike, Ofo, indigo bike), voiture en libre accès (type Autolib, free2move, koolicar, bluely, onlymoov).

- **Analyse Politique** : les politiques suppriment les avantages du Diesel, favorisent le tout électrique et sont plus sensibles aux solutions de partage.
- **Analyse Législative** : les lois sont en faveur d'une sécurité maximale en imposant des réductions de vitesse et en interdisant l'utilisation des smartphones au volant alors que les utilisateurs en sont dépendants.
- **Analyse Informationnelle** : les utilisateurs sont connectés en permanence et ont des besoins de mobilité potentiellement instantanés et sur des distances de plus en plus variables.

- **Analyse Sociale** : les jeunes sont autonomes de plus en plus tôt et les seniors souhaitent garder leur mobilité.
- **Analyse Technologique** : avec leurs smartphones, les utilisateurs ont à leur disposition de nombreuses solutions pour improviser un déplacement.

SOLUTIONS BIG DATA

- L'offre : une voiture en libre-service, système favorisé par la base de clients Renault.

Chaque client Renault se voit proposer d'installer une application permettant à l'entreprise de le localiser en permanence dès qu'il a besoin de se déplacer, et lui proposer ainsi un véhicule de location « as you go » (au moment même où il en a besoin avec un paiement à la consommation).

On peut remarquer qu'une ébauche d'offre a déjà été créée dans ce sens, qui s'appelle « Renault Mobility libre-service ».

- Les contraintes :
 - Créer une application : il faut un ou plusieurs développeurs d'application. Là n'est pas la contrainte big data mais cela représente quand même le socle d'une solution qui doit donc être conçue en fonction du big data qui va suivre. Aussi, un data engineer peut s'avérer nécessaire.
 - Disposer en permanence d'une carte contenant tous les lieux partout en France, voire dans le monde, ajoutée à une fonctionnalité pour géolocaliser les clients à chaque fois qu'ils expriment leur besoin de géolocalisation. Cela implique d'interconnecter l'application avec une autre existante, type Google Map, car il faut être capable, avoir les moyens et le temps de

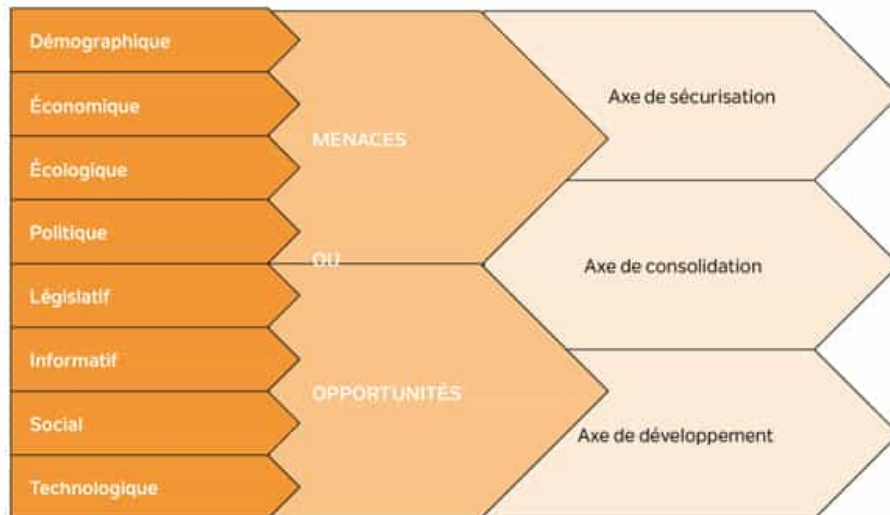
réinventer un tel système. Cela implique donc un besoin de data manager, capable de piloter l'ensemble des opérations data. Il endossera peut-être le rôle de data protection officer pour s'assurer de l'éthique de la donnée.

- Disposer d'une base de données pour stocker tous les historiques de position client en demande de mobilité afin de pouvoir proposer plus facilement des offres dans ces zones. Cela implique de disposer d'une solution de stockage importante et donc d'un data manager. Cela impose également d'avoir un ou plusieurs data scientists qui vont mettre en place des algorithmes pour comprendre la logique globale des demandes de mobilité des utilisateurs (on appelle cela du machine learning). Cela impose également d'avoir un data analyst pour pouvoir analyser les statistiques qui ressortiront de ces données.
- Stocker tous les historiques des besoins de client (nombre de places, de l'utilisation en route ou en chemin), afin de mieux gérer le stock du parc automobile. Cela impose les mêmes ressources humaines que citées précédemment.
- Faire face à la concurrence existante : chaque utilisateur ayant déjà sa préférence pour une solution existante, il va falloir connecter la solution Renault à une sorte de marketplace (place de marché) qui inventorie toutes les solutions de déplacement possibles à un instant donné. Ceci signifie qu'il faut être en mesure d'interconnecter sa base de données d'offres et de tarifs à une plateforme extérieure (à défaut de créer soi-même cette plateforme extérieure). Le terme exact étant de devoir créer un Webservice (ou une API).

CONCLUSION

Grâce à l'outil Deeplist, on peut identifier sa position stratégique et les besoins immédiats du marché. On commence donc à imaginer les solutions et les besoins pour les résoudre.

Identifier les besoins numériques dont a besoin la structure permet alors d'identifier les fonctionnalités et donc les besoins big data.



OUTIL



11

Mise à jour des modèles prédictifs

“

Sans l'analyse de données volumineuses, les entreprises sont aveugles et sourdes, se promenant sur le Web comme des cerfs sur une autoroute.

Geoffrey Moore

En quelques mots

Les **modèles en sortie des algorithmes d'apprentissage supervisés** s'appuient sur des photographies du fonctionnement du monde.

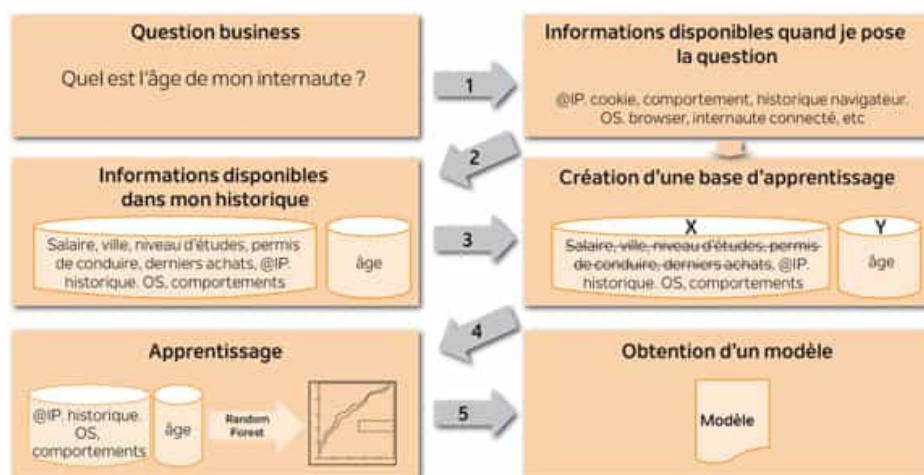
Or le monde change et **les modèles d'hier n'ont peut-être plus cours aujourd'hui** .

Il est donc nécessaire de **vérifier la pertinence de nos modèles** dans le temps, pour savoir quand les réactualiser.

Certaines entreprises font des milliers de modèles par jour, d'autres vont faire un

modèle par trimestre. Le domaine dans lequel elles évoluent dicte la **fréquence de ce renouvellement**. La modélisation du monde à un moment donné risque de mal fonctionner pour un monde qui a changé.

MISE À JOUR DES MODÈLES PRÉDICTIFS (SURVEILLER LES COURBES ROC)



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Garder votre avantage compétitif à obtenir de l'information de qualité à partir de vos modélisations, en mettant à jour des modèles.

Contexte

Après avoir fait un POC (*Proof Of Concept*), vous avez décidé qu'il y avait de l'information dans vos données et vous êtes passés en production.

Aujourd'hui, vous vous appuyez sur les résultats de cette modélisation passée pour prendre des décisions.

Le modèle vous est un appui quotidien pour éclairer le fonctionnement de votre entreprise, ou bien il prend même des décisions automatiquement.

Vous voulez vous assurer que ces éclairages ou ces décisions sont bien pertinents dans le contexte actuel.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Suivez dans le temps la qualité de la prédiction de vos modèles, pour la comparer à la qualité originale et décider si elle se dégrade.
2. Conservez la performance de votre modèle mis en production au départ de sa mise en production.
3. Conservez les données en entrée et la prédiction associée.
4. Comparez ces prédictions avec la valeur réelle dès que vous l'obtenez, afin de pouvoir vérifier si la prédiction était juste.
5. Tracez la courbe de l'erreur de prédiction réelle dans le temps.
6. Observez l'érosion de la qualité de la prédiction et décidez selon votre cas business de la nécessité de mettre à jour le modèle (matrice coût/bénéfice).

Méthodologie et conseils

Classiquement, les algorithmes d'apprentissage doivent avoir toute la matrice X en entrée pour pouvoir créer une modélisation.

Pour la mise à jour d'un modèle, il vous faut donc rejouer vos modèles sur toutes vos données.

En big data, cela peut être gênant de repasser sur des centaines de millions de lignes d'historique pour rajouter quelques centaines de milliers de données fraîches.

Certains algorithmes dits « en ligne » permettent d'éviter cet inconvénient en apprenant sur un flux de données.

On peut détourner ce côté « en ligne » pour recharger un modèle et continuer à l'entraîner avec de nouvelles données à intégrer :

- en Python : les algorithmes de scikit-learn ayant l'hyperparamètre « `partial_fit` » (par exemple : `SGDClassifier`, `SGDRegressor`, `MiniBatchKMeans`, `IncrementalPCA`...).
- en Spark : `StreamingKMeans`, `StreamingLinearRegressionWithSGD`, `StreamingLogisticRegressionWithSGD`.

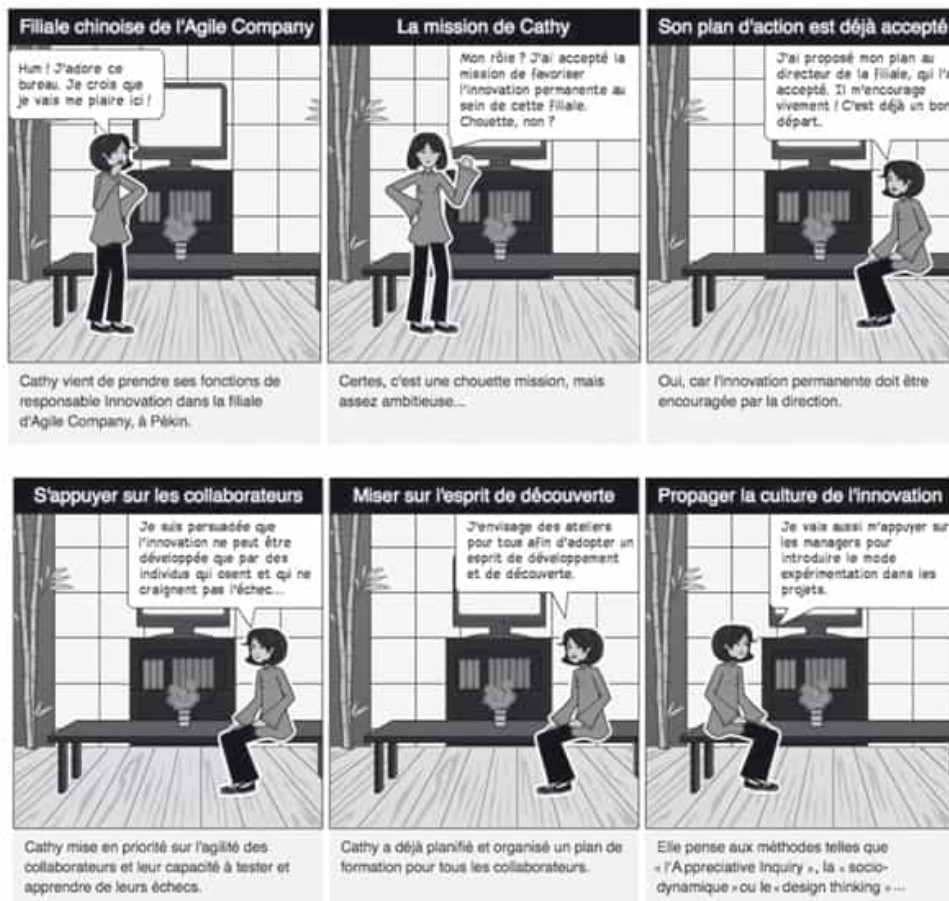
Avant de vous lancer...

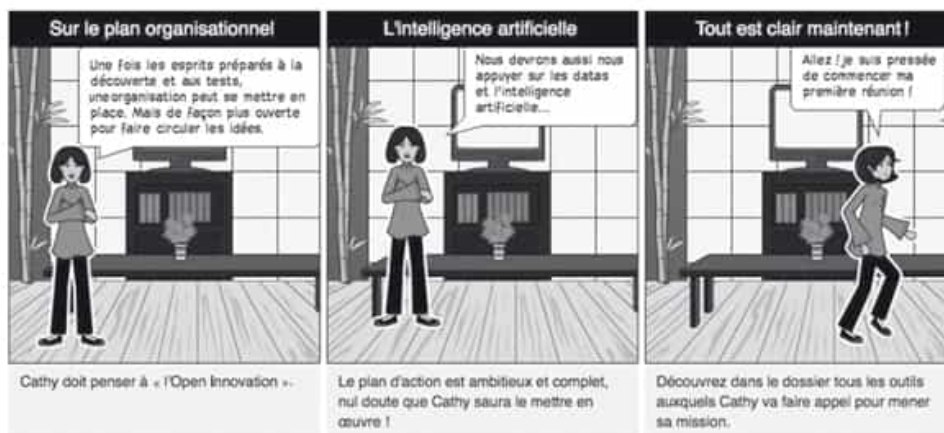
- ✓ La création d'un modèle est censée être la partie la plus simple du machine learning : c'est là où la machine travaille et où vous n'avez plus qu'à attendre.
- ✓ Pour arriver à cette pratique, il faut être rigoureux sur la sauvegarde des procédures de data-préparation : être sûr de pouvoir rejouer et de savoir à quel code on associe quels résultats.
- ✓ Documenter son code, tout coder en fonction, versionner et savoir rejouer simplement les éléments sont alors des étapes indispensables.
- ✓ N'attendez pas la mise en production pour y penser : apprendre est un travail quotidien !

DOSSIER

2

FAVORISER L'INNOVATION PERMANENTE





Les outils

[12 Se projeter positivement](#)

[13 Oser l'échec](#)

[14 Adopter un état d'esprit de développement](#)

[15 L'appreciative inquiry](#)

[16 Scale-up : packaging culturel de l'innovation](#)

[17 La sociodynamique](#)

[18 Le design thinking](#)

[19 L'open innovation](#)

[20 Deep Learning, machine learning, intelligence artificielle](#)

[21 Choisir de devenir Data Driven](#)

[22 Le data marketing](#)

OUTIL



12

Se projeter positivement

“

*Il n'y a pas de problème, il n'y
a que des solutions. L'esprit
de l'homme invente ensuite le
problème.*

André Gide

En quelques mots

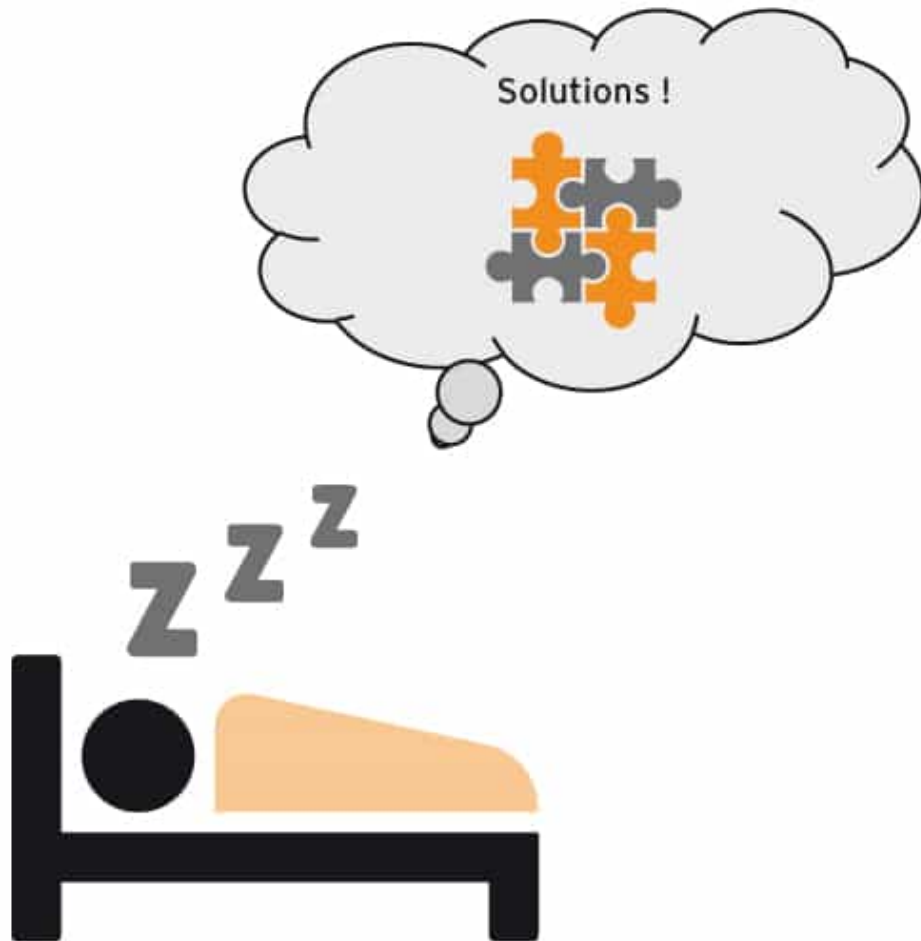
Est-il nécessaire de connaître la cause de son problème pour trouver des solutions ?

Nous sommes influencés par nos doutes et créons parfois nos propres obstacles en interprétant la réalité.

L'approche orientée solutions est une approche inductive qui s'oriente vers ce qui est utile et générateur de solutions. Elle permet d'inverser le processus en repositionnant la situation à travers un prisme qui inverse l'angle de vision.

Plus on parle d'un problème, plus le problème grossit. Mais à l'inverse, plus on parle de solutions, plus les solutions prennent leur place dans la réalité.

PENSER EN TERMES DE SOLUTIONS ET NON DE PROBLÈMES



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

- Identifier les croyances qui provoquent un manque de confiance, face à une situation difficile à résoudre.
- S'entraîner à visualiser et à envisager des solutions plutôt que rester centré sur le problème.
- Démarrer un processus de changement.

- Définir ses propres objectifs réalisables.

Contexte

Présupposés de l'orientation solutions :

- « Chaque personne a des ressources et des points forts pour résoudre les problèmes. »
- « Le changement est permanent. »
- « En général, il n'est pas indispensable d'en savoir beaucoup sur le problème pour le résoudre. »
- « Il n'est pas nécessaire de connaître la cause ou la fonction d'un problème pour le résoudre. »
- « Chaque personne définit ses objectifs. »
- « L'intérêt est porté sur ce qui est réalisable et qui peut être changé, plutôt que sur ce qui est inaccessible et qui ne peut pas être changé. »



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Mettez-vous en état de relaxation et centrez-vous sur votre respiration et votre corps.
2. Projetez-vous positivement dans la solution avec la « question miracle » (*cf. ci-après*).
3. Abordez chaque question en prenant des temps de silence, en restant bien concentré sur votre respiration, pour trouver les réponses.
4. « Programmez-vous » dans un ancrage (*corps et émotions*) positif.
5. Comprenez quelles sont les ressources qui vont vous permettre d'atteindre vos objectifs.

6. Notez sur un carnet les réponses fournies et, à partir de celles-ci, définissez-vous un plan d'actions concrètes.

Méthodologie et conseils

- Entraînez-vous à la respiration à travers la relaxation régulièrement.
- Il peut s'avérer nécessaire de revenir plusieurs fois sur la « question miracle » afin de se l'approprier et de laisser ensuite son imaginaire faire son chemin.
- La visualisation et le travail sur l'imaginaire sont des techniques accessibles à tous, mais qui nécessitent un peu de pratique pour trouver son efficacité.

Avant de vous lancer...

- ✓ On démarre soi-même un processus de changement.
- ✓ On entre dans la résolution du problème, avec des ingrédients concrets.
- ✓ La question ouvre le champ des possibles.
- ✓ L'imagination nous projette dans le futur positif.
- ✓ L'imagination aide à amplifier certains aspects de la détermination d'objectif.
- ✓ Il est difficile quelquefois de faire cet exercice en se posant les questions soi-même, sans anticiper les suivantes.
- ✓ Il est préférable de solliciter une aide autour de vous qui vous posera les questions pendant que vous vous mettez dans une position de méditation : vous pourrez ainsi plus facilement faire travailler votre imaginaire.

- ✓ Pour acquérir de nouveaux réflexes de pensées positives face à des difficultés, il est nécessaire de s'entraîner régulièrement.

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Quel est mon problème actuel ?

Exemples :

- « Je n'arrive pas à prendre la décision de changer de travail. »
- « Je ne sais pas comment annoncer à mon chef que je suis trop stressé(e) et que je ne gère plus. »
- « J'ai peur de la réaction de... quand je vais lui annoncer que... ! »

Question miracle

Les Interventions orientées solution (IOS) désignent l'approche créée dans les années 1980 par Steve de Shazer et son équipe. La méthode repose sur le constat que la solution n'est pas liée au problème et que l'on peut donc faire l'économie de l'analyse de celui-ci. Cette approche s'attache beaucoup au langage, aux croyances et aux solutions de la personne. L'accent est mis sur la santé mentale, sur ce qui est changeable, sur les solutions et les ressources plutôt que sur le problème. Elle a un parti pris pour le positif et le succès.

Les principales hypothèses :

- Il n'est pas nécessaire de connaître la cause du problème pour le résoudre.
- Le changement et la résolution rapide des problèmes sont possibles, d'ailleurs, le changement est inévitable.

- Il importe d'inciter à « faire quelque chose ». Il faut trouver un filon vers un changement positif et s'encourager.
- L'orientation des efforts n'est pas vers le passé mais plutôt vers le futur, vers le changement souhaité.
- Les personnes sont motivées à changer mais elles cherchent des solutions qui leur apparaissent les plus aidantes ou utiles pour elles.
- Le « problème » n'est jamais présent 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, à son maximum d'intensité : il existe toujours des exceptions au problème.
- L'étiquette du problème est arbitraire et dépend du contexte de chacun et de son interprétation.

Voici presque textuellement « la question miracle » de De Shazer, que vous pouvez vous poser :

« Supposez... que vous poursuiviez votre journée comme prévu.

Ce soir, vous passez votre soirée comme à l'accoutumée... et puis vous vous couchez...

Et pendant que vous dormez la nuit prochaine et que toute la maison est calme,

Un miracle se produit... *(le miracle étant votre problème actuel posé et résolu)*

Et ce miracle... consiste en ce que le problème qui vous préoccupe est résolu.

Cependant, comme vous êtes endormi(e), vous ne savez pas que le miracle est arrivé...

Alors, quand vous vous réveillez demain matin... qu'est-ce qui sera différent ? Qu'est-ce qui vous dira qu'un miracle a eu lieu et que votre problème est résolu ou que votre objectif est atteint ?

De plus, comment votre entourage (votre conjoint, vos employés, vos collègues, vos enfants) saurait également

qu'un miracle s'est réellement produit ? »

- « En quoi est-ce important pour vous ? »
- « En quoi les choses seront-elles différentes autour de vous ? »
- « Dans quelle situation spécifique ce serait différent ? »
- « Qu'est-ce qui se passera de positif ? »
- « Quel élément positif serez-vous en mesure de percevoir ? »
- « Qu'est-ce que vous ressentez dans votre corps ? »
- « Quelles sont vos pensées, une fois ce miracle produit ? »
- « Quel sera le premier signe que quelque chose a changé ? »
- « En quoi cela changera pour vous ? »
- « Concrètement, qu'est-ce qui changera ? »
- « En quoi est-ce un défi pour vous ? »

Les exceptions

- « Est-ce qu'il y a eu des moments où le problème ne s'est pas produit ou était d'une moindre intensité ? »
- « Si je demandais à votre entourage s'il y a eu de meilleurs jours, que répondrait-il ? »
- « Qu'est-ce qui diffère quand ça ne se produit pas ? »
- « Pouvez-vous vous rappeler de la dernière expérience où une petite partie du miracle s'est produite ? »

Il s'agira donc de recueillir des informations concernant ces moments d'exception afin d'identifier les ressources utilisées pendant ces « exceptions » et de les mettre consciemment à profit dans de nouvelles « croyances », qui vont se développer et débloquer certaines situations.

Ressources

Qu'avez-vous fait ou comment avez-vous fait pour que ces choses se produisent ?

Échelle de progrès

- Où en êtes-vous maintenant, sur une échelle de 1 à 10, 10 étant le matin après le miracle et 1 l'opposé ?

Graduer l'échelle ci-dessous de 1 à 10 :



Après avoir identifié ce que vous pourriez voir se produire comme miracle, voici quelques questions complémentaires pour vous aider à atteindre vos objectifs :

- « Qu'est-ce que je fais présentement (comportements) qui m'éloigne de cet objectif ? »
- « Qu'est-ce que je devrais faire de plus, de moins, de différent pour atteindre mon objectif ? »
- « Quelles sont les croyances qui m'éloignent de mon objectif ? »
- « Quelles sont les nouvelles croyances à développer pour m'aider à atteindre mon objectif ? »
- « Qui sont les personnes pouvant m'aider à atteindre mon objectif ? »

Actions

- **Compliments** : le compliment renforce et motive. Vous validez ainsi ce que vous percevez et ce qui est important pour vous. Là aussi, avec le compliment, il y a orientation solution. Faites-vous des compliments pour vous féliciter de ces moments d'exception. Ainsi, vous vous dynamisez et vous vous installez dans votre processus de changement : à travers vos points forts et ces exceptions, vous possédez les moyens de votre évolution (*on retrouve le précepte ericksonien ou PNListe qui établit que chaque homme a en lui les ressources de son évolution*).
- **Tâches** : prescrivez-vous des tâches ! Ce sont exclusivement des tâches d'observation et des tâches de comportement. Il s'agira donc de recueillir des informations concernant les moments d'exception que vous allez continuer d'identifier, de les noter et de développer les facteurs créant ces exceptions.

UN COMPORTEMENT ORIENTÉ AGILITÉ

Synergie corps-esprit

Les solutions se trouvent plus facilement lorsque nous sommes détendus, le corps et l'esprit au repos. D'ailleurs le dicton « la nuit porte conseil » le dit bien. Notre esprit réfléchit bien mieux s'il n'est pas chargé d'une *to do list* qui n'en finit pas. Pourquoi ne pas se proposer alors une *to be list* qui consisterait à maintenir une détente corps-esprit à différents moments de la journée ? Ainsi par exemple, ne pas reporter à plus tard le besoin de décompresser, mais le faire maintenant : respirer en sentant l'air entrer dans ses poumons et emplir sa cage thoracique puis sentir le repliement de celle-ci. Ce bref instant de reconnexion à soi-même permet de sortir d'un

cercle de tensions. Bien qu'il dure peu de temps, il suffit à envisager la situation différemment.

Des solutions pour ici et maintenant

Pour être agile et penser positivement sa vie et sa personne, il convient de le faire maintenant et là où nous sommes. Parfois, la solution est d'attendre et laisser le temps passer afin de ne pas réagir sur le champ et de manière inappropriée. Mais souvent la solution est l'action au moment même où nous la vivons. Nous pouvons voir la situation comme un problème : « je suis bloqué ». Or, nous pouvons la voir dans une optique solution : « que puis-je faire, ou comment voir la situation pour ne pas me sentir bloqué ». Nous pouvons observer que très souvent notre jugement sur la situation crée le problème : « cela ne se passe pas bien », ou « cela n'est pas très collectif ». Alors qu'une attitude orientée solution donne de l'agilité en écoutant pour comprendre et intégrer les différents avis.

OUTIL



13

Oser l'échec

“

Le plus grand échec est de ne pas avoir le courage d'oser.

Abbé Pierre

En quelques mots

L' **échec** est souvent perçu négativement. D'ailleurs, la science parle d'expérimentation. Pour Mark Coopersmith, professeur d'entrepreneuriat à Berkeley, le problème avec l'échec, ce n'est pas l'échec lui-même mais plutôt la peur de l'échec. Ainsi, il s'agit d'oser, de vivre avec nos échecs et de les dépasser. Les échecs sont généralement difficiles à appréhender et en même temps ils sont fondamentaux car ils sont inhérents à toute prise de risque. Refuser d'échouer revient à s'enfermer dans une zone de confort qui limite notre potentiel et nos apprentissages, et restreint les opportunités.

APPRENDRE DE L'ÉCHEC



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- S'engager dans l'action en acceptant l'éventualité de l'échec.
- Acquérir les bonnes pratiques face à l'échec.
- Dépasser ses échecs en toute confiance.
- Apprendre de ses échecs pour expérimenter de nouvelles possibilités et progresser.

Contexte

Face à un échec professionnel (perte d'emploi, relations difficiles avec les collègues, refus d'une

augmentation...), nous ressentons tous un éventail d'émotions similaires : impuissance, perte de confiance, colère, découragement, peur, honte, ou tristesse. Néanmoins, en fonction de notre attitude face aux événements, chacun vit « son échec » différemment. En effet, autant nous n'avons pas toujours de prise sur les événements, autant nous en avons beaucoup sur la façon de les interpréter et d'y faire face.



COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Notre rapport à l'échec est en général le fruit des représentations et des croyances construites dans l'enfance par rapport aux messages reçus de nos éducateurs. En prendre conscience et en identifier les origines et l'influence sur nos actes et décisions est le premier pas pour changer notre rapport à l'échec.

À ce titre, Mark Coopernsmith propose 7 étapes pour dépasser un échec :

- 1. Respectez l'échec** : c'est reconnaître que les choses sont comme elles sont, qu'il n'a pas été possible de les empêcher mais qu'en revanche, on a le pouvoir d'agir sur la suite. L'échec fait partie de la vie.
- 2. Répétez sans relâche** : s'entraîner pour aller de l'avant, essayer de nouvelles choses, innover dans vos actions, changer d'environnement, de relations...
- 3. Reconnaissez l'échec** : accueillir l'échec quand il arrive au lieu de rester dans le déni.
- 4. Répondez** : retrouver l'envie et l'énergie en agissant d'une façon ou d'une autre.
- 5. Rebondissez** : reprendre confiance en vous pour partir à la chasse aux expériences positives.

Utiliser l'échec pour tenter une meilleure expérience.

- 6. Réfléchissez** : prendre du recul, analyser la situation avec détachement pour en tirer des leçons pour l'avenir.
- 7. Rappelez-vous** : commémorer votre échec est une démarche qui peut vous aider à oser de nouveau.

Méthodologie et conseils

Votre intuition est souvent un bon indicateur pour, à la suite d'un échec, persévérer ou passer à autre chose. Commencez par tester de petites choses sans grandes conséquences pour vous réhabituer à l'action. Vous pouvez être amené à vous juger sévèrement croyant à tort vous motiver, encouragez-vous plutôt et recommencez de manière différente. Entretenir la peur de l'échec et l'anticiper de façon systématique nous incline à rester dans notre zone de confort et à nous empêcher d'accéder et de libérer pleinement tout notre potentiel. Apprendre à échouer, à condition d'en retirer les leçons, est encore le meilleur moyen de réussir.

Avant de vous lancer...

- ✓ Considérez les échecs comme les graines de vos réussites futures.
- ✓ Ayez toujours à l'esprit qu'un échec devient une opportunité à partir du moment où l'on en tire des enseignements.

OUTIL



14

Adopter un état d'esprit de développement

“

L'état d'esprit de développement est basé sur la croyance que vous pouvez cultiver par vos efforts vos qualités fondamentales.

Carol Dweck

En quelques mots

Selon Carol Dweck, professeur en psychologie sociale, une personne qui a un **« état d'esprit de développement »** croit qu'elle peut améliorer ses capacités à travers les efforts et la pratique. Échouer et recommencer est à la base du succès fondé sur la responsabilité, l'auto développement et l'auto motivation.

À l'inverse, une personne qui a un **« état d'esprit fixe »** considère ses capacités comme prédéterminées et en grande partie impossibles à changer. Elle a tendance à éviter les échecs et associe sa valeur à la

rapidité et à la facilité avec laquelle elle atteint son objectif.

L'ÉTAT D'ESPRIT DE DÉVELOPPEMENT VERSUS L'ÉTAT D'ESPRIT FIXE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Relever un nouveau challenge professionnel.
- Renforcer sa capacité à atteindre ses objectifs.

- Favoriser un climat de coopération.
- Développer sa capacité individuelle et collective à innover.
- Apprendre plus et plus vite.

Contexte

L'état d'esprit au travail influence la façon dont chacun considère ce qui dépend de lui : ses réussites, ses échecs ainsi que les efforts qu'il est prêt à consentir pour atteindre ses objectifs.

Ainsi, ceux qui ont un état d'esprit de développement voient dans l'échec ou la critique une opportunité de remise en question, une source de motivation supplémentaire pour apprendre et s'améliorer.

Un état d'esprit de développement encourage une personne à sortir de sa zone de confort, à prendre des risques et à tenter une nouvelle expérience professionnelle en dépassant ses croyances limitantes.



COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Carol Dweck propose quelques étapes simples pour changer sa façon de penser et favoriser l'émergence d'un état d'esprit de développement :

- **Détectez les états d'esprit fixes** chez vous et chez les autres qui vous empêchent de suivre le chemin du succès.

Par exemple, pour mener un nouveau défi, pouvez-vous vous entendre vous demander si vous avez les compétences ?

Résistez-vous de peur d'échouer ?

Si c'est le cas, vous avez besoin de faire face à toutes ces pensées négatives.

- **Reconnaissez que vous avez le choix.**

Avec un état d'esprit fixe, vous verrez les défis et obstacles comme une preuve que vous n'êtes tout simplement pas à la hauteur de votre travail.

Avec un état d'esprit de développement, vous mettez en place un plan d'action, un changement de stratégie et des objectifs pour relever le défi.

- **Challengez votre état d'esprit fixe.**

Face à un défi, rappelez-vous que vous pouvez acquérir les compétences dont vous avez besoin pour atteindre vos objectifs.

Préoccupez-vous d'abord d'apprendre et ayez conscience des difficultés.

- **Passez à l'action.**

Soyez plus ouvert face aux obstacles et moins sur la défensive.

Considérez un échec comme un feedback, une opportunité d'apprendre, de développer vos compétences, d'améliorer votre pratique.

Essayez quelque chose de nouveau jusqu'à réussir.

Rappelez-vous, tout le monde fait des erreurs, personne n'a appris à faire du vélo du premier coup !

Méthodologie et conseils

Avec le temps, apprendre à accepter ses erreurs et surtout à en tirer le meilleur parti est une source inestimable pour construire la confiance en soi. Il s'agit de porter attention à notre « juge intérieur » qui par le blâme, le reproche et la dépréciation finit par nous faire associer notre identité à nos erreurs.

Changer notre état d'esprit, c'est changer notre personnalité.

Avant de vous lancer...

- ✓ Selon qu'il est « fixe » ou de « développement », votre état d'esprit conditionne la façon d'aborder toute nouvelle expérience : jugement ou occasion d'apprendre et de se développer.
- ✓ Votre état d'esprit repose sur vos croyances et il dépend de vous de les faire évoluer !

OUTIL



15

L'appreciative inquiry

“

L'appreciative inquiry est une recherche co-évolutive de ce qu'il y a de meilleur chez les gens, dans leurs organisations, et dans leur environnement.

David Cooperrider

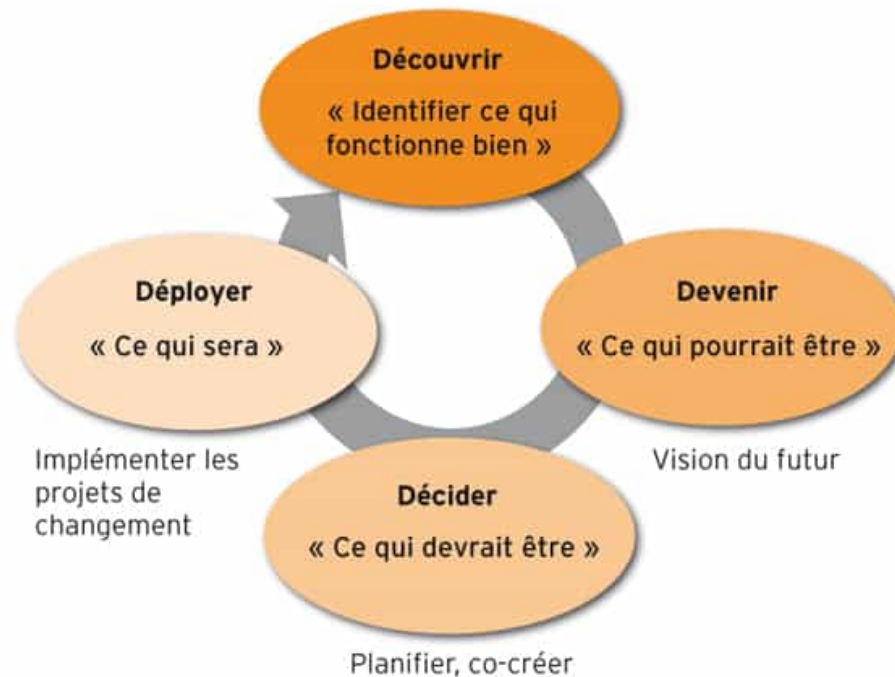
En quelques mots

L' **appreciative inquiry** (ou démarche appréciative), développée par David Cooperrider et Suresh Srivasta, est une démarche de changement organisationnel qui se focalise sur les réussites et les succès plutôt que sur la résolution de problèmes.

C'est un processus qui impulse un changement intentionnel et stratégique qui se concentre sur les points forts de l'organisation et s'appuie sur ceux-ci pour préparer l'avenir et définir des plans d'action.

Il s'agit à la fois d'explorer et de découvrir par des questionnements (*inquiry*) de manière à valoriser et estimer ce qui a déjà fonctionné (*appreciative*).

LES DIFFÉRENTES PHASES DE L'APPRECIATIVE INQUIRY



Adapté de David Cooperrider

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

- Permettre le développement et le changement personnel ou organisationnel.
- Développer l'enthousiasme, la confiance et l'énergie humaine.
- Réfléchir en termes de possible, bien et mieux.

- Créer une nouvelle dynamique autour d'une vision partagée du futur.
- Explorer un moment fort du passé et voir comment les racines de cette expérience ont permis de le réaliser.

Contexte

L'appreciative inquiry oriente vers la découverte délibérée de tout ce qui donne vie et énergie à un système. L'acte même de poser une question influence la vision du monde de la personne interrogée. Elle démarre par des interviews en binôme par les membres de l'organisation en explorant ce que chaque personne apprécie et désire le plus, puis se propage au travers de groupes de plus en plus grands jusqu'à l'exploration collective du futur que le groupe désire créer.

Elle s'applique à des questions ponctuelles (esprit d'équipe, relations interpersonnelles) ou impliquant l'organisation dans son ensemble (coopération, culture d'entreprise).



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

L'approche appreciative inquiry se décompose en quatre étapes :

- découvrir « ce qui est » : identifier et apprécier les plus belles réussites, les succès, les meilleurs moments. L'interview appréciative est l'occasion de se rappeler les moments où chacun est acteur de ses choix et de sa vie. Dans cette phase, les personnes découvrent leurs forces et talents ainsi que celles des équipes et de leur organisation. Elle se focalise sur ce qui a bien marché et non sur ce qui n'a pas marché ;

- devenir « ce qui pourrait être » : imaginer le futur désiré et les possibilités offertes. Les personnes voient leurs rêves plus accessibles après la phase de découverte ;
- décider « ce qui devrait être » : planifier et prioriser les projets et les actions, sur ce qui va bien marcher.
- déployer « ce qui sera » : déployer et implémenter les projets de changement et les actions retenues.

Méthodologie et conseils

La démarche appreciative inquiry est basée sur les cinq principes :

constructionnisme : la question posée influence la réponse et le changement souhaité. Nous décrivons le monde tel que nous le voyons ;

simultanéité : le changement démarre dès que nous commençons à poser les questions ;

poétique : il est possible de lire ce que nous voulons dans une organisation et d'en déduire des significations et des interprétations diverses ;

anticipation : les changements profonds viennent de nos images du futur ;

positif : plus la question est positive, plus le changement est grand et durable.

Avant de vous lancer...

- ✓ L'appreciative inquiry est à la fois un processus d'apprentissage pour identifier et diffuser les meilleures pratiques, et un mode de management et de collaboration qui favorise la communication positive et entraîne des relations profondes au sein de l'organisation.

✓ La question est très importante car les réponses dépendent de la formulation des questions.

OUTIL



16

Scale-up : packaging culturel de l'innovation

“

*L'innovation est cette
incroyable intersection entre
l'imagination d'une personne
et la réalité dans laquelle elle
vit.*

Ron Johnson, CEO JC Penney

En quelques mots

Introduire le **mode expérimentation** ou test-and-learn, propager la **culture de l'innovation** et de l'entrepreneuriat parmi les collaborateurs avec des outils et dispositifs tels que le crowdsourcing, l'incubateur interne ou externe sont les premières **étapes fondamentales dans la transformation** digitale de l'entreprise. Ce mode permet de générer des idées et des prototypes de services, de produits, d'applications digitales, d'apporter des améliorations aux offres et

processus existants de l'entreprise, et de diffuser la culture « digitale » d'innovation permanente centrée sur le client. La difficulté des entreprises « historiques » et structurées, qui n'ont pas la récence et l'agilité organisationnelle d'une startup, est de **passer du prototype** du mode expérimentation « à **l'échelle industrielle** , entreprise ».

Le **packaging culturel** est un outil qui permet de faire rentrer l'innovation prototypée dans les rouages classiques de l'entreprise pour qu'elle soit « absorbée » par l'ensemble de la structure comme une offre, un outil, un processus « standard » de l'entreprise.

STANDARDISER L'INNOVATION EXPÉRIMENTÉE



? **POURQUOI L'UTILISER ?**

Objectif

Le packaging culturel vise à articuler l'innovation « expérimentée », en incubateur interne, avec l'organisation traditionnelle de l'entreprise et sa culture

de fonctionnement dominante. La démarche consiste à « standardiser », « normaliser », selon les standards et normes propres à l'entreprise, ses services, applications, fonctionnalités, nouveaux processus incubés et isoler au moins partiellement, du cœur de fonctionnement de l'entreprise le temps de l'innovation expérimentale (3 à 9 mois). **L'objectif ultime est de transformer le digital en outil de progrès comme les autres.**

Contexte

Dans les industries automobile, aéronautique, et comme dans la plupart des industries, les outils standards de progrès industriels sont le Lea et le 6 Sigma. Ils se concrétisent par des opérations de prototypage en ou hors chaîne de production, puis par la mise en opérations des nouveautés identifiées (moyens, usages, séquençages, etc.). Il en est de même pour les innovations technologiques, avec le digital : décomposé en plusieurs étapes, il est rationalisé pour assurer une meilleure pénétration de marché ultérieure.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Comme tous les outils standards de l'entreprise, la démarche est toujours la même :

1. Identifiez un besoin.
2. Identifiez une solution qui semble répondre au besoin.
3. Faites une première étude « macro » en vous assurant que la technologie puisse répondre au besoin dans une enveloppe économique acceptable.
4. Lancez un prototype pour vérifier en conditions « laboratoire » la réponse technico-économique au besoin.

5. Lancez un pilote, c'est-à-dire une version industrialisée à plus grande échelle du prototype.
6. Généralisez la solution partout où cela est techniquement possible et économiquement rentable.

Méthodologie et conseils

Le digital est séduisant par l'éventail de solutions qu'il propose et la vitesse de l'industrie numérique. Toutefois, il est essentiel de partir d'un problème pour identifier une solution cohérente à l'environnement et la culture de l'entreprise et/ou des clients, plutôt que d'amener des solutions là où il n'existe pas (encore) de problème.

Il est plutôt commun de rencontrer un rejet des solutions digitales par les entités centrales. Le meilleur client est celui qui a **émis le besoin et en souffre**. Trouvez-le et faites-en un référent pour la suite des déploiements.

Tout ce qui est digital ne marche pas : il faut aussi savoir ne pas s'obstiner, et tuer les mauvais projets au risque d'entamer sérieusement votre budget et votre crédibilité.

Avant de vous lancer...

- ✓ Avant de créer de toutes pièces de nouvelles solutions, pensez à benchmarker : d'autres solutions digitales (ou non !) peuvent déjà être en place...
- ✓ Allez chercher des solutions, mais faites aussi le tri : des entreprises peuvent présenter des solutions digitales qui se ressemblent, soi-disant déployées chez d'autres. N'hésitez pas à parcourir le monde pour trouver la bonne solution digitale, et surtout à vérifier les références.
- ✓ L'innovation digitale peut être difficile, et pousser le CDO dans un rôle parfois ingrat et solitaire : allez networker à l'extérieur avec

d'autres, pour apprendre ce qui marche et ne marche pas, et aussi comment le déployer ou pas.

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Conseil n° 1 – Développez le *mindset* industriel

Chaque entreprise renomme et personnalise les jalons de développement essentiels à leur excellence. Le digital est absolument identique aux outils traditionnels Industrie ou Produit, et doit s'inscrire dans ces jalons afin d'être accepté et utilisé par l'entreprise et ses marchés.

Ne traitez pas, ou très peu de temps, le digital comme un objet différent, une exception « hors process, hors organisation ». Soumettez-le au même traitement que les objets « produit » ou « industrie » (élément fabriqué). Adaptez le contenu des étapes entre les jalons, mais unifiez aussi les processus et étapes de développement sur le principe. Ensuite, réalisez des applications clients, des sites web, des services digitaux des produits types de l'entreprise (pour ceux qui sont économiquement intéressants ou stratégiques en termes d'usages clients et de valeur ajoutée).

Pour les entreprises qui n'ont pas d'appareil de production physique, cette démarche peut être développée soit par le recrutement de spécialistes issus de fabricants, équipementiers industriels, soit par la réalisation de fertilisations croisées, de *learning expeditions*, etc.

Conseil n° 2 – Faites entrer l'innovation digitale dans les jalons traditionnels

Il est certain qu'avec le digital, les temps de cycles sont parfois drastiquement plus courts qu'avec les outils traditionnels : cela veut donc dire qu'il faut **garder les jalons** , mais **modifier les temps standards**. Ne

vous laissez pas déstabiliser par ces délais plus courts et apparemment exigeants que ceux dont vous avez l'habitude. Vous allez pouvoir répondre par des systématisations, des « industrialisations » de démarches qui à chaque étape vont vous amener à gagner du temps et de l'efficacité.

Faites-vous accompagner par des sociétés de conseil pour identifier à quel moment vous pouvez trouver les optimisations temporelles et opérationnelles dans le cycle de développement, avec quelles nouvelles pratiques, etc. Appropriiez-vous ces nouveautés. Mettez à l'épreuve le nouveau cycle de développement conçu. Il ne faudra pas moins de 5 à 10 itérations de cycle par entité pour qu'il commence à être intégré.

Conseil n° 3 – Parlez le langage culturel en place et amenez-le à évoluer

Il n'en reste pas moins que pour entraîner ses équipes avec soi, il faut parler le langage des équipes et le faire évoluer. Donc reprenez et adaptez-vous. Entreprises vous n'êtes pas une start-up sans passé ! Les entreprises traditionnelles ont en effet un « legacy », un héritage culturel et de fonctionnement dont il faut tenir compte, auquel s'adapter, pour emporter ensuite l'entreprise vers un nouvel état culturel et opérationnel.

Donnez du sens aux nouveaux mots qui s'introduisent progressivement dans la culture, les méthodes et les modes opératoires de l'entreprise. Démystifier les concepts, mettez-les en perspective et surtout appliquez-les et faites-les appliquer par les équipes opérationnellement. Évitez au maximum la co-existence des outils et modes de travail, ne faites pas de phases de transition trop longues avec l'idée d'une transition « douce ». C'est la meilleure manière de ne jamais ancrer le changement. Au fur et à mesure de l'introduction des nouveautés, proposez aux collaborateurs de personnaliser les éléments nouveaux à la culture de l'entreprise, de les renommer et de les packager, de les approprier totalement

de sorte qu'ils deviennent partie intégrante et « invisible » de la nouvelle culture.



Exercice



> Avez-vous intégré toutes les notions du cycle expérimentation – industrialisation (ou « passage à l'échelle, scale-up ») ?

Remplacez dans l'ordre les séquences de travail :

Pilote

Solution candidate

Identification
de besoin

Généralisation

Prototype

Étude macro

Réponse : identification de besoin, solution candidate, étude macro, prototype, pilote, généralisation.

OUTIL



17

La sociodynamique

“

*Plus que le nombre
d'opposants au projet, il faut
plus redouter le manque
d'alliés.*

En quelques mots

Tout projet a un impact sur des acteurs clés de l'organisation ou nécessite leur intervention.

La **socio-dynamique** permet, dès le démarrage du projet, de définir une stratégie d'action et de coalition en fonction du degré d'antagonisme et de synergie des parties prenantes vis-à-vis du projet.

**VENDRE SON PROJET
EN INTERNE**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

- Favoriser l'adoption et le déploiement de son projet en interne, lorsqu'il induit une résistance au changement de certains acteurs.
- Bénéficier d'une visualisation qui permette au chef de projet de prendre du recul avant d'agir.
- Assurer un portage de son projet par des acteurs stratégiques, car influents.

Contexte

Une fois qu'un premier cadre de projet a été formalisé, le moment est venu de le présenter aux parties prenantes qui seront impactées par ce projet ou qu'il va falloir associer pour le mettre en œuvre.

Il est essentiel, à cette étape, d'identifier ceux qui peuvent freiner ou accélérer la mise en œuvre du projet et de bâtir une stratégie d'action à leur égard.

🔧 COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Identifier l'ensemble des acteurs qui vont être impactés par le projet ou que le chef de projet va devoir associer.
2. Positionner chaque acteur sur la « Carte des Partenaires » : elle est fondée sur le principe que chaque acteur dispose d'un point de vue critique sur le projet (l'Antagonisme) et d'un degré d'initiative personnelle (la Synergie). La nature profonde de la relation de cet acteur au projet est tirée par le niveau d'énergie mis sur chacune de ces deux composantes.
3. Construire une stratégie des alliés :
 - Identifier les alliés (triangle d'or et militants). Passer au moins les 2/3 du temps que vous consacrez au projet avec eux. Accueillir leurs suggestions ou critiques constructives, les soutenir et les valoriser. Déléguer et leur donner du pouvoir.
 - Utiliser ses alliés pour se créer de nouveaux alliés, et pour contenir les résistances.
 - Éviter d'attaquer les opposants de manière frontale : sachez reconnaître leurs critiques quand elles sont justifiées, et faites-vous épauler par un allié pour réduire leur pouvoir de nuisance.

Méthodologie et conseils

- Il est primordial de garder l'esprit ouvert lorsque l'on porte un projet. En effet, au niveau zéro du développement du projet, il convient de pouvoir entendre et intégrer les critiques pour faire évoluer la cible. Cette démarche permettra plus facilement d'avoir le soutien des personnes que vous avez écoutées. La robustesse du projet se trouvera renforcée par ces ajustements conseillés par les

« Hommes de l'art ». Cette nouvelle définition du projet, en intégrant les alliés, doit les encourager à convaincre les hésitants.

- Si vous êtes contraint au repli par des révoltés très puissants, vous pouvez proposer de « découper » votre projet pour le soumettre en plusieurs étapes.

Avant de vous lancer...

- ✓ La socio-dynamique nous oblige à prendre conscience que tous les acteurs ne seront pas convaincus par notre projet et à nous y préparer.
- ✓ Permet au chef de projet de constituer sa coalition, et donc de bénéficier d'une force de conviction plus importante pour porter le projet.
- ✓ Une personne n'est pas « contre » dans l'absolu et par rapport à tout. Il est important de se poser la question : « qu'est-ce qui, dans l'aménagement de mon projet, pourrait faire basculer l'antagonisme en ma faveur ? »

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Quelle attitude adopter en fonction du positionnement des acteurs sur la carte des partenaires ?

Le triangle d'or : les soutiens ou alliés critiques



Bien qu'en synergie forte, cet acteur garde néanmoins du recul vis-à-vis du projet et propose des améliorations.

C'est donc un allié critique qui peut faire progresser le projet.

Comment l'aborder ?

- Lui confier les responsabilités concrètes et techniques.
- L'informer très régulièrement, et l'associer à des prises de décisions.
- L'utiliser comme intermédiaire vis-à-vis des hésitants, car il comprend leurs doutes.
- L'utiliser également comme communicant auprès des résistants, car comme il conserve son regard critique, ils lui reconnaissent une authenticité et une exigence.
- Lui confier l'animation de réunions participatives, dans lesquelles il saura faire émerger le contradictoire de manière positive.

Le militant



C'est une force d'action motrice au service du projet. Il adhère sans retenue et est en attente de directives, d'objectifs, de délais...

Comment l'aborder ?

- Utiliser sa forte capacité à faire au-delà de ce qu'on lui demande, pour apporter des preuves concrètes de changement sur le terrain.
- Éviter de lui confier les missions de communication, de médiation et de négociation, car il risque de sur-irriter les opposants, qui penseront qu'il est « vendu » à la cause.

- Reconnaître régulièrement sa contribution, sans le délaisser ou le décevoir (au risque sinon de le voir basculer dans l'opposition s'il se sent trahi).

L'hésitant



Il soutient le projet en dents de scie : pas tout à fait indécis, mais engagé de manière aléatoire selon les circonstances et ses préoccupations. Dans les phases avec une grande incertitude, il peut basculer dans l'antagonisme et dans l'inertie totale, ou au contraire adhérer et passer à l'action.

Comment l'aborder ?

- Trouver les terrains sur lesquels il est d'accord pour commencer à mettre en œuvre.
- Négocier les conditions de sa contribution.
- Préparer à l'avance avec lui les réunions qu'il organise pour le garder sur le bon chemin.
- Le faire participer.
- Le faire réfléchir sur ses hésitations et sur ce dont il a besoin pour être convaincu.

Le passif



C'est la « majorité silencieuse » du projet : elle représente un grand nombre d'acteurs et nécessite beaucoup d'attention ! Sensible à la position des autres parties prenantes, le passif est attentiste. Du fait de sa masse critique, il peut faire pencher la balance et constitue donc l'enjeu clé de la réussite.

Comment l'aborder ?

- Ne pas le contraindre à participer mais l'informer et faire la promotion du projet.
- La seule manière de le toucher, c'est de façon indirecte, en mobilisant d'autres acteurs qu'il pourrait suivre.
- Éviter de s'épuiser en le prenant pour cible principale.
- Se montrer comme une « force tranquille » qui fait les choses avec beaucoup d'évidence, pour le rassurer.

L'insatisfait « grognon »



Il râle en permanence !

Il a besoin d'exister en affichant son mécontentement, même si son intervention se limite à des paroles ou rumeurs.

Comment l'aborder ?

- L'écouter, car il dit tout haut ce que tout le monde pense tout bas.
- Toutefois, ne pas en faire un héros à qui on va accorder de l'importance et plutôt feindre de l'ignorer.

- Éventuellement, l'aborder par l'humour.
- Comme il dispose finalement de peu d'énergie et de véritables arguments pour ou contre le projet, il finira par rejoindre les autres de lui-même.

L'opposant



Il a toujours raison ! Très sensible au rapport de force, il cherche à utiliser les tensions et les conflits pour renforcer sa position dans les négociations ou pour boycotter le projet.

Les opposants ne mettront pas le projet en péril si leur nombre reste limité (c'est plutôt le manque d'alliés qu'il faut redouter).

Comment l'aborder ?

- Repérer ce qu'il respecte (valeurs) ou qui il respecte et les utiliser contre lui.
- Ne pas s'épuiser en cherchant à le convaincre, mais lui imposer si nécessaire de respecter des règles communes, sans jamais, toutefois, lui faire perdre la face.
- Éviter de s'en occuper directement, utiliser les alliés pour le travailler au corps.

L'irréductible ou le révolté



Normalement très minoritaire, il est insensible à tout argument, et préférera tout perdre plutôt que de laisser réussir le projet.

Comment l'aborder ?

- S'appuyer sur les règles et contraintes légales pour lui faire faire ce qui est non négociable.
- Ne pas s'en occuper du tout et le traiter par l'indifférence.

LA SOCIO-DYNAMIQUE ENTRETIENT L'AGILITÉ

La socio-dynamique est une école de pensée managériale initiée par Jean-Christophe Fauvet dans les années 1970 et toujours d'actualité. La socio-dynamique désigne le « mouvement par les hommes », un peu comme la thermodynamique désigne le « mouvement par la chaleur ». Ainsi, la dynamique de l'équipe comme celle de l'entreprise est entretenue et développée par les hommes. Mais ceci n'est possible que si l'on renonce aux « je ne suis pas d'accord » ou « je n'y crois pas », et en embarquant la majorité silencieuse de ceux qui ne bronchent pas mais n'agissent pas ou peu.

Lors d'un nouveau projet, nouvelle idée, nouvelle innovation, il est constaté que :

- seuls 3 à 12 % de la population s'engagent immédiatement en comprenant parfaitement l'intérêt ;
- environ 38 % représentent la majorité silencieuse qui doit être convaincue par des arguments concrets la touchant personnellement ;
- environ 38 % représentent la « majorité tardive », qui attend de voir les premiers effets ou d'entendre les premiers avis ;
- 12 % désignant les « retardataires », ceux qui sont assez récalcitrant sur ce qui est nouveau.

Il convient donc de comprendre l'attitude de chacun en fonction du cycle de vie de l'innovation ou du projet.

OUTIL



18

Le design thinking

“

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

En quelques mots

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

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

UN PROCESSUS EN CINQ ÉTAPES



1. S'IMMERGER EN EMPATHIE

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



2. DÉFINIR POUR CADRER

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



3. IMAGINER À PLUSIEURS

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



4. PROTOTYPER POUR CONCRÉTISER

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



5. TESTER POUR AMÉLIORER

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



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

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

Contexte

Le design thinking se pratique dans les situations de (re)conception de nouveaux produits ou services et constitue une méthode de conduite de projet d'innovation. Il est utile pour sortir du modèle de conduite de projet avec cahier des charges précis, souvent

loin des besoins réels des utilisateurs. Il est orienté usage, limite les fonctionnalités offertes aux clients, simplifie l'offre et diminue les coûts. Il vise la simplicité et l'acceptation des contributions de tous.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Nous avons choisi de présenter le processus en cinq étapes formalisé à la D-Scholl de Stanford mais il peut être décrit en trois ou sept étapes :

- observer les expériences réelles des utilisateurs en utilisant l'empathie ou l'observation ethnographique du terrain ;
- cadrer et définir le problème et les objectifs : c'est l'une des étapes les plus sensibles ;
- imaginer et trouver par des méthodes créatives des idées innovantes (le concept) pour solutionner le problème ;
- expérimenter dans des ateliers, prototyper, concevoir la forme qui incarnera ce concept et évaluer la viabilité du projet ;
- tester le prototype auprès des utilisateurs, recueillir leur feedback et améliorer le projet.

Méthodologie et conseils

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

L'étude terrain est essentielle et fait appel à des compétences à chercher parfois en dehors de l'entreprise : anthropologues, sociologues, ethnologues. L'aide d'un

cabinet rompu à ces méthodes est bienvenue au début. Les équipes projet sont le plus pluridisciplinaires possible.

Le design thinking accorde autant d'importance à l'expérience utilisateur qu'à la technologie ou au marketing.

Avant de vous lancer...

- ✓ Le design thinking peut créer des avantages stratégiques par son centrage sur l'humain et l'expérience utilisateur.
- ✓ Travailler en utilisant la méthode design thinking produit des changements culturels et organisationnels dans les grandes entreprises sans pour autant rejeter les approches analytiques utiles pour apporter de la structure.
- ✓ Dans les grandes entreprises, l'internalisation et l'institutionnalisation de cette méthode peut la transformer en un processus d'innovation qui se retrouverait normé à son tour.

OUTIL



19

L'open innovation

“

*Pour ce qui est de l'avenir, il
ne s'agit pas de le prévoir
mais de le rendre possible.*

Antoine de Saint-Exupéry

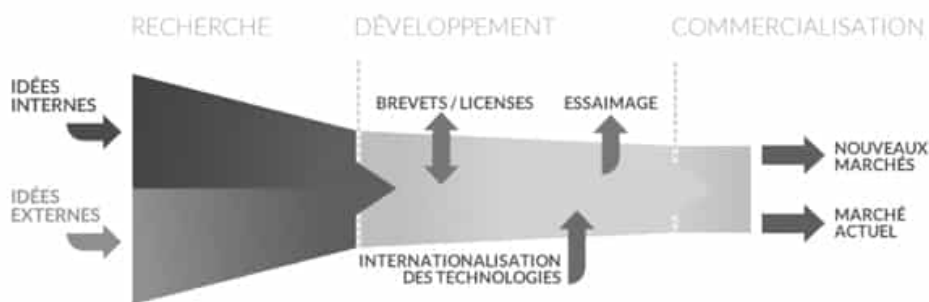
En quelques mots

L'innovation ouverte (open innovation en anglais) est un concept apporté par Henry Chesbrough, professeur de Berkeley (Université américaine), en 2003. Il s'agit d'un mode d'innovation basé sur la coopération et le partage entre l'entreprise et son écosystème élargi : universités et écoles, startups, clients, fournisseurs, concurrents, entreprises et organisations d'autres secteurs et de tailles diverses...

En y ayant recours, l'entreprise gagne du temps et élargit, enrichit ses propres ressources, pratiques et compétences dans sa recherche, son développement et sa commercialisation. Elle optimise sa propriété intellectuelle, et raccourcit les cycles de diffusion marché de son

innovation commerciale (time-to-market, TTM).

PROCESSUS D'INNOVATION ENRICHIS GRÂCE À L'OUVERTURE, LA COOPÉRATION AVEC L'ÉCOSYSTÈME



Source : <http://normandieopeninno.fr>

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Dans le contexte de transformation digitale, l'innovation ouverte permet à l'entreprise de proposer de nouveaux produits, services, modèles d'affaires à ses clients et nouvelles cibles rapidement, et régulièrement. Elle permet à l'entreprise d'élargir son champ de vision (nouveaux usages découverts, opportunités d'applications liées aux nouvelles technologies) au travers de relations de partage (connaissances, ressources, expertises) et de co-développement avec d'autres acteurs aux prismes multiples et complémentaires.

Contexte

Découvrir, ingérer, imaginer les applications non seulement possibles mais rencontrant un marché sur la base des nombreuses technologies « digitales » ne peut se

faire aussi vite et bien aujourd'hui qu'avec la « multitude » (*crowdsourcing*). Les entreprises collaborent avec des startups, des petites entreprises de niche, des étudiants pour innover autour du client (*user innovation*).

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Étudiez le business model actuel de votre entreprise. Mettez en lumière le cœur d'expertise, de valeur ajoutée de l'entreprise aujourd'hui.
2. Pensez « macro », « contexte », « expérience d'usage ». Décrivez les **contextes d'usage** qui sont faits aujourd'hui de ces **produits et solutions**. À quel **processus de vie ou d'activité** contribuent-ils (se déplacer, dormir, se divertir...) ? Quel besoin solutionnent-ils ? Quels semblent être les attentes et réflexes clients dans le contexte actuel digitalisé (géolocalisation, déclenchement d'une demande de service depuis le téléphone mobile en pleine rue, etc.) ? Les écoles et cabinets de conseil et d'études peuvent vous alimenter (sociologie, numérique, innovation).
3. Repérez les acteurs présents sur les éléments d'expériences identifiés, rencontrez-les tour à tour, écoutez et partagez vos constats et analyses respectives. Observez leurs développements. Ou encore lancez un événement thématique pour réfléchir et définir avec plusieurs acteurs à la fois (hackathon, journée innovation, concours – qui peut se faire autour d'un jeu de données de l'entreprise et d'un challenge).
4. Lancez des ateliers de co-idéation de concepts, évaluez la viabilité et adaptez, puis co-créez : prototypez, testez, lancez (incubation).

Méthodologie et conseils

Vous pouvez réaliser le travail de définition stratégique en mode ouvert, avec des ateliers de réflexion et co-élaboration avec des startups de votre domaine élargi, des utilisateurs de la cible, des étudiants, des professeurs d'écoles supérieures. Vous pouvez conduire ce travail avec les cadres de l'entreprise (têtes de pont d'unité) que vous mettrez sur un même planning en situation d'aller découvrir leur marché, identifier les nouveaux acteurs, les nouvelles tendances, les nouveaux usages, et proposer des concepts et montages innovants issus de co-idéation avec les membres de l'écosystème découvert (combinaisons de produits, nouveaux services...).

Avant de vous lancer...

- ✓ Vous pouvez utiliser les principes, l'état d'esprit et les méthodes de l'open innovation pour initier le travail de définition stratégique (Comex).
- ✓ L'open innovation peut également se pratiquer au niveau tactique – projet, opérationnel, par des managers déjà « éclairés ». Ce sont eux par ailleurs qui, souvent, sont sollicités par des acteurs innovants (startups) pour envisager des co-développements, ou qui les découvrent ou rencontrent lors de salons, d'événements métier ou sectoriels.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Conseil n° 1 - Inspirez-vous des essais et succès des entreprises qui l'appliquent déjà

Cherchez des cas d'innovation ouverte (cf. exercice de la page suivante) et encouragez l'analyse des apports.

Vous pouvez ensuite en produire un livre blanc à faire circuler en interne, organiser des réunions d'informations

(sensibilisation), ou vous en servir comme matériel de présentation au Comex et autres publics managériaux de l'entreprise (intégrez des vidéos de témoignage des différents acteurs et/ou clients pour rendre la présentation vivante ; il doit y en avoir sur Internet). En séminaire général, vous pouvez faire témoigner des responsables d'innovation ouverte d'entreprises non-concurrentes pour partage de pratique, ou une personne de l'association pour l'innovation ouverte. Elle peut vous aider à accéder à des témoignages.

Conseil n° 2 - Présentez des cas d'application possibles

Si vous présentez ces éléments au Comex, Il est préférable d'avoir déjà un peu brossé les contours des marchés vers lesquels l'entreprise pourrait aller, avec quelques contours d'offres et approches d'*open innovation*. Le risque est, sinon, d'avoir produit une sensibilisation théorique sans opérationnalisation rapprochée ensuite.

Organisez des incursions immersives pour les dirigeants et managers de l'entreprise afin qu'ils puissent être en contact avec les acteurs d'autres entreprises qui ont déroulé tout le processus d'innovation ouverte. Ceux-ci pourront partager leur courbe d'expérience, ouvrir concrètement les portes de leur entreprise. C'est l'objet de *learning expeditions* ou « safaris », digitaux ou non.

Organisez des *startups days* également, où vous ferez *pitcher* dans un espace de type agora les startups du secteur et du secteur élargi qui viendront présenter leurs visions, leurs solutions, ce qu'ils ont senti de l'évolution des attentes des clients et qui constitue désormais à la fois un standard et un idéal collectif (projection collective vers l'enjeu de société à résoudre).

Vous pouvez également organiser un séminaire avec des universitaires, des laboratoires de recherche et des incubateurs pour faire le point à 360° sur l'évolution de votre domaine d'activité, sur les dynamiques à l'œuvre.

C'est un formidable outil pour se mettre à jour avec un regard panoramique externe.

Conseil n° 3 - Mettez en place un incubateur interne

Un espace d'accueil de projets de co-développement avec des startups identifiées et des managers et collaborateurs de l'entreprise permet d'évaluer et concrétiser des idées imaginées ensemble, les expérimenter sur une population clients test, affiner le projet d'offre en fonction des retours et lancer la solution co-développée.

Le lieu doit être repérable pour constituer un symbole de la nouvelle démarche de co-développement et co-innovation, tout en étant suffisamment ouvert, accessible et faciliter le parcours et la fréquentation du lieu pour tous. Une approche réussie est une approche où les entités sont venues comprendre les offres des startups et l'imbrication possible avec le portefeuille d'offres actuel de l'entreprise. Elles ont proposé à des clients d'organiser des expérimentations pilotes en co-développement pour apporter davantage de valeur ajoutée aux opérations déjà gérées par l'entreprise pour ces clients.



Exercice



Prenez connaissance des principes d'innovation traditionnelle et d'innovation ouverte :

Principes d'innovation traditionnelle dite « fermée »	Principes d'innovation ouverte
Les personnes compétentes de notre domaine travaillent pour nous	Toutes les personnes compétentes de notre domaine ne travaillent pour nous. Nous devons trouver et avoir recours aux connaissances et expertises d'individus brillants en dehors de notre société
Pour tirer profit de la R&D, nous devons la découvrir, la développer, et l'exploiter nous-mêmes	La R&D externe peut créer une valeur significative : la R&D interne est requise pour pouvoir bénéficier d'une partie de cette valeur
Si nous découvrons nous-mêmes, nous pourrions le mettre sur le marché les premiers	Nous n'avons pas à être à l'origine de la recherche pour en bénéficier
La société qui mettra en premier une innovation sur le marché gagnera	Bâtir un meilleur modèle d'affaire est meilleur que d'être le premier sur le marché
Si nous créons le plus et les meilleurs idées du secteur, nous gagnerons	Si nous faisons le meilleur usage des idées internes et externes, nous gagnerons
Nous devons maîtriser notre propriété intellectuelle de sorte que nos concurrents ne bénéficient pas de nos idées	Nous devons bénéficier de l'usage que font les autres de notre propriété intellectuelle, et nous devons acheter la propriété intellectuelle des autres chaque fois que cela fait progresser notre modèle d'affaires

<http://www.openinnovation.eu/open-innovation/>

- Cherchez des illustrations concrètes de la mise en application des 6 principes d'innovation ouverte par des entreprises (il existe beaucoup d'informations et témoignages d'entreprises sur Internet, voire des sites créés par ces entreprises – acteurs du CAC 40 en particulier). Vous pouvez les contacter pour échanger (responsable *open innovation* ou innovation ouverte). Vous pouvez aussi obtenir des informations via l'alliance pour l'innovation ouverte qui a édité une charte des relations grands groupes / startups.
- Documentez les initiatives et mettez en relief les bénéfiques (qualitatifs et quantitatifs) qu'elles en ont tirés.
- Ces éléments pourront vous servir de base de travail (inspiration) pour les moments de définitions stratégiques (vision, *value proposition*, *golden circle*, *elevator pitch*).

OUTIL



20

Deep Learning, machine learning, intelligence artificielle

par Romain Rissoan

“

*Nous entrons dans une guerre
cérébrale : les cerveaux de
silicium contre les cerveaux de
ceux qui ont créé ces derniers.*

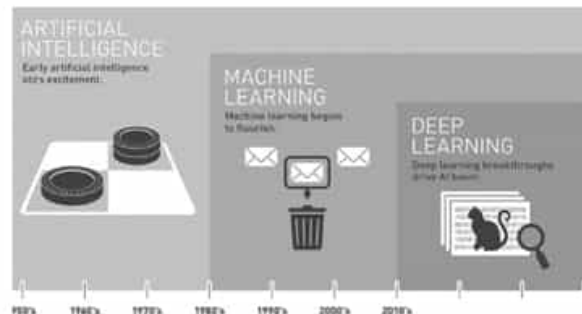
Laurent Alexandre (DNA Vision)

En quelques mots

L'ère de l' **intelligence artificielle** est la nôtre. Nous disposons actuellement des modèles de raisonnements pour concevoir de véritables **robots intelligents** .

En revanche nous ne disposons pas assez d' **expérience** et ces robots deviendront intelligents par l'expérience. Cette expérience est forgée par la donnée.

MACHINE LEARNING ET DEEP LEARNING



	Machine Learning	Deep learning
Volume de données optimal	Des milliers de données	Big data : des millions de données
Sorties	Valeur numérique, une classification, un score	Toute forme de valeur
Comment ça marche ?	Utilisation d'algorithmes variés pour comprendre le fonctionnement et prévoir l'évolution future de la donnée	Utilisation des réseaux neuronaux avec traitements pour interpréter les caractéristiques des données et leurs relations
Comment c'est géré ?	Les algorithmes sont dirigés par un data analyst qui examine les variables dans un ensemble de données	Les algorithmes sont dirigés par la donnée directement en production

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Comprendre les différentes formes d'intelligence artificielle au sein de l'univers big data.

Contexte

Longtemps, notre façon de concevoir l'intelligence artificielle s'est construite sur des raisonnements logiques d'ordre général. Par exemple, nous avons appris à un robot à répondre à des questions.

Pour « Bonjour », il devait répondre « Bonjour ». Puis, les multiples expériences ont rapidement amené à constater qu'il fallait conditionner la réponse par rapport à un contexte : une personne qui vous dit « Bonjour » en plein milieu d'une conversation n'attend certainement pas

de vous un « Bonjour » en retour : soit elle vous teste, soit elle s'adresse à quelqu'un d'autre. De là est né le machine learning, la création d'algorithmes qui conditionnent une réaction. La nouvelle réponse du robot serait alors « Excusez-moi mais nous nous sommes déjà dit bonjour à 10H53 ce matin » (machine learning).

Puis, nous avons constaté que l'homme est très irrationnel et imprévisible dans son comportement et ses échanges. Ce qui rend un individu aimable et surtout performant, c'est le résultat de ses expériences. Ainsi le robot à qui vous redites « Bonjour » pourra vous répondre avec plus d'empathie « Vous êtes très joueur aujourd'hui » car, par le passé, il aura constaté que répondre « Excusez-moi mais nous nous sommes déjà dit bonjour à 10H53 ce matin » se traduisait pour l'homme en face en « tu es bête ! ».

Il applique donc une règle de base, substituée par une nouvelle guidée par l'expérience (Deep Learning).

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Prenez un fichier Excel que vous avez l'habitude d'utiliser de manière simple. Listez les traitements que vous lui faites subir périodiquement. Par exemple, une base de données de noms, prénoms, e-mails. Vous êtes alors en mesure de formuler un traitement automatique.
2. Supposons que ce fichier Excel vous a été envoyé par un prestataire externe anglophone. Les colonnes nom, prénom et e-mail seront ainsi nommées « name », « first name », « email ». Vous devez alors revoir votre formule de traitement automatique pour faire face à tous les cas de figure identifiés.

3. Supposons que ce fichier Excel a été envoyé par un prestataire qui ne prendrait pas le soin de nommer chaque en-tête de colonne.
4. Votre algorithme de traitement devra alors analyser non pas les en-têtes, mais le contenu des colonnes, pour en déduire celles qui contiennent le nom, le prénom et l'e-mail.

Méthodologie et conseils

Raisonnez en trois temps.

- Premier temps : le contexte habituel, figé, que vous maîtrisez.
- Second temps : quels différents cas peut-on envisager pour faire tenir les processus de traitement dans le temps et les contextes ?
- Troisième temps : s'il n'y avait plus aucune structuration imposée, quelle logique devrait-on suivre pour s'y retrouver ?

Avant de vous lancer...

- ✓ Le principe du Deep Learning est une très bonne représentation du big data : traiter les données en masse pour en déduire des algorithmes et non l'inverse.
- ✓ Dans bien des cas, ces concepts de Deep Learning ne sont pas applicables car il manque des quantités de données. Il nous en faut des millions.

OUTIL



21

Choisir de devenir Data Driven

“

*Vous devez être le changement
que vous voulez voir dans ce
monde.*

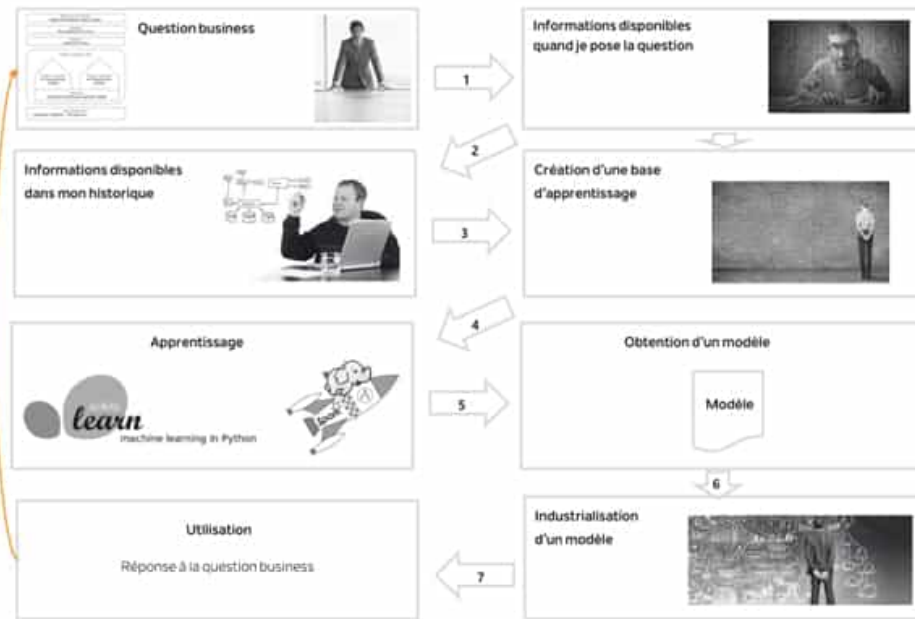
Gandhi

En quelques mots

Comment prend-on des décisions ?

Les facteurs majeurs de prise de décision sont, dans l'ordre (1) l'intuition, (2) l'expérience personnelle, (3) l'analyse poussée des données, (4) les échanges avec des collègues, (5) l'analyse de données simples, (6) les indications financières. La stratégie data c'est de choisir de **s'appuyer sur les chiffres** pour prendre des décisions. Cela demande un changement de culture d'entreprise.

**CHOISIR DE DEVENIR DATA
DRIVEN**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Apporter des réponses à son organisation, pour la faire grandir dans les meilleures conditions.

Valoriser les données disponibles en internes.

Contexte

Selon la BPI, 85 % des entreprises sont concernées par le big data. Avec la digitalisation du monde, aujourd'hui toutes les entreprises sont amenées à réfléchir sur leur modèle économique, que ce soit pour le changer (Uber et les taxis, Accor et Airbnb...) ou l'adapter (les restaurants et Deliveroo, les banques et la blockchain...). Les métiers sont déjà partiellement informatisés et toute entreprise possède des bases de données qui se révèlent être de potentielles mines d'or pour qui sait les structurer et les utiliser. Commencer, c'est donc décider de s'y intéresser.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Étudiez votre business model.

- Quelle est la chaîne de création de valeur actuelle ?
- Quels sont les processus à forts enjeux financiers que je pourrais optimiser ?

2. Avec ces idées en tête, il est ensuite intéressant de regarder l'état de ses bases de données.

- Quel est l'existant ?
- Qu'est-ce qu'il manque ?
- Que pourrions-nous récolter ?

3. On s'aperçoit souvent qu'il manque de la donnée, mais ce n'est pas très grave : l'important c'est le flux, pas le stock. Il n'est jamais trop tard pour commencer à récolter de la donnée ! Ainsi l'une des premières étapes des études consiste souvent en un audit des données manquantes.

Méthodologie et conseils

Il faut d'abord lister les sujets qui ont un fort enjeu financier, économique et business.

Ensuite, placez ces enjeux sur une matrice de priorisation : intérêt business versus facilité de mise en œuvre.

Pour chacun de ces sujets, cherchez les données correspondantes et vérifiez les critères de :

- facilité à acquérir ;
- qualité de la donnée ;
- véracité ;
- granularité ;
- coût.

Cette étape vous permet de re-prioriser les sujets par votre capacité à faire : il faut commencer par un sujet à fort enjeu, avec une donnée bon marché et de bonne qualité.

D'autres facteurs de priorisation peuvent être pris en compte, comme les délais.

L'AGILITÉ DU DATA DRIVEN

La démarche Data Driven (pilotage par la donnée) est une démarche en continu et itérative.

Ainsi, deux points sont essentiels pour une entreprise Data Driven :

- avoir une stratégie de gouvernance des données afin que les décideurs aient des données claires, pertinentes et consistantes ;
- l'utilisation des données et des outils analytiques doit se propager dans l'entreprise à toutes les fonctions en lien avec la relation client.

Avant de vous lancer...

- ✓ Discutez avec un maximum de personnes de l'organisation pour trouver des idées : tout le monde peut proposer des visions intéressantes sur l'optimisation des processus.
- ✓ Les processus, ce sont les gens. Il est important de les mettre en confiance : les algorithmes ne peuvent pas tout faire et ils ont d'autant plus besoin des humains pour fonctionner correctement.

OUTIL



22

Le data marketing

“

Half of my marketing budget is wasted, I just don't know which half.

John Wanamaker

En quelques mots

La transformation digitale impose aux marketeurs de répondre à la revendication identitaire de la part du consommateur qui ne veut plus être traité comme un individu « lambda » ; suivre le client tout au long de son parcours d'achat qui s'est fortement complexifié avec la multiplication des canaux ; personnaliser les échanges, voire les produits vendus eux-mêmes, en individualisant la relation.

Sans **data** , le marketing reste ancré sur ses anciennes bases et dans l'incapacité de se transformer.

LE DATA-DRIVEN MARKETING



<https://goo.gl/xq7rpr>

❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le data marketing vise principalement quatre objectifs :

1. **Mieux comprendre ses cibles.** Le passage progressif d'un marketing de masse vers un marketing plus individualisé facilite la compréhension des comportements et des déterminants d'achats.

2. **Mieux satisfaire les cibles** en adressant des informations moins fréquemment mais à plus forte valeur ajoutée et au bon moment. On cherche ici à éviter la sur-sollicitation en phase de prospection mais à délivrer une expérience personnalisée en phase de conversion et adapter ses services en phase de fidélisation.
3. **Améliorer sa notoriété et son image de marque.** Les consommateurs partagent désormais leur expérience client en ligne et n'apprécient plus les pratiques marketing trop intrusives.
4. **Réduire les coûts.** 75 % de la valeur du big data repose dans la ré-allocation des ressources, donc davantage dans l'économie que dans la croissance des revenus.

Contexte

Le digital a profondément changé la relation client. On ne parle plus de marketing mix, mais d'expérience client, de tunnel de conversion, de taux de conversion, d'engagement... Le « data-driven » marketing est un trait d'union entre un data scientist, un ergonomiste, un rédacteur, un growth hacker, un créatif, un lead nurturer et un spécialiste des technologies marketing. Il permet d'intervenir efficacement sur tous les points de contact entre la marque et ses clients. Le data-driven marketing est un des piliers de la transformation digitale des entreprises.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Recenser les données disponibles** : quels sont les points de contact entre la marque et ses clients ? Quelles données génèrent-ils ? Comment les récupérer et les exploiter ?

- **Intégrer les données à la stratégie d'entreprise** : la data doit permettre de mieux piloter sa stratégie, elle ne doit en aucun cas se substituer à elle. Les données n'ont jamais fait une bonne stratégie, mais une bonne stratégie est nécessairement pilotée par les données.
- **Aligner les services marketing et commercial** : les fonctions commerciales et marketing doivent être parfaitement alignées sur l'obtention d'objectifs communs. La data doit circuler de manière fluide entre ces deux services pour être pleinement utilisables.

Méthodologie et conseils

Finissons-en avec les études de marché et donnons la place qu'elle mérite aux données. C'est en quelque sorte le nouveau mantra du marketing 2.0 : **remplacer l'intuition par des data fiables** afin de faire la part belle à la maîtrise du parcours client. La culture de la data doit donc être la plus largement diffusée au sein des entreprises.

Avant de vous lancer...

- ✓ On passe d'un marketing de masse faiblement désiré à un marketing individualisé fortement désirable.
- ✓ Plusieurs risques sont à considérer. Le premier d'entre eux est la véracité de la data collectée. Un manque de fraîcheur ou tout simplement des erreurs de collecte peuvent conduire à des actions marketing erronées. Le deuxième risque important est de substituer totalement la data à l'humain, ce qui conduit souvent à une baisse de créativité. Henry Ford avait l'habitude de dire que s'il avait demandé à ses clients ce qu'ils auraient souhaité, ils auraient probablement répondu : « un cheval plus rapide ».



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

L'enjeu principal pour les services marketing est d'interagir plus efficacement avec les prospects et clients. L'exploitation de la data doit se traduire par une moindre fréquence de contacts, mais une plus grande valeur ajoutée des interactions proposées. On évite ainsi une forme de harcèlement malheureusement trop souvent exploitée notamment durant les phases de prospection. On parle d'ailleurs de pression marketing. Durant les phases de conversion, la data permet de mieux personnaliser la relation et ainsi d'optimiser l'expérience du futur client. Enfin, en phase de fidélisation, la data permet de mieux adapter ses services et ainsi de pouvoir mieux récompenser les bons clients ou optimiser ses démarches de resell ou d'upsell.

On voit bien dans ce nouveau schéma marketing que le passage d'un marketing de masse au profit d'un marketing plus ciblé permet de mieux comprendre les déterminants d'achat. En étudiant les comportements réels de ses cibles, on parvient à identifier les facteurs accélérateurs de la conversion ou au contraire ceux qui ont été des freins.

L'analyse comportementale

D'après Accenture, 78 % des clients font état d'une expérience fragmentée d'un canal à l'autre. Les marketeurs sont en effet très souvent incapables de gérer leurs processus marketing de façon linéaire et contextualisée. Si vous êtes dans l'incapacité de savoir que Paul a visité telle ou telle page de votre site Web le lundi, qu'il a ouvert votre email marketing le mercredi et qu'il a réagi à l'un de vos tweets le vendredi, comment serez-vous en mesure de comprendre quels sont ses centres d'intérêt ? Finalement, comment allez-vous personnaliser vos messages et contenus pour répondre au mieux à ses attentes ?

En analysant les données comportementales collectées sur les différents canaux (sites Web, blogs, médias sociaux...), vous serez en mesure de cibler et personnaliser vos contenus de manière optimale. La gestion de données comportementales est donc une composante intrinsèque de la réussite de la planification et de l'exécution des actions marketing. Sans une mesure adaptée, difficile de savoir dans quel domaine concentrer les efforts. Sans une mesure adaptée, impossible d'offrir aux cibles visées une expérience cohérente, contextualisée et personnalisée. L'analyse comportementale permet ainsi de passer d'un marketing des temps forts où l'entreprise impose son timing à un marketing continu où le client décide du moment souhaité pour interagir.

Se challenger en permanence

La construction d'une relation continue et efficace impose aux marketeurs de se challenger en permanence. La véracité de chaque action marketing doit être vérifiée. Rien ne peut être laissé au hasard, la « boîte noire » marketing est à proscrire. Chaque action engagée conduit à se poser la question de son efficacité :

- Est-ce que mes investissements en SEO génèrent un trafic réellement qualifié ?
- Est-ce que les coupons de réduction adressés par e-mail ont généré des ventes additionnelles ?
- Le retargeting permet-il de faire revenir suffisamment de visiteurs sur mon site et de générer des conversions de manière rentable ?
- La personnalisation des contenus entraîne-t-elle une augmentation des ventes ?

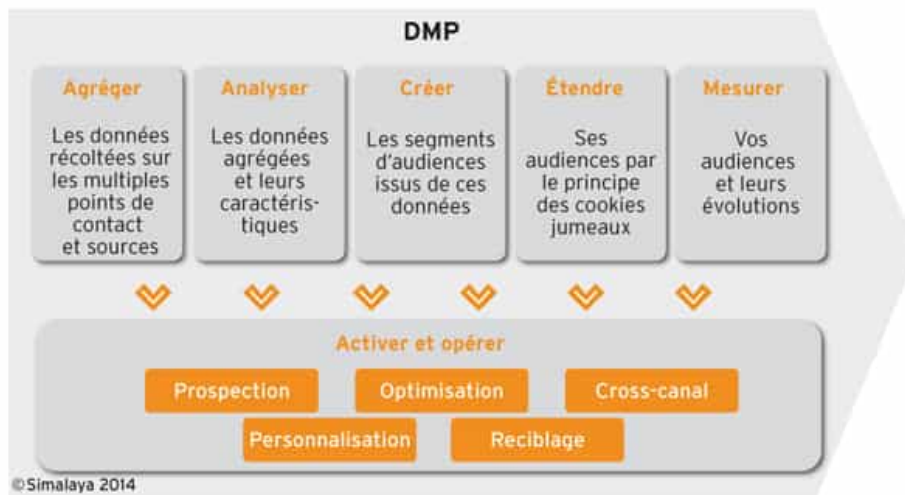
Le data marketing permet de répondre à ces questions et ainsi d'améliorer en permanence ses actions.



Cas

La DMP

DATA MANAGEMENT PLATFORM (DMP)



Source : <http://www.journaldunet.com/>

Les plateformes technologiques sont vitales pour collecter les données en provenance de plusieurs sources, en mettant en œuvre des méthodes et des protocoles différents et rapidement, avec une latence limitée. Toutefois, si la collecte des données est une première étape importante, elle n'en reste pas moins insuffisante. Les données n'ont aucun intérêt si on ne les retranscrit pas en actions concrètes. On parle « d'activation ». Cette dernière pourra prendre différentes formes.

Si les DMP étaient conçues initialement pour être utilisées dans un cadre publicitaire, elles permettent aujourd'hui d'activer les données (ou segments d'audience) pour des applications de type :

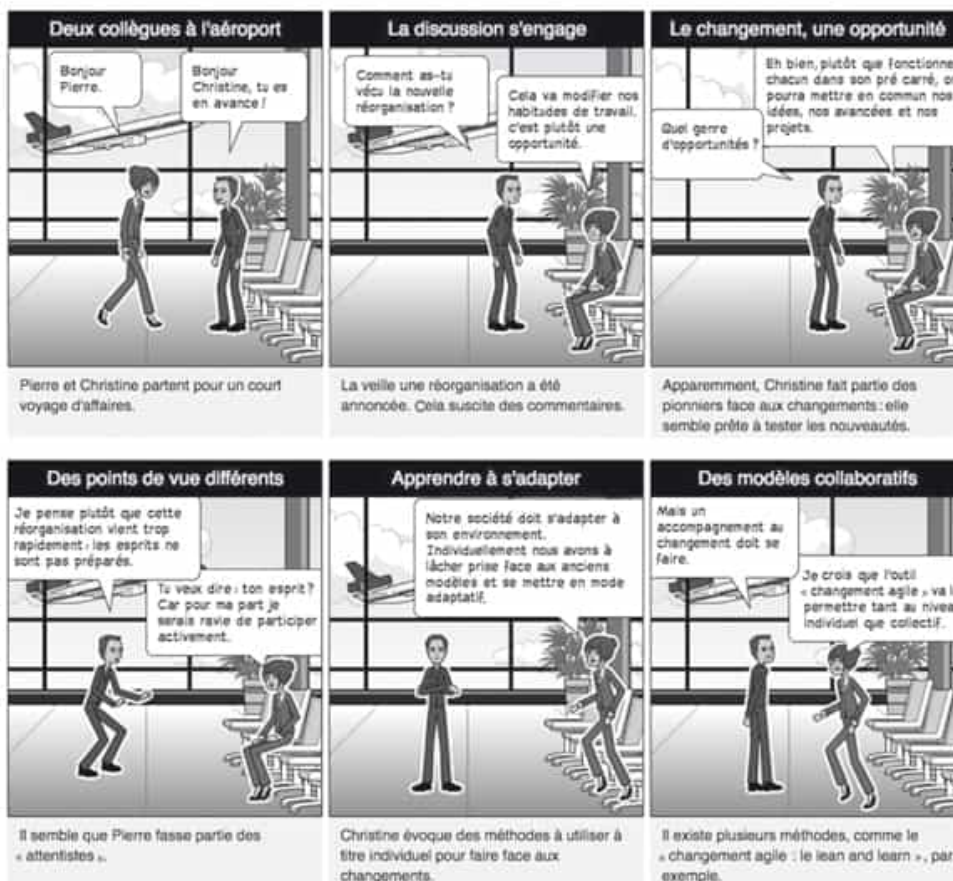
- Search Retargeting
- Campagnes publicitaires sur les médias sociaux
- Campagnes marketing mobile

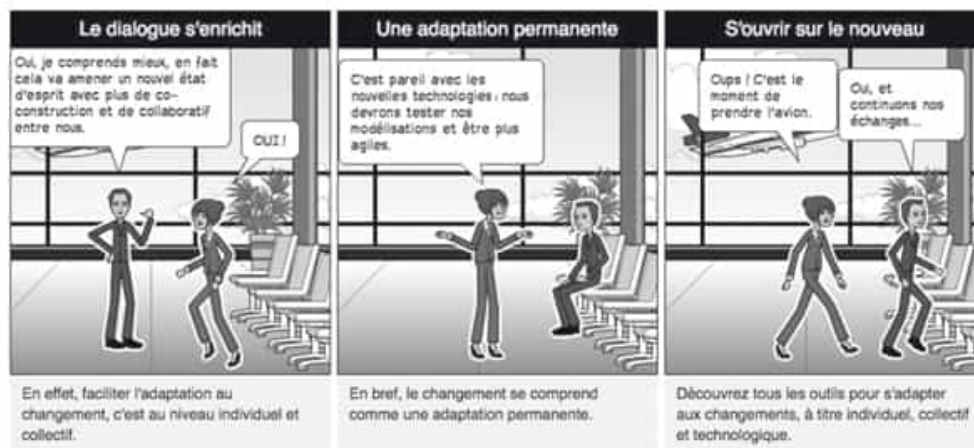
- Personnalisation des contenus
- A/B testing
- Marketing direct et campagne e-mailing
- ...

La DMP devient ainsi une solution logicielle incontournable pour améliorer l'efficacité des campagnes marketing en ligne. Elle permet d'optimiser ses budgets marketing en réduisant par exemple les dépenses en médias pour des impressions inutiles.

DOSSIER 3

ACCEPTER LE CHANGEMENT COMME OPPORTUNITÉ





Les outils

[23 L'esprit pionnier face aux changements](#)

[24 Le lâcher-prise](#)

[25 Le mode mental Adaptatif](#)

[26 Mettre en place des stratégies de changement](#)

[27 Le lean & learn](#)

[28 L'entreprise agile](#)

[29 Le changement agile](#)

[30 Le changement organisationnel positif](#)

[31 La courbe de maturité digitale CDOAlliance Bearing Point](#)

[32 L'approche hybride](#)

[33 Tester des modélisations](#)

OUTIL



23

L'esprit pionnier face aux changements

“

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

Peter Drucker

En quelques mots

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

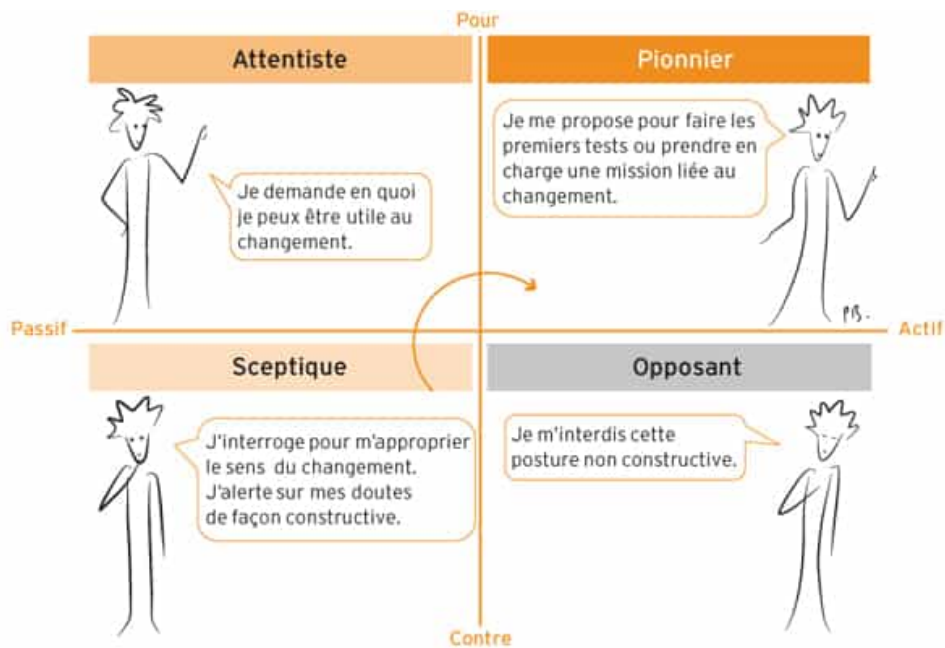
Or, il y a plus à gagner à embarquer dès le départ dans le train du changement.

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

C'est ensuite dans l'action (les 1^{ers} tests) que nos doutes et peurs s'évacueront. Notre expérience les transformera en

enseignements à tirer pour faciliter le déploiement du changement.

ÊTRE ACTEUR DU CHANGEMENT POUR APPRIVOISER L'INCONNU



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

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

Contexte

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

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Accueillez le changement.**

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

- **Appropriiez-vous le changement.**

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

- **Proposez de faire les premiers tests.**

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

d'incertitude et d'imperfection. Le projet sera affûté après votre test.

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

Méthodologie et conseils

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

Avant de vous lancer...

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

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

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Vous avez l'âme d'un pionnier ? Tant mieux !

Vous pouvez apporter encore plus de valeur à votre organisation en aidant ceux qui résistent encore. Pour l'efficacité et le confort de tous.

Aidez les opposants à s'exprimer positivement

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

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

Il arrive aussi que la colère masque une peur sous-jacente (peur de ne pas y arriver, de paraître incompetent). Vous leur rendrez service en les aidant à la verbaliser pour

l'assortir d'un plan d'action constructif (une formation, du soutien, des paliers progressifs).

Rassurez les sceptiques

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

Prenez le temps de les écouter pour comprendre ce qui les gêne. Faites-vous l'avocat de l'ange, valorisez les points de vigilance qu'ils signalent, invitez-les à en faire part directement aux personnes concernées. S'ils ne veulent pas, endossez le rôle de porte-parole.

À l'inverse, expliquez ce que vous savez du projet parce que vous avez pris l'initiative de demander.

Motivez les attentistes à agir

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

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

Formez un groupe de pionniers

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

Ensemble, soyez pionniers jusque dans le processus d'accompagnement du changement : diffusez les bonnes pratiques à l'ensemble de vos collègues, associez-les à

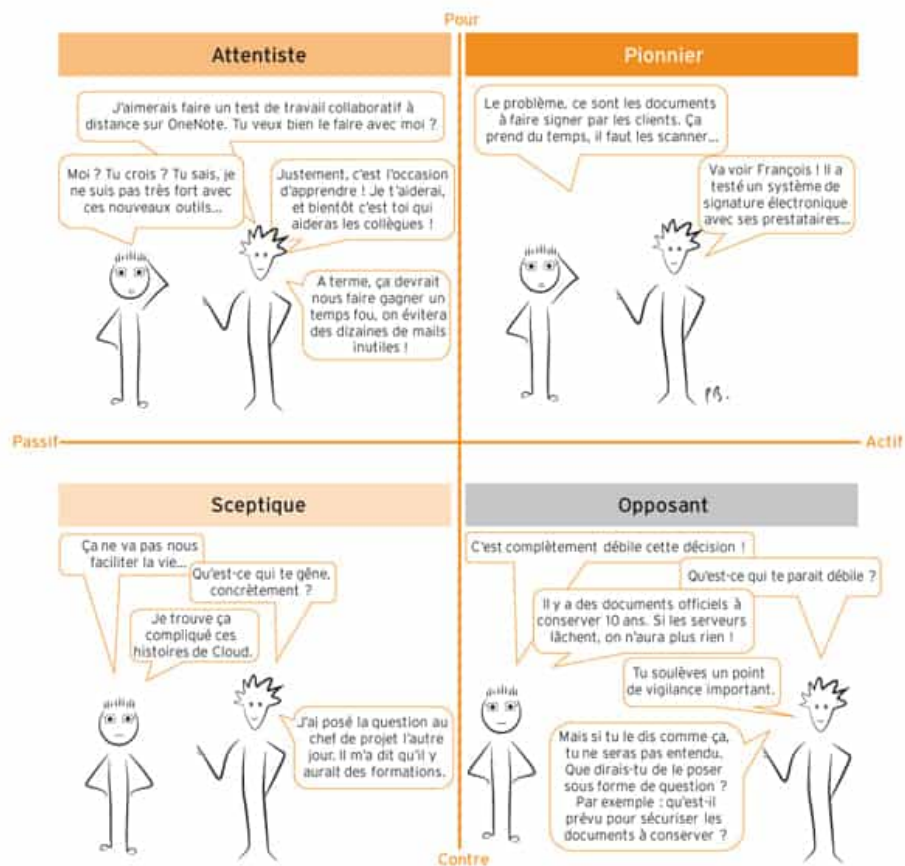
vos réunions de brainstorming, utilisez lors de ces réunions la pensée latérale.

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



Exemple

Attitudes pour aider les collègues dans le changement



OUTIL



24

Le lâcher-prise

“

*L'art de diriger consiste à
abandonner la baguette pour
ne pas gêner l'orchestre.*

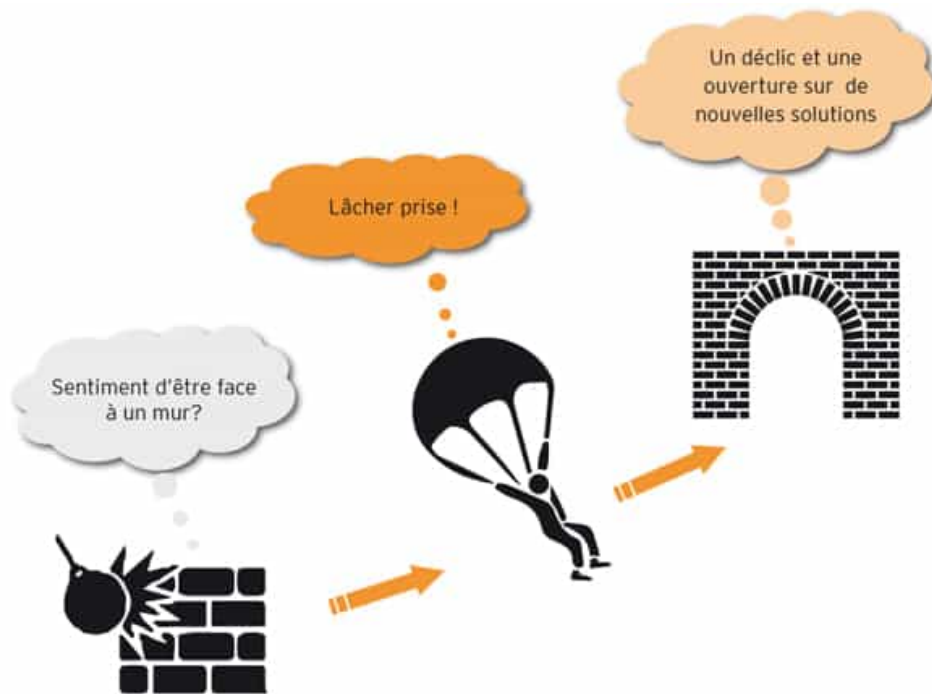
Herbert Von Karajan

En quelques mots

Le lâcher-prise est l'état de l'individu quand il cesse de s'accrocher à une idée ou quand il cesse de résister à une proposition inhabituelle pour lui. Le lâcher-prise est fait de détente physique, émotionnelle et mentale ; il est le contraire de la volonté de contrôler.

Le lâcher-prise n'implique pas de renoncer à ses buts et à ses valeurs ; il permet d'abandonner, provisoirement ou définitivement, des pensées obsessionnelles ou des activités stressantes. Le lâcher-prise est un instant de pleine attention au présent, qui apporte confiance, flexibilité et compréhension.

LÂCHER PRISE POUR S'OUVRIR À DE NOUVELLES SOLUTIONS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Interrogez toutes les personnes qui ont vraiment expérimenté le lâcher-prise : les expériences sont personnelles et les bénéfices également, selon la situation de chacun. Le lâcher-prise permet notamment de s'ouvrir à de nouvelles solutions inenvisagées auparavant, à sortir d'impasses, à innover.

Contexte

Chaque fois que nous sommes dans le contrôle ou dans la volonté de maîtriser la situation : lorsque nous tenons « becs et ongles » à une conviction, un processus, un plan d'action, une organisation, un thème de réunion... et que nous n'arrivons plus à entendre d'autres points de vue.

Lorsqu'un point de notre travail n'avance pas, ne trouve pas de solutions et que nous y dépensons temps et énergie, au point de ne plus prendre de recul. Ces situations où nous ne voulons pas abandonner sont celles qui mériteraient un retour vers le présent et un lâcher-prise.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Voici l'histoire très courte de cette mouche qui se trouve enfermée à l'intérieur de la maison ; elle veut sortir et, voyant la lumière du jour à travers la vitre de la fenêtre, elle s'y dirige et s'y cogne. Néanmoins, elle y retourne et se cogne à nouveau ; elle recommence jusqu'à épuisement. Si, à un moment de votre travail, vous vous sentez dans une situation similaire à cette mouche, dans laquelle vous ne voyez pas d'issue :

- 1. Abandonnez provisoirement votre tâche,** laissez-la de côté, faites une pause, discutez avec un collègue, répondez à vos mails, passez le coup de téléphone que vous aviez reporté pour terminer cette activité bloquante, allez déjeuner... lâchez prise.
- 2. Lâchez vraiment prise :** essayez de penser à autre chose, détendez-vous musculairement, émotionnellement, respirez, acceptez la situation, acceptez vos limites, renoncez à être sûr de vous, à votre image auprès d'autrui... – momentanément, s'entend.
- 3. La plupart du temps, un déclic se fait,** parfois en quelques minutes, parfois un long moment après : une sortie de secours apparaît généralement sous forme d'une solution ou d'un avis différent et consensuel.

Méthodologie et conseils

Le lâcher-prise est avant tout un état d'esprit plus qu'un outil à proprement parler. Il est un acte de :

- **Confiance** : la volonté de contrôle extrême est un signe d'insécurité interne, lâcher prise redonne de la confiance en soi, en acceptant de ne pas tout connaître et tout savoir.
- **Flexibilité** : le lâcher-prise implique de changer des habitudes, des préjugés, des façons de faire au profit de la nouveauté. En changeant nos habitudes, nous évoluons et nous nous adaptons constamment.
- **Deuil** : le lâcher-prise est en quelque sorte le deuil assumé d'une ancienne façon de voir les situations, de croyances qui ne sont plus d'actualité, notamment les « Il faut que », « Je dois »...

Avant de vous lancer...

- ✓ Le lâcher-prise est une formidable opportunité d'ouvrir sa perception du monde et ses points de vue.
- ✓ Le lâcher-prise est un état momentané qu'il n'est pas utile de faire perdurer mais qu'on peut utiliser aussi souvent que nécessaire.

OUTIL



25

Le mode mental Adaptatif

“

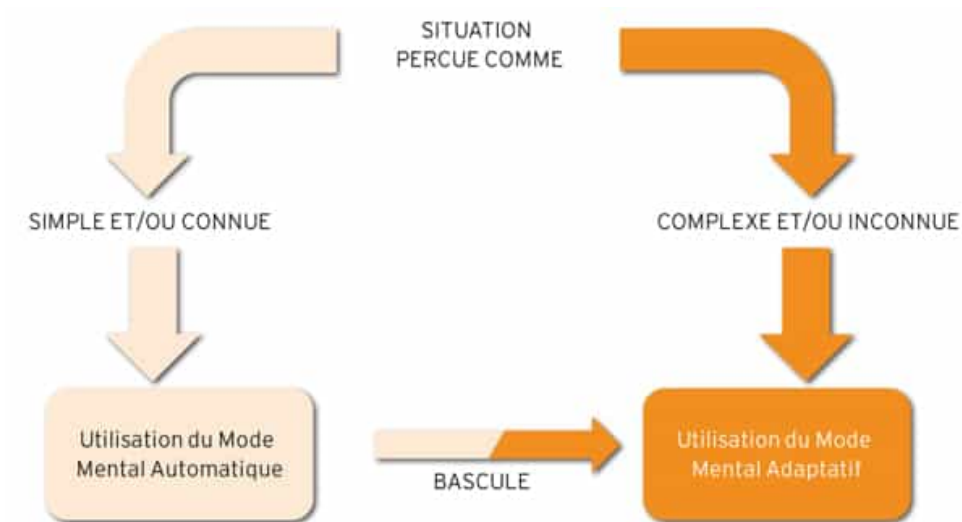
*On ne va jamais aussi loin que
lorsqu'on ne sait pas où l'on
va.*

Christophe Colomb

En quelques mots

Face à une situation, nous réagissons, pour l'essentiel, de deux manières complémentaires : appliquer des schémas connus, maîtrisés et fonctionner sur un mode mental Automatique qui permet de mettre en œuvre ses acquis ; accueillir la situation pour ce qu'elle est, composer avec et fonctionner sur un **mode Adaptatif** qui permet de s'adapter. Face à une situation stressante, complexe ou nouvelle, la meilleure manière de réagir est le mode Adaptatif. Or, l'expérience montre que l'on mobilise plus spontanément le mode Automatique. Ce qui peut générer du stress. Basculer vers le mode Adaptatif permet de regagner en bien-être.

MOBILISER LE MODE MENTAL ADAPTÉ À LA SITUATION ET RÉDUIRE LE NIVEAU DE STRESS



Source : INC (Institute of NeuroCognitivism)

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

- Prendre du recul, de la hauteur et mieux s'adapter aux événements.
- Faire baisser le niveau de stress face à une situation complexe, nouvelle ou non maîtrisée qu'elle soit d'ordre personnelle, opérationnelle, organisationnelle ou relationnelle.
- Se (re)connecter à ses ressources pour prendre des décisions, se mettre en action, résoudre des problèmes.

Contexte

Pour l'Institut du NeuroCognitivism, le stress est au mental ce que la douleur est au physique : un signal d'alarme. Lorsqu'on aborde une situation complexe, nouvelle ou non maîtrisée, on peut avoir tendance à considérer que l'on est en terrain connu. Or, cette façon d'aborder ce type de situation est généralement inadaptée. Dès lors, nous recevons un signal d'alarme : le stress. Pour dépasser ce stress et basculer du mode Automatique au mode Adaptatif, il existe différentes méthodes de bascule qui activent des leviers d'ordre mental, émotionnel / sensoriel et comportemental. Le mode Adaptatif se caractérise par un état de calme, de sérénité et de bien-être, tant au niveau des pensées que du comportement et du ressenti.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Regarder la situation à laquelle je fais face :**
est-elle simple et connue ou source de tension, complexe ou nouvelle ?
- 2. Identifier mes réactions face à cette situation :** observer pensées, ressenti, comportement. Suis-je serein ou oppressé ? Puis-je considérer à la fois le problème et son contexte ou exclusivement l'un ou l'autre ? Mes pensées sont-elles stables, cohérentes ou partent-elles dans tous les sens ? Suis-je calme ou agité ?

Selon les observations, nous sommes sereins ou stressés. La sérénité révèle une gestion adaptée de la situation. Le stress témoigne de la gestion de la situation avec un mode mental inadapté.

- 3. Mobiliser le mode Adaptatif :** en faisant appel ou confiance à l'intuition, la logique, la subtilité d'analyse ; en se mettant à distance de la situation, mentalement ou physiquement.

Méthodologie et conseils

Pour mobiliser le mode Adaptatif, on peut aussi jouer sur le mental (énoncer des mots qui n'ont rien à voir les uns avec les autres) ; le sensoriel (fermer les yeux et se concentrer progressivement sur plusieurs sensations simultanément : sons, odeurs, sensation sur la peau...) ; le comportement (fermer les yeux et respirer par le ventre).

AGILITÉ ET MODE ADAPTATIF

En mode Automatique, personne ne fait vraiment attention à lui-même ; il faut que le seuil de douleur soit dépassé pour qu'on y prenne garde. Nous avons l'occasion de passer du mode Automatique au mode Adaptatif par la sensation de soi-même, émotion, corps et mental.

Avant de vous lancer...

- ✓ En donnant accès à la nuance, à la logique, à l'intuition, le mode Adaptatif permet de retrouver un état de calme et de bien-être. Il favorise la capacité d'adaptation et la performance en donnant accès à l'ensemble des ressources disponibles.
- ✓ Pour réaliser des actions simples ou connues, le mode Adaptatif n'est pas le plus adapté ! On peut tout à fait gérer ces situations (conduire sa voiture, allumer son ordinateur...) avec le mode Adaptatif. Nous serons calmes, pas stressés mais nous mettrons aussi plus de temps à réaliser notre action et consommerons un peu plus d'énergie que si nous gérons ce type de situation en mode Automatique qui, lui, stocke et capitalise sur nos acquis.

OUTIL



26

Mettre en place des stratégies de changement

“

*Ce n'est pas le changement
qui fait peur aux gens, mais
l'idée qu'ils s'en font.*

Sénèque

En quelques mots

Que ce soit pour vos projets personnels et/ou professionnels, votre intention est essentielle pour donner du sens et déterminer les étapes par lesquelles passer, les actions à mettre en place, les tâches à accomplir, les obstacles à éviter, les soutiens sur lesquels s'appuyer.

C'est l'occasion de faire le point, à un moment donné de votre existence et de rebondir sur des **changements** qui vous feront sortir de la routine et prendre quelques risques pour avancer, ouvrir ainsi votre horizon, en vous donnant la possibilité de vous faire confiance.

DÉFINIR SES OBJECTIFS DE VIE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

- Se fixer des objectifs pour inciter à l'action.
- Se donner des chances de réaliser ses projets.
- Alimenter l'énergie positive.

Contexte

Cet exercice demande d'y consacrer du temps pour élaborer sa vision, le chemin pour y parvenir et ressentir les sensations de bien-être en s'imaginant l'aboutissement.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Faites un exercice de visualisation : votre vie est réussie, vous avez réalisé vos rêves les plus fous ! À quoi cela ressemble-t-il ?

1. Mettez par écrit tout ce que vous voulez améliorer dans votre vie en rapport avec votre développement personnel, votre carrière, vos finances et vos relations. Décrivez tout ce qui vous traverse l'esprit sans laisser s'arrêter votre imagination.
2. Relisez vos objectifs et donnez-leur des priorités. Prenez le temps de déterminer des échéances pour chacun d'eux : 6 mois, 1 an, 3 ans, 10 ans, 20 ans ou plus. À ce stade, il n'est pas encore important de savoir comment vous allez atteindre ces objectifs.
3. Choisissez l'objectif le plus important dans chacun des domaines et prenez quelques minutes pour écrire un paragraphe sur le pourquoi vous souhaitez atteindre cet objectif afin de vous donner la motivation nécessaire de persister jusqu'au bout.
4. Déterminez quel type de personne vous devrez devenir : écrivez un paragraphe décrivant tous les traits de caractère, les compétences, l'attitude et les croyances que vous aurez à développer.
5. Prenez une action immédiate et développez une liste de moyens à mettre en œuvre pour chacun de vos objectifs.

Méthodologie et conseils

Pour compléter votre stratégie de changement, vous pouvez prévoir de vous écrire une lettre à vous-même que vous lirez plus tard, dans le délai que vous aurez choisi, au moment de définir vos priorités ou quand vous aurez besoin de retrouver de la motivation :

1. **L'occasion de faire le point** : lettre à son futur « moi » : cette lettre contient vos désirs, vos buts, vos priorités et consiste à écrire ce que vous souhaitez être dans 1 mois, 1 an, 10 ans... Quand

vous lirez cette lettre dans quelques années, vous aurez sans doute oublié son existence. Ce sera l'occasion de faire le point sur votre vie, de vous rendre compte que vos peurs n'étaient pas fondées ou que vous avez abandonné un rêve qui vous tenait à cœur, mais qu'il est toujours temps de le réaliser.

2. Lettre pour les « jours de pluie » : cette lettre est à faire à un moment où vous êtes plein d'énergie et que vous mettez en place des actions pour lesquelles vous rencontrerez peut-être des difficultés certains jours. Notez toutes les raisons qui vous font faire ça, en quoi c'est important pour vous, et ce que cela permet de changer dans votre vie. Notez les satisfactions que vous en retirerez.

Avant de vous lancer...

- ✓ Les seules limites à ce que vous pouvez accomplir sont les limites fixées par votre imagination ainsi que par votre niveau de motivation.
- ✓ La lettre est un moyen efficace pour donner des instructions à vos ressources.
- ✓ Vous aurez à identifier vos sensations de plaisir et à bien les ancrer lorsque vous atteindrez chaque objectif, afin de maintenir votre motivation.

OUTIL



27

Le lean & learn

“

*Le lean est un système qui
permet d'apprendre à
apprendre.*

Michael Ballé

En quelques mots

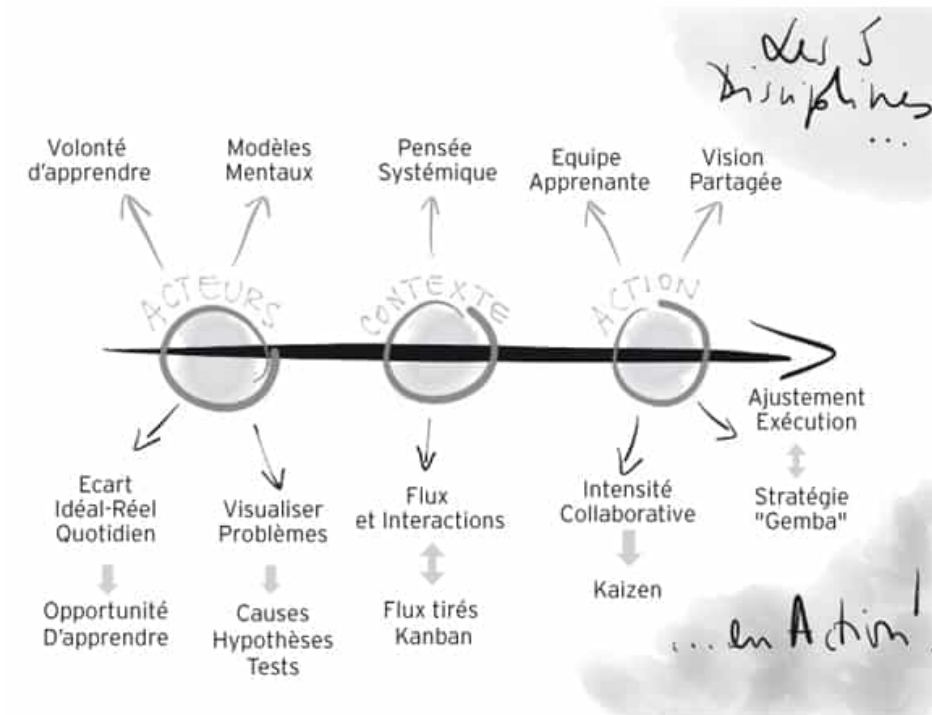
Le **lean & learn** est une démarche conjuguée du lean management et des pratiques des organisations apprenantes.

Le lean, système d'organisation industrielle introduit initialement au sein des usines Toyota dans les années 1970, vise à faire participer l'ensemble des employés d'une entreprise à l'amélioration de la performance des processus par la lutte contre les gaspillages et tout ce qui ne produit pas de valeur ajoutée.

Le learn (apprenance), popularisée par Peter Senge dans les années 1990, est un ensemble de cinq disciplines individuelles et collectives qui permet aux membres d'une organisation de développer leurs

capacités et d'apprendre en permanence
comment apprendre ensemble.

LA MISE EN ŒUVRE DU LEAN & LEARN



©Jacques Chaize et Michael Ballé



<https://goo.gl/6e8ObA>

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

- Faire reposer la démarche lean sur le facteur humain et sur la motivation et le comportement

des hommes, éléments indispensables pour une mise en œuvre efficace.

- Passer d'une posture de sachant à une posture de coach à l'écoute, bienveillant et apprenant face aux acteurs du terrain.
- Inciter chaque collaborateur à enrichir la connaissance de son travail en s'appuyant sur la résolution de problèmes par les outils du lean.
- Propager par la pratique du questionnement (management visuel), des chantiers d'amélioration continue (kaizen).

Contexte

La démarche lean & learn vise l'amélioration en continu et l'apprentissage de tous les acteurs afin de transformer une organisation pour lui permettre d'atteindre son meilleur niveau de performance en termes de sécurité, qualité, coûts, délais (SQDC) tout en préservant les conditions de travail et en créant dans l'organisation les conditions qui permettent aux équipes d'apprendre constamment. Elle peut être mise en œuvre dans une division avant de l'étendre à l'ensemble de l'organisation ou bien dès le départ dans la totalité de l'entreprise.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

La pratique lean & learn se fait à différents niveaux :

- la visite terrain ou « gemba walk » : dialoguer avec les opérateurs, observer les problèmes pour mieux comprendre ce qui se passe sans jugement et sans analyse, valoriser les initiatives efficaces, dans une vision systémique, c'est le rôle du manager sur le terrain ;

- le kaizen : rassembler des employés puis discuter d'une problématique, chacun apportant ses idées et ses propositions à travers une série d'actions concrètes et simples. C'est le lieu où l'apprentissage individuel et collectif se développe et l'amélioration permanente se met en place. Chaque problème devient ainsi une opportunité de se poser les bonnes questions et d'apprendre, donc de progresser au niveau individuel et collectif ;
- le dojo : aider les équipes à s'approprier les nouveaux standards définis par le kaizen. C'est le rôle du manager direct qui va accompagner l'un de ses collaborateurs dans l'acquisition des gestes en accord avec les nouveaux standards.

Méthodologie et conseils

Dans une démarche lean & learn, l'apprentissage prend la forme d'un projet permanent qui intègre l'évolution des compétences et la formation du personnel, les changements dans l'organisation, le travail collaboratif et les mécanismes de valorisation de l'individu. Les échanges permettent de consolider les relations entre les managers et les collaborateurs et les préparent pour faire face aux nouvelles situations.

Avant de vous lancer...

- ✓ Le lean & learn est une démarche qui permet aux outils lean d'être appréhendés dans une vision globale et systémique pérenne.
 - ✓ Les managers ont besoin de devenir porteurs de la démarche lean, sinon celle-ci ne s'installera pas pour de bon.
 - ✓ Le lean ne doit pas seulement être considéré comme une solution ponctuelle, une réponse pratique et immédiate à un problème ou à une crise.
-



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Le lean & learn, démarches complémentaires dans leur approche, propose un environnement d'apprentissage individuel et collectif dans le cadre du travail quotidien des équipes. L'enjeu dépasse alors uniquement la résolution du problème ou l'amélioration continue : il devient « comment travailler au mieux ensemble ». Il est de plus en plus évident que ce n'est que lorsque chacun apprend que l'entreprise peut devenir apprenante. La démarche des organisations apprenantes, popularisée sous forme de cinq disciplines par Peter Senge, est un socle pour le lean.

La maîtrise personnelle

C'est l'envie d'apprendre et le lean permet de généraliser un engagement d'apprenance dans une organisation :

- identifier et sélectionner soigneusement les participants à la démarche lean sur la base de leur volonté démontrée d'apprendre ;
- créer et maintenir un environnement de tension créatrice pour réduire l'écart perçu entre une vision et la réalité du terrain en suivant des graphiques simples sur une base quotidienne ;
- construire un environnement de travail avec des opportunités d'apprentissage spécifiques dans le cadre de travail quotidien.

Les modèles mentaux

L'apprenance et le lean ont en commun le questionnement, qui est à l'opposé de l'organisation taylorienne, centrée autour de l'exécution de solutions délivrées par des experts : l'observation patiente et les fameux « cinq pourquoi ? » sont autant d'opportunités d'interrogation profonde et de remise en cause des modèles mentaux. Les visites permettent au manager de

revoir ses modèles mentaux et ses représentations et développer ainsi le respect et la confiance entre managers et opérateurs.

La pensée systémique

La discipline permet de voir l'organisation à un niveau global, comme un système au lieu d'un ensemble de parties ; les interactions en jeu sont ainsi mieux appréhendées. Cela évite l'optimisation locale au détriment de la performance globale. Il est ainsi important que les outils lean soient déployés dans une vision globale et systémique.

L'apprenance en équipe

Dans un système lean, tous les membres de l'équipe doivent alerter à chaque fois qu'ils sont confrontés à une situation inattendue et cela crée de nombreuses occasions d'apprentissage. Ainsi, les individus développent des connaissances plus rapidement s'il existe des modalités de partage de connaissances et pour expérimenter l'apprenance ensemble. En outre, le travail d'équipe aborde spécifiquement les questions de traverser les frontières organisationnelles pour faire face à des problèmes complexes avec un esprit ouvert. Les managers accompagnent leurs équipes dans l'apprentissage et l'organisation devient apprenante.

La vision partagée

L'organisation apprenante se construit avec des équipes apprenantes qui partagent une vision commune des enjeux et objectifs ; le kaizen, pratique d'amélioration continue, donne forme et but à l'équipe apprenante ; et le gemba, présence régulière sur le terrain des dirigeants, vérifie la congruence entre l'action et la vision.

Le lean constitue ainsi la base des pratiques apprenantes pour transformer en profondeur les entreprises et répondre durablement aux besoins de leur environnement de façon écologique. Il devient alors un système

d'apprentissage qui permet aux organisations de se mettre en posture d'apprendre.



Cas

Un grand groupe industriel, leader mondial dans son secteur

PREMIÈRE PHASE EN 2005

Le groupe a démarré la démarche lean avec l'objectif premier d'améliorer sa productivité. L'entreprise a eu de bons résultats, de l'ordre de 30 % de productivité.

Bien que la plupart des projets avançaient et que l'équipe était motivée par l'amélioration continue, les managers de première ligne avaient tendance à reculer pour engager de nouveaux projets. Les outils lean montraient leur promesse, cependant d'autres facteurs ne s'amélioraient pas, voire se dégradaient : le taux de service, la qualité, les stocks...

Le besoin d'une nouvelle approche plus transformationnelle s'est fait sentir : plutôt que de résoudre les problèmes spécifiques, il fallait faire participer les managers dans la transformation de leurs propres processus.

SECONDE PHASE À PARTIR DE 2008

Le point de départ de la deuxième phase était d'obtenir de l'équipe de management qu'elle reconnaisse et identifie les lacunes entre la compétence opérationnelle et le business modèle. Le groupe a identifié les délais de livraison et la qualité comme principaux défis opérationnels de l'entreprise.

La démarche lean a été conjuguée avec les disciplines de l'organisation apprenante, en intégrant le learn,

l'apprenance au niveau de chaque poste, pour permettre à chacun d'apprendre individuellement à améliorer son poste de travail, pour améliorer collectivement la qualité des produits sortant des chaînes de production.

Pour faire face à ces défis, l'entreprise a fait appel à des spécialistes de l'amélioration continue de la productivité et s'est offert également les services d'un *sensei* pour accompagner des managers de première ligne à prendre la responsabilité de l'amélioration continue dans leurs propres domaines. Cette nouvelle approche a conduit à :

- des visites régulières par les cadres supérieurs à l'atelier pour pousser la mise en œuvre d'un système de management visuel ;
- des kaizen de courte durée menés par le groupe d'amélioration continue pour apprendre aux managers de première ligne comment faire fonctionner leurs propres kaizen mensuels ;
- la création de plateformes de travail d'équipe autour du plan de production hebdomadaire et du plan industriel mensuel, impliquant tous les niveaux hiérarchiques, des managers seniors aux managers en première ligne..

Le lean a permis de partir du terrain pour prendre les décisions, sans rester dans les bureaux avec une vision limitée. Par exemple le travail collectif a permis de définir les standards pour les bons gestes afin d'éviter ceux qui étaient néfastes pour la santé. Une formation était prévue à chaque fois avec le manager sur les nouveaux postes de travail.

Le taux de service a progressé de 20 points, les stocks et les réclamations ont nettement baissé. Ce succès est dû sans aucun doute aux efforts de l'ensemble dans l'apprentissage continu.

OUTIL



28

L'entreprise agile

“

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

En quelques mots

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

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

À l'origine, les méthodes agiles viennent de projets de développement de logiciels informatiques. Elles ont pour

dénominateur commun l'Agile Manifesto (2001) qui consacre le terme d'« agile » pour référencer de multiples métho-des existantes (RAD, Scrum, XP Extreme programming,...).

LES QUATRE VALEURS ET LES DOUZE PRINCIPES DU MANIFESTE AGILE

Valeur 1 Les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils	Les douze principes du manifeste Agile - Satisfaire le client est la priorité - Accueillir les demandes de changement - Livrer le plus souvent possible des versions opérationnelles de l'application - Assurer une coopération permanente entre Client et Équipe projet - Construire des projets autour d'individus motivés - Privilégier la conversation en face à face - Mesurer l'avancement du projet en termes de fonctionnalités de l'application - Faire avancer le projet à un rythme soutenable et constant - Porter une attention continue à l'excellence technique et à la conception - Favoriser la simplicité - Responsabiliser les équipes - Ajuster, à intervalles réguliers, son comportement, ses processus pour être plus efficace
Valeur 2 Une solution qui fonctionne plus qu'une documentation exhaustive	
Valeur 3 La collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle	
Valeur 4 L'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan	

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

- Faire du changement un allié souhaité plutôt qu'un ennemi contraint.
- Innover de manière permanente et faire évoluer son offre client.

- Généraliser la culture client dans une organisation par processus où chacun est client de l'autre et réciproquement.
- Coopérer et rechercher un optimum collectif plutôt qu'un optimum par fonction.
- Maintenir une structure de complexité humaine permettant de favoriser la reconfiguration des équipes ou des services.

Contexte

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



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

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

Pour mettre en place ce changement, il convient de :

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

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

Méthodologie et conseils

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

Avant de vous lancer...

- ✓ L'approche agile consiste avant tout à s'adapter de façon efficiente et réactive à l'évolution constante des objectifs et du périmètre de l'activité.
- ✓ L'équipe doit comporter des experts de l'agilité, des spécialistes (capable d'expliquer et d'accompagner), des personnes charismatiques et reconnues, des leaders et des communicants.

OUTIL



29

Le changement agile

“

*Ce qui nous empêche de
changer, ce ne sont pas
seulement nos doutes mais
bien plus souvent nos
certitudes...*

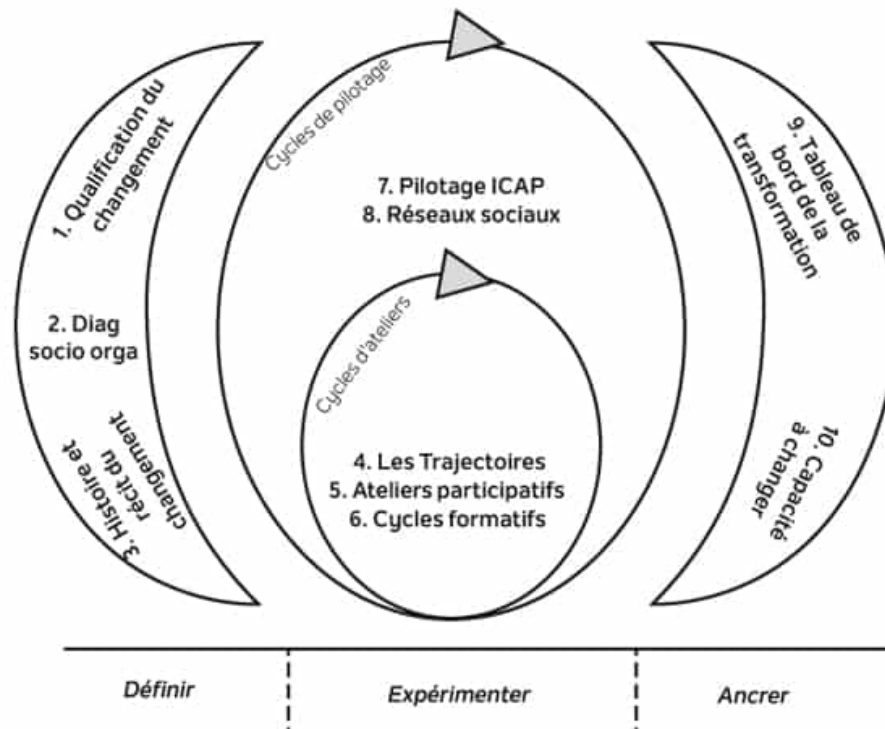
Sénèque

En quelques mots

Le changement agile est une méthode d'accompagnement du changement en mode collaboratif. Les principaux livrables de diagnostic ainsi que les actions de communication, de formation et d'accompagnement sont réalisés sous la forme d'ateliers participatifs. Ce mode collaboratif permet d'impliquer et de co-construire tout ou partie du changement.

**UNE MÉTHODE
D'ACCOMPAGNEMENT**

DU CHANGEMENT EN MODE COLLABORATIF



Source : Autissier D., Moutot J.-M., *Le changement agile*, Dunod, 2015

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le modèle de changement agile se positionne comme une alternative au modèle instrumental et comme une composante méthodologique de l'accompagnement du changement. L'accompagnement du changement en mode agile se fait par le déploiement d'ateliers participatifs.

Contexte

Les travaux en gestion du changement sur l'évolution des paradigmes, mais aussi sur la saturation du changement, ont conduit David Autissier et Jean-Michel Moutot (2015) à proposer une nouvelle démarche

d'accompagnement du changement intitulé « changement agile » en proposant de réaliser les principales productions de gestion du changement sous la forme d'ateliers participatifs.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. La phase « Définir » est réalisée en amont du projet ou tout au début. Cette phase de diagnostic (cartographie des changements, des acteurs, des irritants, des résistances) permet de construire les éléments de langage et la feuille de route.
2. La phase « Expérimenter » est au cœur du modèle. Elle est composée de deux cycles qui se combinent : un cycle d'ateliers et un cycle de pilotage. Le cycle d'ateliers consiste à proposer aux bénéficiaires du changement des ateliers participatifs pour leur faire prendre conscience à la fois de l'importance et du contenu du changement. Le cycle de pilotage consiste à réaliser selon des périodicités différentes des mesures du changement en cours de réalisation par des enquêtes auprès des principaux intéressés.
3. La phase « Ancrer » est mise à jour régulièrement par les différentes transformations dans l'entreprise. Les productions de cette phase ne traitent pas d'un projet en particulier mais de l'ensemble des projets au service de la transformation globale de l'entreprise.

Méthodologie et conseils

Les principes de la conduite du changement agiles sont les suivants : la destination du changement est co-construite, la démarche de travail est la collaboration, elle favorise l'expérimentation des parties prenantes, se focalise et mesure l'ancrage du changement. En conduite

du changement classique, dite « instrumentale », la destination du changement est connue, l'organisation se trouve dans une situation d'urgence pour déployer ce changement, la logique dominante est l'instrumentalisation, et le gros de l'effort et de l'attention du travail porte sur les phases de préparation, en amont du changement.

L'importance de l'ancrage, trop souvent sous-estimé dans le mode projet classique, remet en cause le principe d'explication du changement et les actions rhétoriques sur le changement. **L'important n'est alors pas tant d'expliquer en amont les raisons du changement de manière générale que de s'intéresser aux modalités concrètes par lesquelles le changement se matérialise.**

Il est préconisé de faire quatre types d'ateliers participatifs sur des périodes de trois mois et d'envisager entre trois et cinq cycles en fonction de la complexité du projet. Sur une année il faut compter trois cycles compte tenu des périodes de vacances. Il est conseillé de commencer par des ateliers de catharsis (ce qui pose problème), de *brainstorming* (ce qui pourrait être fait), d'exploration (ce qui est faisable) et de décision (ce qui va se faire).

Avant de vous lancer...

- ✓ Ayez en vue des personnes qui pourront animer les ateliers.
- ✓ Utilisez des applications digitales pour l'animation des ateliers.
- ✓ Effectuez les contrôles avec des questionnaires du type ICAP, qui mesurent le taux d'information, de compréhension, d'adhésion et de participation.
- ✓ Essayez de faire animer les ateliers par les managers avec leur équipe.

OUTIL



30

Le changement organisationnel positif

“

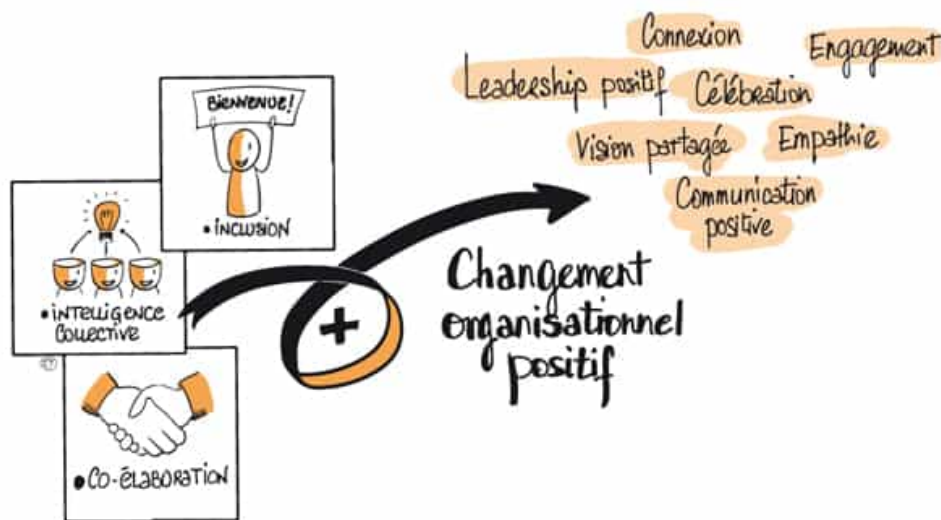
Rien n'est permanent, sauf le changement.

Héraclite

En quelques mots

Le **changement organisationnel positif** consiste à instaurer un nouvel état d'esprit dans l'entreprise et à abandonner les transformations organisationnelles exclusivement décidées par la hiérarchie et seulement pilotées par des cabinets de conseil en stratégie. Bien au contraire, il part du terrain, est systémique et mobilise l'ensemble du corps social. Il implique que tout un chacun peut devenir acteur du changement et responsable des décisions prises dans la transformation plutôt que de subir le changement, voire de rentrer en résistance (sauf si cela va réellement à l'encontre de ses valeurs).

LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL POSITIF



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Engager les salariés de tous niveaux dans un dialogue sur des questions d'intérêt mutuel et général.
- Dynamiser les salariés pour réussir le changement.
- Insuffler une nouvelle dynamique positive pour réinventer de nouvelles façons de faire.
- Comprendre que l'investissement dans le bilan psychologique et émotionnel est aussi important que dans le bilan financier.

Contexte

Dans toutes les situations de changement, de crise ou de difficulté rencontrées par l'entreprise, il est possible de

mettre en place les démarches et les outils de la Psychologie Positive.

Cela nécessite de développer un nouvel état d'esprit et d'instaurer un climat de confiance afin que les salariés participent pleinement à la transformation par leur créativité et leur engagement.

Ainsi, l'entreprise doit jouer la transparence, l'agilité collective et donner du sens pour motiver les salariés à s'approprier l'avenir de l'entreprise.

COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

- **Développez et encouragez les cinq comportements (5 C) positifs :**

prendre soin, se connecter, s'engager, communiquer et célébrer (*caring, connecting, committing, communicating, celebrating*) pour créer le collectif.

Ces comportements permettent d'établir un langage commun pour aider les membres de l'organisation à cultiver des relations saines. Par exemple, améliorer la communication interne et externe, célébrer des succès individuels et organisationnels, encourager une plus grande socialisation, établir des relations pour accroître le sentiment d'appartenance.

- **Appuyez-vous sur la déviance positive :**

identifiez des solutions individuelles inhabituelles pour résoudre les problèmes organisationnels. Trouvez des déviants positifs, des personnes qui, malgré avoir les mêmes ressources limitées que leurs pairs, réussissent toujours à obtenir des succès inhabituels et peuvent être des modèles pour les autres. Faites appel à ces personnes pour innover et co-crée des solutions qui favoriseraient les changements organisationnels et comportementaux.

Les gens sont d'autant plus sensibles lorsque les choses sont élaborées par leurs homologues. Incitez les salariés à exprimer leurs opinions, à proposer leurs idées et à être partie prenante et responsable des changements.

Construisez une vision partagée grâce à l'*Appreciative Inquiry* :

favorisez un changement positif en vous focalisant sur tout ce qui a déjà bien marché pour faire émerger des solutions. Par exemple : refondre la culture de l'organisation, définir les étapes du changement...

Méthodologie et conseils

La transformation positive est basée sur l'inclusion, la co-élaboration et l'intelligence collective. Dans une organisation traversant une crise ou une transformation, le partage des enjeux améliore le moral et la performance en faisant appel à la contribution et en donnant du sens au changement.

Avant de vous lancer...

- ✓ Pour réussir une transformation, concentrez-vous sur ce que vous pouvez faire et non sur ce que vous ne pouvez pas faire.
- ✓ Communiquez dès le départ sur les transformations pour préparer les équipes.
- ✓ Faites participer les collaborateurs le plus tôt possible dans les changements à venir pour qu'ils se sentent impliqués et engagés.

OUTIL



31

La courbe de maturité digitale CDOAlliance Bearing Point

“

*Tout changement est difficile
au début, compliqué au milieu
et magnifique à la fin.*

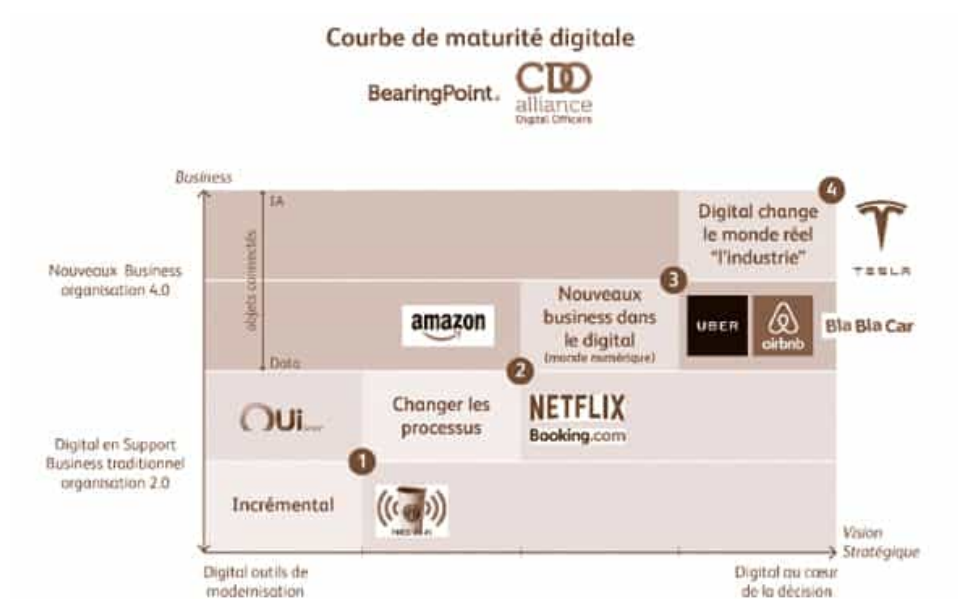
Robin Sharma

En quelques mots

Comme pour toute transformation, le temps est un facteur nécessaire à l'appréhension de tous les bénéfices apportés par le vecteur de changement, et à sa pleine exploitation. L'optimisation et l'efficacité opérationnelle apportées par une technologie sont bien souvent priorisées sur l'innovation. Ce sont les actions dont les résultats sont mesurables (gains en performance, économies) sur un environnement connu et maîtrisé, sur lequel l'entreprise dispose d'un historique de mesure. Le digital entre souvent chez

les entreprises traditionnelles par le biais d'un petit apport incrémental. Les acteurs récents, nativement digitaux, l'utilisent pour leur part directement dans une dimension stratégique, apportant de nouveaux modèles d'affaires sur le marché. Des ruptures sectorielles profondes interviennent à l'origine d'entreprises traditionnelles qui ont embrassé une véritable révolution, ou de la part d'acteurs qui bousculent les codes, appelés « disruptifs ».

COURBE DE MATURITÉ DIGITALE



Source : CDO Alliance, 2018.

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La courbe CDOAlliance Bearing Point permet à l'entreprise de s'interroger et se situer en matière de maturité digitale. Elle permet de visualiser le point

d'entrée du changement qu'elle est en train de connaître sous l'effet du digital, ou celui qu'elle pourrait prendre. L'entreprise peut se mettre en perspective avec d'autres acteurs du marché, prendre conscience de leurs approches et bénéfices retirés, et se positionner elle-même. La représentation permet de comprendre qu'il y a plusieurs dimensions au digital et donc plusieurs chemins, selon qu'on le considère comme outil de modernisation ou/et de mouvement stratégique. Une fois l'outil utilisé en phase de vision stratégique amont, il sera possible et opportun d'établir la feuille de route en conséquence.

Contexte

Cette courbe est un outil pédagogique et synthétique à utiliser avec la direction générale, le COMEX, l'équipe virtuelle et les managers impliqués dans la définition ou l'exécution de roadmaps.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Listez les initiatives digitales que votre entreprise a implémentées ou envisagées, et catégorisez-les : incrément digital, changement de processus, nouveaux business dans le digital, transformation sectorielle
2. Faites votre propre analyse de l'endroit où en est l'entreprise sur cette courbe
3. Avant de partager l'outil et votre vision avec d'autres tiers de l'entreprise, cherchez des exemples de ce que pourrait faire votre entreprise dans chaque case
4. Préparez une fiche de présentation par initiative (avec des éléments de résultats quantifiés, retours marché...), et faites en sorte de bien les connaître pour la suite.

5. Testez l'outil en questionnement ouvert (sans livrer votre analyse) avec des collaborateurs de la communauté digitale – équipe virtuelle si elles sont en place, ou divers managers de l'entreprise.
6. Collectez les réponses et les argumentations détaillées. Toute contribution des participants à la projection vers les prochaines étapes est précieuse. Elle a de la valeur et fait gagner du temps sur la suite. Essayez de les projeter en brainstorm dans le deuxième temps de partage et travail autour de l'outil. Les éléments que vous aurez préparés les aideront à être créatifs.
7. Faites ensuite un rapport prêt à être présenté en comité de direction / comité exécutif.
8. Présentez le rapport en faisant valoir pour illustration les initiatives collectées. Faites ensuite une présentation de modèles types d'entreprises illustrant les cases plus matures que les vôtres .
9. Passez en exercice de définition du positionnement cible que souhaite atteindre le CODIR/COMEX et l'horizon temporel, afin de déterminer l'ambition et la vision digitale de l'entreprise.

Méthodologie et conseils

L'outil prend d'autant plus de sens quand le CODIR-COMEX auquel vous présentez votre analyse a déjà un premier niveau d'acculturation : *digital safari*, *learning expédition*, *digital shockwave*, plate-forme de *learning digital*, *genius bar*... Tout élément de présentation visuelle des initiatives tierces (vidéo) appuiera une présentation powerpoint.

Avant de vous lancer...

- ✓ Faites un inventaire des initiatives digitales de votre entreprise

- ✓ Évaluez si le digital est au programme stratégique de votre entreprise et quels nouveaux business models sont envisagés
- ✓ Évaluez dans quelle mesure votre entreprise a identifié les modèles des nouveaux acteurs de votre écosystème actuel et des adjacents (startups, acteurs digitaux)

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Pour être plus efficace vis-à-vis des managers et des membres du COMEX dans la phase d'acculturation et d'élaboration du plan de transformation, le CDO doit savoir leur expliquer et illustrer la courbe de maturité digitale.

Présentation de la courbe : axe n° 1

Les blocs 1 et 2, Incrémental et changer les processus, se situent dans la zone où les **entreprises traditionnelles** utilisent le digital en support d'une manière de fonctionner, opérer et faire du business en approche modernisée, appelée 2.0.

Les entreprises « nouvelle version » sont partiellement digitalisées. Elles répondent aux caractéristiques suivantes :

1. Elles font apparaître à leurs collaborateurs ou clients des usages et équipements basiques parce que désormais universels sur le marché. Exemple : Starbucks qui fournit dans ses cafés du wifi gratuit.
2. Elles introduisent de nouvelles pratiques auprès des collaborateurs (transversalité, innovation)
3. Elles maximisent la connaissance et le parcours client : elles proposent des processus digitaux (ex : un tunnel de réservation en self-service en

ligne pour une agence de voyage). Elles captent de la donnée client dont elles font bon usage pour développer une relation digitale régulière, interactive et personnalisée. Elles industrialisent les innovations de processus.

L'Internet des objets est l'un des premiers éléments capacitants digitaux apparus en entreprise. En rendant communicants les objets des chaînes de production et services, l'entreprise peut piloter à distance et en temps réel les opérations. À ce stade, l'entreprise a déployé une infrastructure sous-jacente de données et développé la culture de la donnée. Ce premier pas franchi, l'automatisation et la dématérialisation viennent compléter les mesures de gain en performance, de fluidification et d'instantanéisation des processus et traitements.

L'autre incrément digital majeur apporté par l'entreprise à son marché a pris la forme d'applications. Ergonomiques, tactiles, elles sont devenues les interfaces de relations et de services disponibles en tous lieux et à toute heure (smartphones, web, bornes). Cela sous-tend une transformation importante du système d'information de l'entreprise, de ses modes de travail, ainsi qu'une évolution profonde des approches organisationnelles.

Présentation de la courbe : axe n° 2

Les blocs 3 et 4, nouveaux business dans le digital qui change le monde réel, l'industrie (le secteur), qualifient **les entreprises qui font du digital un objet stratégique.**

Elles **transforment leur business** avec le levier digital, pour les entreprises installées, ou « traditionnelles ».

Pour celles qui se lancent, elles bâtissent directement leur modèle et leurs offres sur un socle digital (base de solution, de relation avec les clients, de service...).

Les entreprises nativement digitales, spécialistes de la donnée arrivent sur le marché directement à l'étape 3 de la courbe (Airbnb, Uber) selon un modèle de portail de service intermédiaire-agrégateur. Leur force réside dans l'expérience simplifiée et identifiable, « signée ».

Ultimement, en étape 4, on trouve les entreprises qui changent le secteur (Tesla). Plus qu'innovantes, elles inventent, en développement rapide ! Le modèle repose sur l'agrégation-intégration de l'écosystème qu'elles fédèrent autour d'un authentique génie visionnaire.



Auto-évaluation de maturité

AXES D'INVESTIGATION :

- Incrémental (1) :

Voyez-vous des « ajouts » digitaux déployés dans vos usines, dans vos points de contact et service avec vos publics, vos magasins, chez vos clients ou via des portails de distribution (exemple : une solution de reportig mobile (sur tablette / téléphone) , le dash button qui permet sur appui du consommateur de déclencher une commande automatique de votre produit, via amazon notamment) ? Au-delà de votre mémoire, explorez les sites web de l'entreprise, les sites e-commerce employés, les sites de presse digitale, les réseaux sociaux, votre intranet ou réseau social d'entreprise...

- Processus (2) :

Certains processus ont-ils été digitalisés ou « dématérialisés » ou rendus possibles avec le digital : commande de produits, souscription consommateur à vos services, réclamation après-vente ou gestion de retours, dossier de déclaration d'un sinistre avec prise de photos, simulation et génération d'un devis, recherche de disponibilités produit dans un magasin – consultation de

stock, processus rh de demande de congés, de formation, soumission de notes de frais, commande de matériel pour une usine, visualisation des congés – plannings...

- Nouveaux business dans le digital (3).

Votre entreprise a-t-elle mis en œuvre une place de marché spécialisée dans votre secteur (marketplace), un portail qui propose non seulement ses produits et services mais ceux complémentaires ou concurrents d'autres acteurs du marché ? Propose-t-elle désormais des solutions (produits + services) accessibles sur un portail pour le client, ou via une application mobile ? Les produits et services pouvant être l'agrégation de produits et services de partenaires. L'entreprise s'engage comme acteur global d'une solution sur son domaine de légitimité initiale, étendu grâce à cette nouvelle proposition de valeur. L'entreprise propose-t-elle une nouvelle manière d'accéder à ses produits et solutions, avec des approches d'interactivité à l'initiative du consommateur – usager (c'est lui qui demande / déclenche le service, comme le recours à un taxi pour Uber)

- Le digital change l'industrie (4).

Votre entreprise développe ou propose-t-elle un produit totalement inédit et qui bouscule les usages et la structure du marché ?

L'approche doit utiliser l'intelligence digitale au cœur de sa conception (machine learning, IoT, data, intelligence artificielle, robotique...) et intègre concrètement des éléments fournis par l'écosystème

OUTIL



32

L'approche hybride

“

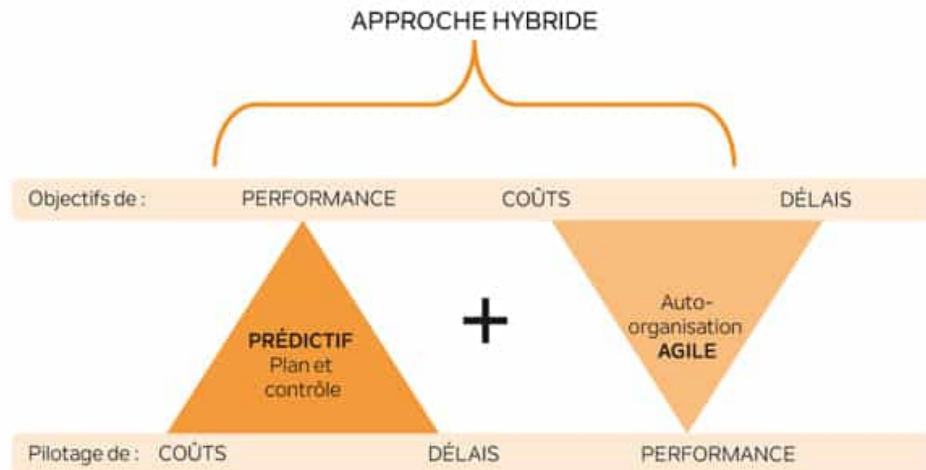
*Les hybrides entre races
véritables chez les plantes et
les animaux font généralement
preuve de vigueur.*

Luigi Luca Cavalli-Sforza

En quelques mots

L'approche hybride facilite le changement de conception d'un projet en mixant, selon le besoin, l'approche traditionnelle, dite prédictive ou Waterfall, et l'approche agile. La première consiste à fixer un objectif de performance à atteindre et de piloter les coûts et les délais pour l'atteindre. L'autre est tout le contraire : elle consiste à fixer un objectif de coûts et de délais, puis de piloter le niveau de performance en fonction de ceux-ci. En apparence inconciliables, elles s'enrichissent l'une l'autre dans l'approche hybride.

L'APPROCHE HYBRIDE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'approche hybride permet d'évoluer d'une méthode très planifiée et ordonnée autour d'un objectif de performance à l'approche agile où le collaboratif et l'auto-organisation sont de mise. En ne passant pas directement de l'une à l'autre, les organisations conservent leurs repères tout en assouplissant peu à peu leur rigidité.

Contexte

Le management de projet utilise de plus en plus cette approche, notamment dans des organisations de type industriel ou d'ingénierie (automobile, aéronautique etc.).

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Se poser la question de la maturité et de l'affinité des équipes et du chef de projet vis-à-vis des deux approches, car le mode de management dépend de l'approche, plus structuré et préparé en amont pour la méthode prédictive et pour la méthode agile : plus créatif et participatif.

2. Définir comment mixer les deux méthodes en une approche intermédiaire. La question qui se pose est quel objectif fixer et quelles contraintes piloter au fur et à mesure ? Les combinaisons sont multiples : un objectif de performance et de coûts amène à piloter les délais, un objectif de performance et de délais amène à piloter les coûts.
3. Engager une réflexion participative pour déterminer les séquences du projet et les modes d'animation. Que conserve-t-on de la méthode traditionnelle et qu'est-ce qu'on ajoute de la méthode agile ?

Méthodologie et conseils

Le mode prédictif est généralement associé à un management construit sur des principes tels que :

- taylorisation où chacun est expert d'une tâche bien précise ;
- discipline où le plan prévu doit être suivi quasi à la lettre et où l'on tente de réduire les dérapages en cas de dérive ;
- mesure de l'avancement, des livrables, du budget, etc. ;
- jalonnement des étapes qui assurent de savoir où on en est, jalon après jalon ;
- notion de contrat : l'engagement pris doit être respecté.

Le mode agile est associé à des principes issus de l'entreprise libérée, où le management est très peu contraignant : chacun connaît sa mission et la gère en toute auto-responsabilité et autonomie. Le management en mode agile est issu de conceptions telles que :

- créativité : la solution s'invente à chaque sprint ;

- collaboration et participation : chacun coopère avec l'équipe et le client, toutes les idées émises sont écoutées et les décisions prises collégialement ;
- incertitude : comme il n'y a pas de plan fixé à l'avance, l'équipe avance en s'adaptant plus facilement aux changements ou évolutions de la demande initiale ;
- engagement car chacun est solidaire de l'équipe.

Avant de vous lancer...

- ✓ L'approche hybride permet d'évoluer d'une méthode issue du développement industriel où la planification et la taylorisation dominaient, à une méthode agile, où la créativité et le collaboratif permettent d'aborder les imprévus sans clash.
- ✓ Dans une optique où le changement devient une constante, l'approche hybride invente de nouvelles façons de générer, créer et développer les innovations.

OUTIL



33

Tester des modélisations

par Romain Jouin

“

*Tous les modèles sont faux,
certains sont utiles.*

George Box

En quelques mots

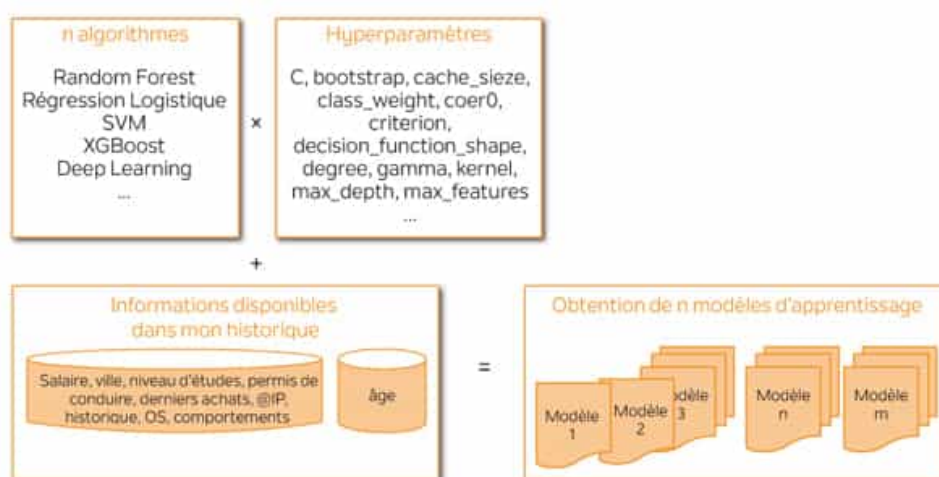
La data science est une **pratique empirique** : on ne connaît pas à l'avance quelle est la bonne approche, il est nécessaire d'en **tester plusieurs**, pour voir lesquelles semblent marcher le mieux, puis « creuser » pour affiner.

Aussi les projets de **machine learning** sont-ils très récurrents : on passe souvent par les mêmes étapes, en ajoutant de plus en plus de **données** et en cherchant les **meilleurs paramètres**.

Il ne faut donc pas s'offusquer si le travail précédent semble être mis de côté d'une réunion à l'autre : c'est la nature de ces

projets que de **chercher par tâtonnements** . L'obtention d'un **modèle** passe par la création de plusieurs d'entre eux, et des comparaisons de leur performance.

TESTER DES MODÉLISATIONS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Tester différentes modélisations afin de trouver la meilleure.

On ne sait jamais quel algorithme donnera la meilleure modélisation du cas business à l'avance.

Contexte

Une question business vous est posée et vous devez vérifier qu'il y a de l'information sur cette question dans les données que vous avez nettoyées.

Vous essayez donc de modéliser la question avec un algorithme de machine learning.

A priori tous les champs sont ouverts et il n'y a pas de guide pour savoir vers où aller. Il est donc nécessaire de tester en un minimum de temps des approches différentes pour déceler les plus prometteuses.

La data visualisation est une première étape, l'usage d'algorithmes une seconde. Ces deux approches se nourrissent mutuellement : on peut commencer par de la data visualisation pour savoir vers où orienter les algorithmes et utiliser les résultats des algorithmes pour les illustrer *via* des data visualisations.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Nettoyez vos données, puis appliquez un algorithme. Les algorithmes disposent de calculs sur les erreurs qui permettent de savoir s'ils sont plus ou moins bons. Par contre, il n'y a pas d'algorithme qui vous dise lequel sera le meilleur. Testez-en plusieurs et calculez pour chacun leur qualité.
2. Sur de petits jeux de données, cela peut se faire assez rapidement. Sur des grandes quantités de données, cela peut être beaucoup plus long, utilisez alors des outils big data.
3. Gardez les 3 ou 4 algorithmes les plus prometteurs pour les affiner.

Méthodologie et conseils

N'hésitez pas à voir petit ! Commencez par enlever les colonnes qui ne vous semblent pas pertinentes et ne conserver que celles qui sont évidentes.

Ensuite vous pourrez chercher à rajouter les colonnes enlevées, voire rajouter des données externes. **Il est trop facile de se noyer dans des masses de données pour ne**

pas commencer par ces étapes très simples sur un sous-ensemble.

Certains algorithmes sont réputés pour être très performant : les random forests par exemple sont des « musts » à tester dans ces étapes préliminaires.

Essayez aussi de supprimer les données extrêmes de vos jeux de données : elles peuvent réduire la performance des modèles et nuire à votre projet.

Si le modèle donne de bons résultats, alors il y a sans doute de l'information concernant la question dans les données. Sinon il n'y en a pas.

Vous pouvez alors **discuter avec des experts** métier pour décider où aller chercher de l'information plus pertinente.

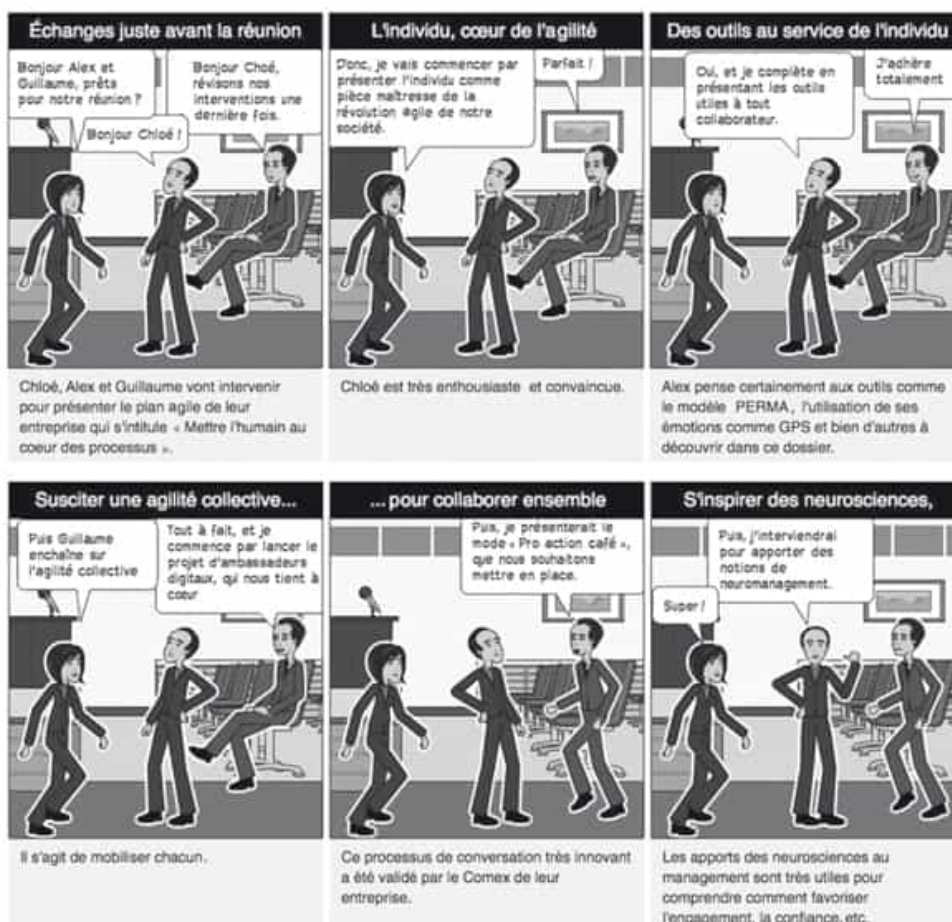
Avant de vous lancer...

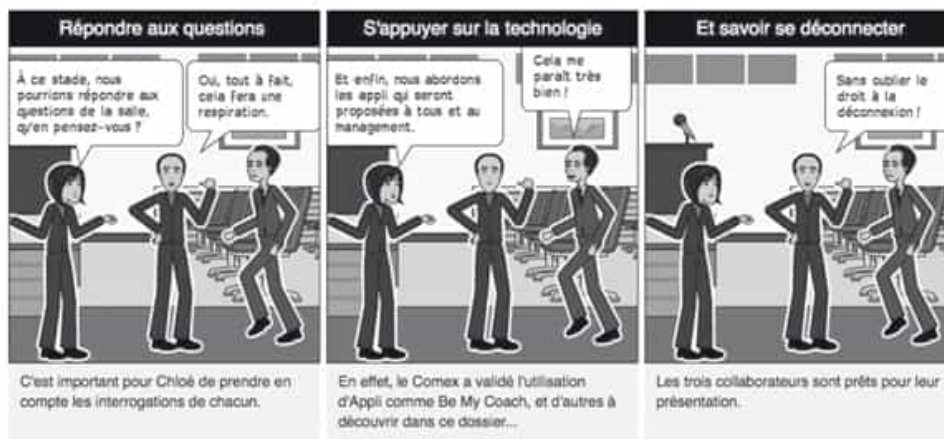
- ✓ Discutez avec les « clients » du projet : ils vous indiqueront quelles sont les data à ne pas oublier et celles qu'ils pensent être les plus pertinentes.
- ✓ Ensuite n'attendez pas d'avoir « toutes » les data : vous ne les aurez jamais. Commencez par ce qu'on vous donne, apprenez à faire un retour rapide avec des codes automatisant vos approches.
- ✓ Pensez à documenter vos sources et vos codes : utilisez des systèmes de versioning de code et sachez « ressortir » un résultat.

DOSSIER

4

PLACER L'HUMAIN AU CŒUR DES PROCESSUS





Les outils

[34 Le modèle PERMA](#)

[35 La démarche de progrès intérieur](#)

[36 Le diagnostic de ses atouts](#)

[37 L'utilisation des émotions](#)

[38 Les ambassadeurs digitaux](#)

[39 Les 4 niveaux d'autonomie](#)

[40 Le pro action café](#)

[41 Les apports des neurosciences au management](#)

[42 L'application SuperLike by Supermood](#)

[43 Le droit à la déconnexion](#)

[44 L'application ZestMeUp](#)

[45 L'application Be My Coach](#)

OUTIL



34

Le modèle PERMA

“

Une des découvertes les plus importantes en psychologie... est que les individus peuvent choisir leur façon de penser.

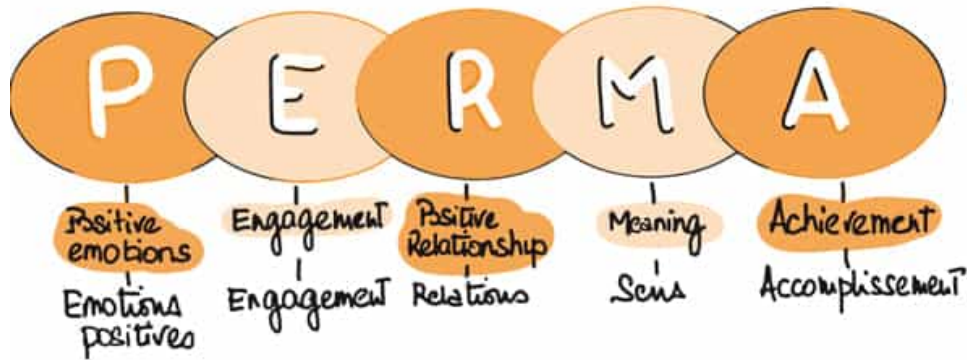
Martin Seligman

En quelques mots

Le **modèle PERMA** a été développé par Martin Seligman, fondateur de la Psychologie Positive. Il repose sur la capacité à réunir et développer cinq éléments (émotions positives, engagement, relations, sens, accomplissement), pour atteindre la plénitude, en conciliant bonheur et sens dans sa vie personnelle et professionnelle.

Ainsi, il permet de mesurer où nous en sommes en matière de satisfaction personnelle et professionnelle et d'agir concrètement pour améliorer notre niveau de bien-être psychologique. Chacun des éléments peut être évalué et développé tant sur le plan individuel que collectif.

LE MODÈLE PERMA, UNE NOUVELLE THÉORIE DU BIEN-ÊTRE



<https://goo.gl/fX7F9d>

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Évaluer son niveau de bonheur et de bien-être psychologique.
- Mieux allier épanouissement personnel et performance.
- Définir ses priorités de développement personnel et professionnel.
- Forger des croyances et développer des comportements positifs.

Contexte

Le travail occupe une place prépondérante dans notre vie, et de la même façon qu'il peut être source de stress et de mal-être, il peut aussi nourrir nos besoins d'accomplissement, de vie sociale épanouie et de sens dans ce que l'on fait de notre vie.

Le modèle PERMA peut s'appliquer à l'ensemble d'une organisation pour conjuguer recherche de la performance et épanouissement des collaborateurs à travers le plaisir de faire, la joie de réussir et la recherche de sens au travail.

COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

- **Émotions Positives (P)** : prenez conscience et expérimentez ce qui vous procure des émotions positives (paix, gratitude, satisfaction, plaisir, inspiration, espoir...) et favorise une vision optimiste de la vie en développant la capacité à regarder le passé, le présent et le futur dans une perspective positive.

Ressentez-vous des émotions positives au travail ? Vos talents et vos compétences sont-ils mis à contribution dans votre poste actuel ?

- **Engagement (E)** : découvrez et recherchez les moments de flow et d'engagement total dont le travail est la première source, des moments où vous êtes pleinement absorbé par ce que vous faites et où vous perdez la notion de temps et d'espace en étant complètement présent.

Avez-vous des activités qui vous apportent un état de flow ?

- **Relations (R)** : établissez et nourrissez des relations positives, sources de joie, d'énergie positive et de soutien dans les moments difficiles.

Avez-vous des relations positives au travail ? Consacrez-vous suffisamment de temps à renforcer ces relations ?

- **Sens (M)** : dépassez la seule recherche du plaisir et de la satisfaction à court terme pour trouver et cultiver ce qui donne du sens à votre vie.

Avez-vous le sentiment que votre travail a un sens ? Pensez-vous que vous contribuez d'une manière ou d'une autre à une cause plus grande que vous ?

- **Accomplissement (A)** : fixez-vous des défis et des objectifs ambitieux mais réalisables et qui vous poussent à donner le meilleur de vous-même.

Méthodologie et conseils

Chacun des éléments du modèle s'appuie sur des outils et des pratiques qui peuvent vous permettre de développer et consolider votre aptitude au bonheur et au bien-être psychologique en environnement professionnel.

Notre niveau de satisfaction au travail est étroitement lié à notre capacité à réunir dans notre vie les 5 éléments du modèle PERMA.

Avant de vous lancer...

- ✓ Prenez conscience des 5 éléments du modèle PERMA. Il sera ainsi plus facile d'avoir une vie professionnelle riche et enrichissante.
- ✓ Commencez par explorer en quoi ces éléments favorisent votre bien-être, puis envisagez comment vous pouvez les maximiser pour être encore plus heureux.

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Il s'agit de prendre conscience et de mettre en œuvre des actions concrètes pour chacun des éléments du modèle,

puis d'en évaluer les bénéfices pour soi-même et dans le cadre de son organisation.

Émotions positives au travail

Source de satisfaction au travail, les émotions positives développent le bien-être, le sentiment d'appartenance, la confiance, la sécurité, la résilience et la créativité.

Dans votre quotidien professionnel : quelles sont les situations, personnes ou activités qui vous procurent le plus de satisfaction au travail ? Négocier avec un client, animer ou participer à une réunion, prendre une décision, faire une pause-café avec un collègue... autant de moments et d'opportunités pour ressentir du plaisir, éprouver du contentement ou se sentir inspiré.

Le but ici est de ressentir des émotions positives et du plaisir dans votre routine quotidienne.

Engagement au travail

La notion de flow implique une pleine concentration dans l'instant présent et la mobilisation de toutes ses capacités cognitives et émotionnelles.

C'est la sensation d'« être dans la zone » dont parlent les sportifs, comme une immersion totale dans l'activité. Ainsi, favoriser une pleine présence requiert de créer un cadre propice en évitant tout ce qui peut distraire (e-mails, téléphone, messagerie...).

Vous sentez-vous pleinement engagé dans votre vie professionnelle ?

Relations positives au travail

Elles sont directement liées aux émotions positives. La qualité des relations de travail est la première source de satisfaction ou d'insatisfaction professionnelle. L'établissement de bonnes relations favorise tout autant le bien-être que la performance.

Développer sa capacité à exprimer ses émotions et accueillir celles des autres avec empathie et bienveillance est une clé essentielle d'une saine réussite professionnelle.

Sens au travail

De nombreuses études confirment que les personnes les plus satisfaites de leur travail sont celles qui y trouvent du sens. C'est également une attente croissante pour les nouvelles générations, l'organisation doit « donner du sens » et contribuer activement au bien commun.

Finalement, donner du sens et de la valeur à son activité professionnelle ne dépend-il pas de chacun de nous ? Là où certains « amassent des pierres, d'autres construisent une cathédrale »...

Accomplissement au travail

C'est une dimension fondamentale en ce qu'elle concrétise et renforce les quatre autres.

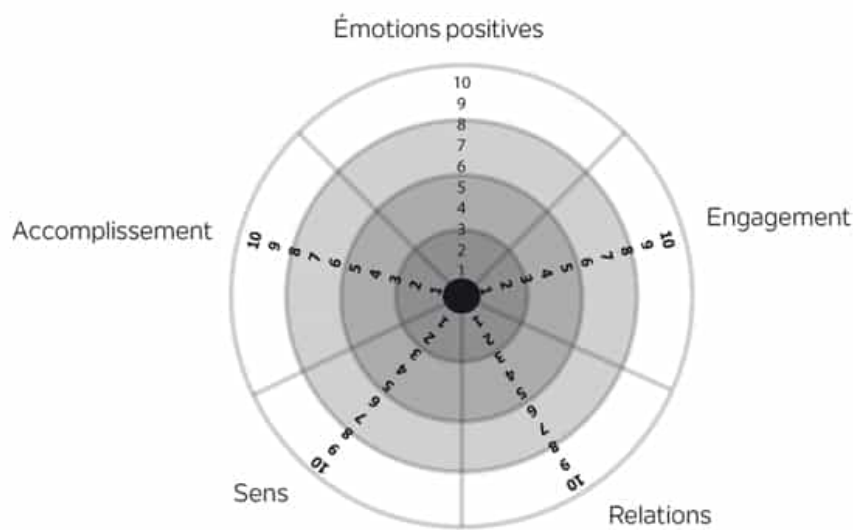
Ainsi, obtenir des résultats tangibles, individuellement ou collectivement, augmente la confiance, le sentiment et la fierté d'appartenance, favorise l'engagement et la capacité à relever de nouveaux défis.

Pour cela, deux éléments sont indispensables : (se) fixer des objectifs clairs et accessibles, puis reconnaître et célébrer les victoires.



Auto-évaluation

La Roue de Bien-être



D'après la roue de bien-être (PERMA) de Grenville-Cleave & Akhtar

- La roue de bien-être permet d'évaluer son niveau de bien-être au travail en se basant sur les cinq éléments du modèle PERMA.
 1. Lorsque vous pensez à votre travail, qu'est-ce qui vous procure le plus de plaisir et de satisfaction ? Quelles activités sont sources d'émotions positives ? Lesquelles vous plongent dans un état de flow ? Quelles activités vous permettent de créer ou nourrir des relations positives ? Qu'est ce qui donne du sens à votre travail ? Qu'est-ce qui vous procure un sentiment d'accomplissement ?
 2. Lorsque vous avez une image suffisamment claire dans votre tête, marquez de 1 à 10 (1 = rien ou presque rien ; 10 : le maximum) où vous vous situez pour chacun des cinq éléments du modèle PERMA. Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses à cet exercice. Le but est de vous permettre de réfléchir sur ce que vous vivez dans votre quotidien.

3. Dans votre vie professionnelle, en quoi ces cinq éléments de bien-être psychologique sont-ils suffisamment satisfaits ? Y a-t-il des manques ou des déséquilibres ? Par exemple, beaucoup de situations de flow mais pas assez de relations ? Peut-être beaucoup d'émotions positives mais pas assez de sens ?
4. Si vos scores ne sont pas assez élevés à vos yeux, que pouvez-vous faire ? Si vous êtes satisfait de la situation, comment pouvez-vous la maintenir, voire encore l'améliorer ?

OUTIL



35

La démarche de progrès intérieur

“

*L'homme sage n'est pas
comme un vase ou un
instrument qui n'a qu'un
usage. Il est apte à tout.*

Confucius

En quelques mots

Par l'attention au présent, nous avons constaté que nous sommes là, ici et maintenant. Nous avons aussi observé et pris note de nombre de nos attitudes en faveur ou en défaveur de notre équilibre.

La démarche de progrès intérieur apporte une synthèse globale pour nous-même. Elle permet de déterminer vers où nous voulons aller dans notre paysage interne, de définir une cible d'amélioration de notre bien-être, de meilleur équilibre intérieur, et d'en suivre la progression. Nul n'est besoin de chercher la perfection qui n'existe pas, mais plutôt un état souhaité, par des objectifs simples.

MA SYNTHÈSE DE PROGRÈS POUR MON ÉQUILIBRE INTERNE



goo.gl/DBbv4V

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La démarche de progrès intérieur contribue à définir la personne que nous voulons être, instant après instant, en se fixant une orientation à moyen terme.

Contexte

Cet outil constitue une synthèse globale. Nous l'utilisons quand nous décidons de nous engager dans une voie de réel changement pour soi-même. Grâce à la pleine présence, chacun détient une aptitude au changement, à ajouter de nouvelles « compétences internes » à son être, sans contrainte supplémentaire, mais plutôt avec une grande détente.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Relisez toutes vos observations** notées depuis plusieurs semaines, plusieurs mois. Faites une synthèse et laissez décanter pendant quelques jours.
- **Reprenez votre synthèse et faites un tableau à trois colonnes** : dans la première, listez les états internes que vous souhaitez diminuer ; dans la deuxième colonne, listez les situations qui les favorisent ; dans la troisième, définissez ce que vous allez mettre en place chaque jour avec la pleine présence, pour ne plus les vivre.
- **L'objectif** doit être simple et approprié à vous-même.
- **Donnez-vous deux à trois mois** et voyez tous les jours, avec l'attention au présent, comment vous progressez.
- **Au bout de trois mois**, si vous sentez que le progrès est acquis, ajoutez un nouvel objectif simple, et ainsi de suite...

Méthodologie et conseils

La clé est la pleine présence : il est fondamental de nous appuyer sur l'attention au présent, chaque jour, pour se rappeler à soi. C'est elle qui nous amène à la régularité de la pratique de notre objectif de progrès intérieur.

Mais ne soyons pas trop dur avec nous-mêmes en cas de loupé. Par exemple, notre objectif de progrès intérieur est d'arriver à l'heure en réunion pour ne plus ressentir les tensions créées par les remarques de nos collègues et devoir rattraper les propos déjà échangés ; finalement, nous commençons la semaine en arrivant en retard dès notre première réunion : stop la culpabilité, stop la dégradation, stop la bonne raison qui justifie le retard.

Regardons plutôt les éléments qui ont favorisé ce retard : nous nous sommes mis à écrire un mail urgent juste avant de partir à la réunion ; nous avons discuté avec un collègue à la fin de la réunion précédente... Peut-être que nos objectifs de progrès intérieurs prioritaires sont plutôt d'apprendre à dire *non*, quand nous avons un rendez-vous, de partir cinq minutes plus tôt que d'habitude, de ne pas se mettre à faire une chose au dernier moment, de rester centré sur notre objectif de ponctualité, en toute détente, en pleine conscience.

Avant de vous lancer...

- ✓ Permet d'équilibrer son énergie de façon générale.
- ✓ Soulage nos tensions et développe notre sérénité dans la durée.
- ✓ Notre premier objectif de progrès doit vraiment être simple et atteignable, pour rester confiant sur notre capacité à réussir.
- ✓ La persévérance est la clé : toujours en nous appuyant sur l'attention au présent.

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Notre objectif de progrès doit être simple

Les tensions sont comme une addiction : la tendance sera souvent d'y retourner car d'une part nous ne sommes pas

toujours « éveillés » à nous-mêmes et d'autre part, la mécanicité de notre comportement nous ramène au connu et au confort. Si finalement nous n'arrivons pas à progresser sur notre objectif intérieur, c'est qu'il est peut-être trop difficile pour nous à ce moment. Par exemple, il est peut-être trop ambitieux pour cette personne qui arrive en retard à tous ses rendez-vous depuis des années, de prendre comme objectif d'arriver à l'heure. L'objectif est trop frontal. Il vaudrait mieux qu'elle en choisisse un autre plus facilement atteignable, par exemple être moins irritable, moins agressive, arrêter de dire *non* systématiquement, moins stresser dans certaines situations.

Chacun est différent : la simplicité et la facilité sont spécifiques à chacun d'entre nous. L'important est de choisir de faire de petites choses qui vont dans le sens de l'attention en pleine conscience pour nous-mêmes, de monter des marches pas à pas.

Tout en nous fonctionne en structure

Nous pouvons choisir un objectif extrêmement simple pour commencer. Prenons l'hypothèse d'une personne qui se donne pour objectif de ne plus répondre systématiquement avec irritation à chaque fois qu'un collègue la dérange alors qu'elle est concentrée sur un travail urgent, et que ce soit un objectif de progrès interne facilement atteignable pour elle. Avec la pleine présence, cette personne est plus attentive à elle-même, ce qui lui permet de voir l'irritation « monter » en elle au moment où elle va répondre à son interlocuteur.

Elle pratique quotidiennement son observation, et voit ses progrès : dans ces situations, elle prend un temps avant de s'exprimer, cela crée un espace qui lui permet de répondre calmement à son interlocuteur ; elle finit par changer réellement cette tendance mécanique d'irritabilité. Cette même personne est celle qui a aussi des habitudes de retard systématique. Et depuis quelque temps, elle constate que sa propension à être en retard diminue au bénéfice de la ponctualité sans « faire

d'effort ». C'est juste que, modifiant un point dans son comportement, elle a modifié beaucoup plus.

Développer son majordome intérieur

Nous avons construit des rôles au fil de notre vie, comme des rôles de théâtre bien appris qui nous permettent de donner des réponses mécaniquement : le rôle de père, de chef, de copain, de coach, de frère, de collègue sympathique ou de collègue rigoureux, de manager empathique ou de manager visionnaire...

Nous pouvons aussi nous donner un rôle, mais interne celui-ci, qui nous ramène sur le chemin de notre propre évolution : celui du majordome. Ce rôle ne se voit pas, il ne se manifeste pas à l'extérieur. C'est le rôle qui nous ramène sur la pratique de l'attention au présent, sur notre objectif de détente, sur notre priorité quotidienne de nous libérer de notre propre mécanique de comportement.

Tout doit être facile pour ne pas générer de contrainte supplémentaire. Notre majordome nous aide sur notre route du changement, avec bienveillance pour nous-mêmes.



Cas

Isabelle R.

« Dans les réunions au travail, je n'arrivais pas à me faire écouter. J'avais l'impression que les gens ne tenaient pas compte de mon point de vue. Parfois, ils me répondaient : « D'accord, c'est bon, on a compris. » Cela créait en moi de grandes tensions : je me sentais inutile, dévalorisée, alors que j'ai des choses à dire. Au fil de mes observations, je me suis aperçue que j'avais tendance à beaucoup trop parler, à donner de multiples explications pour démontrer quelque chose, voire parfois à répéter plusieurs fois une même phrase. Et c'était exactement la même chose dans ma vie personnelle. Je sentais avec mes amis que je n'avais pas de poids dans mes arguments.

Les états internes que je souhaite transformer	Les contextes qui favorisent ces états	Ce que je mets en place avec la pleine conscience
Je me dévalorise => Je m'estime.	Je parle de façon disproportionnée en réunion.	Je préparer et argumente les faits de façon synthétique.
On ne m'écoute pas => J'obtiens la reconnaissance des autres.		Je ne répète pas deux fois la même chose.
		Je dis juste le nécessaire.

Pendant quelques semaines, j'ai prêté attention à mes attitudes en réunion pour ne pas retomber dans mes propres pièges. Dorénavant, je prépare un argumentaire structuré et synthétique : les gens m'écoutent et je peux exprimer mon expertise.

L'exercice est très intéressant car je me suis servie de ma "mécanique à trop parler" comme d'un point d'attention interne dans mon corps ; c'en est plaisant au quotidien et cela m'a ouvert la voie à une sensation positive de mon corps, de moi-même. »

OUTIL



36

Le diagnostic de ses atouts

“

L'intuition géniale qui apparaît brusquement a toujours été précédée d'une attention patiente et d'une longue réflexion.

Gustave Le Bon

En quelques mots

Le diagnostic de ses atouts personnels et professionnels repose sur l'analyse de son parcours et de ses expériences passées ou actuelles. Cet audit vise à identifier les forces développées. Il pose les questions suivantes :

- Quels sont les résultats de mes actions ?
- Quelles sont mes différences et ma valeur ajoutée par rapport aux autres acteurs ?
- Quels sont les éléments de mon parcours ou de ma personnalité

qui sont en phase avec les attentes actuelles du marché ?

- Comment consolider mes forces ?
- Quels atouts actuels me permettent de saisir de nouvelles opportunités ?

AUDITER ET METTRE À JOUR SES FORCES



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le diagnostic de nos atouts nous apporte une vision claire et objective de notre propre valeur ajoutée. Il nous permet de nous appuyer sur des éléments concrets et crédibles pour argumenter nos positions, défendre nos choix et aller à la conquête des opportunités qui nous motivent et que nous pouvons légitimement prétendre saisir.

Contexte

Avoir une vision précise de ses atouts et des acquis de ses précédentes expériences professionnelles est utile en permanence. Néanmoins, il est particulièrement pertinent de dresser un diagnostic de ses atouts en phase de recherche d'emploi, de projet de création d'entreprise ou encore de reprise d'activité après une longue période d'arrêt.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Mener une étude qualitative et interviewer différentes cibles : les personnes de notre entourage personnel, nos supérieurs hiérarchiques, des personnes de notre équipe, des collaborateurs d'autres services, des clients, partenaires ou fournisseurs.
2. Dresser l'inventaire des compétences personnelles, relationnelles ou techniques utiles dans notre métier et secteur d'activité actuel ou par rapport à un futur projet.
3. Évaluer avec nos interviewés nos performances dans chacune des compétences définies.
4. Comparer le résultat obtenu avec le niveau moyen des autres acteurs et se situer en positif ou en négatif par rapport à cette moyenne.
5. En déduire nos forces et nos faiblesses.
6. Analyser si nos forces sont en phase avec les attentes du marché ou propices au projet que nous visons.
7. En déduire un plan d'action :
 - Comment consolider nos forces ?
 - Comment diminuer nos faiblesses ?

- Comment capitaliser sur nos atouts pour capter des opportunités de marché et se développer encore ?

Méthodologie et conseils

Avant d'élaborer toute stratégie, plan d'action ou argumentaire, il est important de dresser un bilan à un instant T de ses atouts. Ce sont sur ces avantages que nous allons pouvoir bâtir un argumentaire étayé pour convaincre que nous avons le juste profil. Grâce à cet argumentaire efficace, nous pourrions prétendre à de nouvelles fonctions, à une évolution de poste ou à une augmentation de rémunération. C'est donc le socle pour mieux se connaître, construire le meilleur argumentaire possible et choisir les bons axes stratégiques pour se développer. Il va ensuite falloir mettre en regard de ce diagnostic, une analyse externe afin de déterminer quelles sont les menaces de l'environnement et les opportunités correspondantes à nos atouts, sur lesquelles nous tenterons de nous positionner.



NOS ATOUTS ET L'AGILITÉ

Nos qualités et compétences sont des atouts dans une situation, mais pas dans une autre. Ainsi, face à l'émergence de la notion d'agilité dans les organisations et la société, nous devons mettre en exergue ce qui va dans ce sens. Citons, par exemple, la capacité de décision, la capacité d'intégration de nouveaux points de vue, la capacité d'anticipation, l'intuition, l'écoute, le relationnel, la résilience, le leadership.

Avant de vous lancer...

- ✓ Permet de définir ses atouts.
- ✓ Prend en compte l'environnement.
- ✓ Est une base pour construire un argumentaire, se fixer des objectifs ou définir une stratégie.

- ✓ Ne pas s'auto-analyser mais faire appel à l'extérieur.
- ✓ En tirer des axes de recommandation et des plans d'actions.

OUTIL



37

L'utilisation des émotions

“

Nous appellerons émotion une chute brusque de la conscience dans le magique.

Jean-Paul Sartre

En quelques mots

Dans le monde du travail, les émotions n'ont pas toujours eu droit de cité. Et pourtant elles sont un formidable vecteur d'efficacité. Dans les années 1990, Antonio Damasio a établi le lien entre émotions et décisions et Daniel Goleman a démontré l'impact de l'intelligence émotionnelle sur le succès des plus grands leaders.

L'utilisation des émotions nous permet de prendre des décisions justes, alignées avec nos aspirations profondes. Nous percevons des signaux infimes qui nous invitent à explorer des aspects dérobés d'une situation. Nos relations avec les autres sont plus riches et authentiques.

NOS ÉMOTIONS SONT NOTRE MEILLEUR GPS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Nos émotions nous aident à percevoir les situations avec acuité, prendre des décisions pertinentes et agir dans la bonne direction.

Contexte

Nous pouvons nous « brancher » sur nos émotions à tout moment.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Accueillez vos émotions.**
 - Elles existent de toute façon. Les nier ne sert qu'à les accumuler, au risque de les voir

déborder un jour (crise de larmes, accès de colère, écoeurement physique).

- Elles mesurent l'écart entre nos aspirations profondes, besoins et la situation présente.
- Elles nous permettent de nous adapter à notre environnement.

- **Décodez leur message et leur énergie.**

- La *joie* nous indique que nous sommes sur le bon chemin. Elle stimule notre créativité.
- Le *désir* nous aide à trouver ce chemin. Il nous donne le courage de dire « oui » aux projets dans lesquels nous pourrions nous épanouir et l'énergie pour les accomplir.
- La *peur* et le *dégoût* nous alertent d'un danger potentiel. Ce peut être une impression qui nous pousse à nous méfier de quelqu'un ou à fuir un environnement toxique.
- La *colère* se manifeste en cas d'obstacle, d'intrusion ou d'injustice. Elle nous donne l'énergie de nous battre.
- La *tristesse* résulte d'une perte. Elle réclame un temps de pause pour faire le « deuil » de cette perte et le bilan de ce que cette chose ou cette personne nous a apporté.

- **Tenez-en compte pour décider.**

- Méfiez-vous des émotions de substitution. Une décision prise par *peur* de déplaire à quelqu'un n'est pas « juste » pour vous.
- Soyez attentif à votre propre ressenti par rapport à la décision à prendre. Imaginez la décision prise et observez comment vos émotions évoluent.

- **Exprimez-les de manière positive.**

- Une forte émotion sera perçue de toute façon. La verbaliser permet de la gérer.
 - Exprimez-la en parlant de vos besoins personnels ou en désignant les dangers que vous percevez. Vous aiderez les autres à élargir leur vision d'une situation.
 - Dites clairement ce qui vous fait envie et vous motive. Vous pourriez être exaucé !
- **Faites preuve d'empathie.**
 - Accueillez les émotions des autres et explorez les informations qu'elles fournissent.
 - Aidez-les à verbaliser leurs émotions s'ils ont du mal à le faire. « Tu as l'air en colère. Qu'est-ce qui te contrarie ? » Vous travaillerez ensuite plus efficacement ensemble.

Méthodologie et conseils

- Pour apprivoiser vos émotions si vous les avez trop longtemps négligées, écrivez-les. Notez les faits qui les provoquent, la décision que vous prendriez si vous les écoutiez. Puis laissez l'avenir leur donner « raison ».
- Il est possible de « reporter » une émotion, même la tristesse. Réservez un moment plus tard pour la ressentir. Il est même parfois souhaitable de le faire : n'envoyez jamais un mail sous le coup de la colère.

Avant de vous lancer...

- ✓ Plus nous écoutons nos émotions, plus nous sommes agiles et justes envers nous-mêmes.
- ✓ Restez authentique. Toute émotion feinte ou réprimée est nuisible à long terme.

OUTIL



38

Les ambassadeurs digitaux

“

Ce n'est pas l'espèce la plus forte qui survit. Ni la plus intelligente. Mais celle la plus réactive au changement.

Charles Darwin

En quelques mots

L'ambassadorat digital a d'abord été une pratique de communication dite « transparente » de la part des collaborateurs d'entreprise sur les réseaux sociaux (pour les entreprises qui l'autorisent et l'encouragent. Exemple : DELL). Supplément à la communication institutionnelle et formelle (recrutement, résultats financiers, stratégie) délivrée par le CEO, la direction de la communication ou les ressources humaines, elle apporte aux publics externes un supplément d'âme humain, incarné, informel et authentique personnification de l'entreprise.

Elle inspire confiance aux publics et engage les collaborateurs. Par extension,

les collaborateurs peuvent faire de l'ambassadorat vis-à-vis des autres collaborateurs en matière de pratiques, de connaissances, d'informations, de méthodes digitales, et d'innovations.

RÉSEAU D'AMBASSADEURS OU CANAL DE DIFFUSION, DE FEEDBACK ET DE COACHING DE PROXIMITÉ



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Les ambassadeurs digitaux permettent d'augmenter la visibilité de l'entreprise en externe, par une communication plus authentique, créant une relation de confiance. Tournés vers l'interne, d'autres ambassadeurs digitaux diffusent les usages, la conscience et la connaissance des initiatives, projets et innovations de l'entreprise, et son nouveau mode de relation à l'écosystème. Ils interagissent, orientent, coachent, collectent du feedback collaborateur, délivrent des moyens ou les font actionner. Ils peuvent mesurer et prendre le pouls de la transformation digitale.

Contexte

Pour 41% des personnes, une information sera mieux perçue venant d'un employé que si elle vient d'un PDG. Par identification, un collaborateur fait davantage confiance à un autre collaborateur de l'entreprise, et pourra par ailleurs lui parler plus librement, le questionner plus ouvertement également. Il pourra adopter par « capillarité » les pratiques de ce collaborateur, les outils qu'il utilise pour se former, communiquer, travailler, s'en remettra à lui pour le tenir informé des nouveautés, et des « plans » projetés par l'entreprise (roadmap).



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Les ambassadeurs s'actionnent principalement au moment de la diffusion de nouvelles pratiques, outils, innovations, feuille de route...
2. Il est indispensable de les impliquer et les informer au préalable de la stratégie de l'entreprise. Ils sont à former à chaque élément en phase de pré-lancement. Les faire contribuer au test ou au recettage d'une solution digitale est une bonne manière de les mettre à l'aise pour en parler, promouvoir et accompagner. Il faut leur donner ensuite un portail de ressources support pour remplir leur rôle, et un processus de soutien, une cellule support pour eux-mêmes.
3. Organisez le relevé de réactions collaborateurs dans la phase immédiate post-lancement. Mobilisez des moyens pour produire les éléments utiles à la communauté des ambassadeurs (ex : FAQ collaborateurs) pour bonne diffusion auprès des collaborateurs. Ces remontées permettent d'opérer les bons ajustements sur le dispositif

diffusé (ressource, outil, innovation, offre, contenus....).

4. Ce peut être des collaborateurs désignés par leur management sur demande du CDO en comité de direction au moment où une initiative de la roadmap est en passe d'être généralisée. Ils peuvent aussi être des digital champions, les collaborateurs les plus à l'aise ou entrepreneurs dans la transformation digitale de l'entreprise, qui ont rejoint l'équipe virtuelle du CDO ou la communauté digitale de l'entreprise.

Méthodologie et conseils

Organisez des sessions de partage, d'échange et célébrations intermédiaires.

L'ambassadorat interne peut et doit lui aussi mesurer (KPI) la propagation des éléments de transformation digitale auprès des collaborateurs (fréquentation des réunions, évolution du nombre de sollicitations sur un sujet ou un autre, suivi et évolution des commentaires collaborateurs, suivi des formations, idées innovantes remontées...).

Avant de vous lancer...

- ✓ Calibrez votre dispositif en fonction du nombre de collaborateurs à toucher en proximité de l'ambassadeur.
- ✓ Organisez la bonne communication pour que ces collaborateurs disposent de la parfaite visibilité sur leur rôle auprès des collaborateurs (campagnes d'affichage, communication Intranet – réseau social d'entreprise...).

OUTIL



39

Les 4 niveaux d'autonomie

“

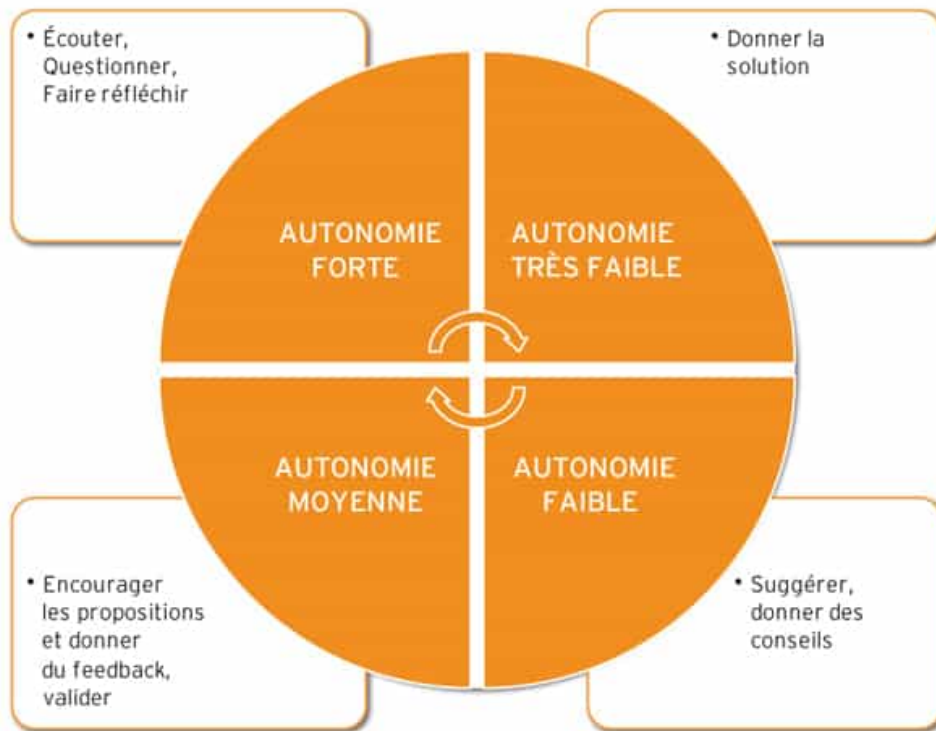
*Tu me dis, j'oublie ; tu
m'enseignes, je me souviens ;
tu m'impliques, j'apprends.*

Benjamin Franklin

En quelques mots

Le modèle des **4 niveaux d'autonomie** est un outil qui permet de guider chacun dans l'appréciation de l'autonomie d'une personne à un moment donné et dans une situation donnée, afin de lui apporter l'aide appropriée. Le niveau d'autonomie dépend de la combinaison de la compétence et de la motivation d'une personne face à la mission qui lui est confiée. Utilisé comme une boussole, cet outil sera particulièrement utile en management d'équipe ou de projet, pour adapter les modalités d'action à chacun des coéquipiers, et ainsi favoriser la coopération et un climat constructif et propice à l'initiative, à l'efficacité et au bien-être.

ADAPTER SON ACTION SELON LE NIVEAU D'AUTONOMIE DE SES INTERLOCUTEURS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Choisir le type d'actions à mobiliser, en fonction de son niveau d'autonomie
- S'adapter pour favoriser la mise en mouvement d'autrui dans un climat de confiance

Contexte

Cet outil s'utilise comme une boussole, dans une relation d'aide plutôt individuelle. Il est un véritable levier pour

favoriser la coopération de chacun, dans le respect de là où il en est.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Écouter le besoin exprimé par la personne.

Au sein d'une même équipe, il est probable qu'un nouveau collaborateur n'exprime pas le même besoin qu'une personne plus ancienne. Il s'agit de personnaliser son écoute !

2. Questionner à bon escient : « Où en êtes-vous ? », « De quoi avez-vous besoin pour pouvoir avancer sur ce dossier ? », « Avez-vous déjà rencontré des situations similaires ? », « Comment l'avez-vous réglée ? »

3. Diagnostiquer le degré d'autonomie de la personne par rapport à la situation spécifique, selon votre appréciation de son degré de compétence et de motivation.

4. Ajuster ses propres modalités d'action et apporter l'aide appropriée

Méthodologie et conseils

On distingue 4 niveaux d'autonomie :

- **Autonomie très faible :** La personne ne sait pas faire ou ne se sent pas compétente. Elle manifeste peu d'intérêt pour ce qu'on lui demande de faire ou ne sait pas comment s'y prendre. Il s'agit de la sécuriser, en structurant et organisant son environnement de travail : consignes précises, objectifs découpés en étapes, évaluation régulière de l'avancement et des progrès, valorisation des résultats obtenus.

- **Autonomie faible :** La personne ne sait pas encore bien faire ou a des doutes sur ses compétences pour faire. Elle est motivée, mais se sent insuffisamment soutenue. Il s'agit d'encourager, d'expliquer et de mobiliser : donner du sens, faire preuve de pédagogie, échanger, soutenir la montée en compétences, valoriser les réussites.
- **Autonomie moyenne :** La personne sait faire et souhaite faire à sa façon. Il s'agit de s'associer à l'action : écouter, répondre aux questions, multiplier les occasions de travailler en commun, négocier les objectifs et laisser choisir les méthodes de travail, proposer des points réguliers.
- **Autonomie forte :** La personne sait très bien faire et est motivée pour s'engager dans l'action. Il s'agit de responsabiliser : confier des missions en laissant la latitude sur le choix des moyens et des méthodes pour parvenir au résultat, favoriser l'intégration d'autres méthodes de travail, suivre les résultats.

Avant de vous lancer...

- ✓ Cet outil permet d'adopter une attitude aidante pour que chacun progresse. Ainsi, il accroît la confiance en soi et favorise un bien-être professionnel.
- ✓ Une même personne n'a pas le même niveau d'autonomie sur tous les sujets. De plus, elle peut progresser en autonomie, mais aussi régresser dans le temps (fatigue, découragement, oubli peuvent provoquer une baisse d'autonomie ponctuelle ou durable). Il convient donc de faire un repérage différencié selon les activités et d'être attentif aux variations dans le temps.

OUTIL



40

Le pro action café

“

Le pro action café utilise le meilleur du world café et des forums ouverts : intégration de l'apprentissage et de l'action.

En quelques mots

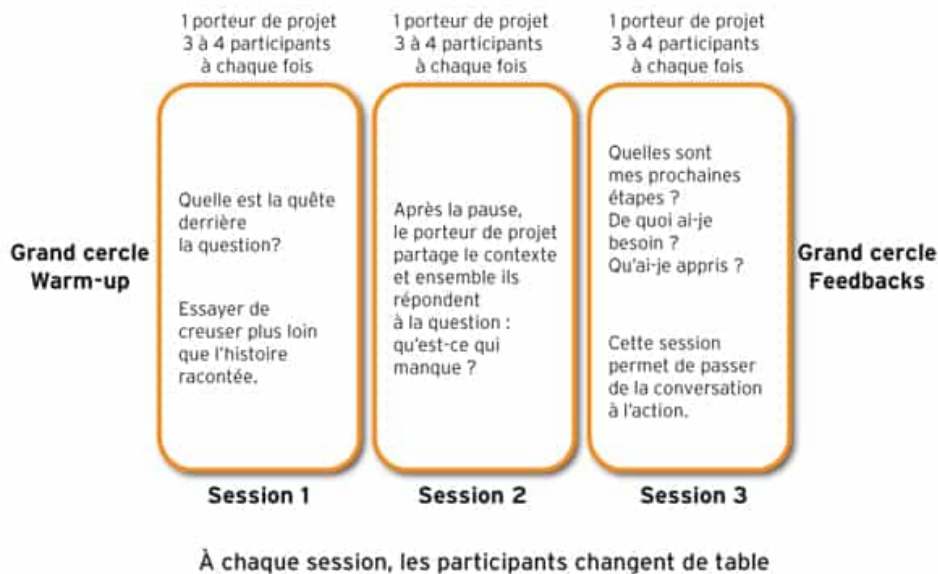
Le **pro action café** est un mélange du world café et du forum ouvert, mis au point par Ria Baeck en Belgique dans le cadre du Art of Hosting (conversations importantes avec co-émergence de solutions créatives).

C'est un processus de conversation innovant et inspirant qui permet à plusieurs personnes, dans un groupe, d'apporter un projet, une idée, un thème de réflexion, une demande d'aide sur un de leurs projets.

Ces conversations permettent aux porteurs de projet d'effectuer un cheminement dans leur réflexion et de bénéficier des apports, des idées et des perspectives des autres

participants qui changent de table à intervalles réguliers.

LES QUESTIONS INSPIRANTES DU PRO ACTION CAFÉ



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

- Révéler un mode de fonctionnement vivant et plus profond pour faire co-évoluer la réflexion collective.
- Être challengé par des regards neufs sur son projet.
- Parcourir les différents projets, ce qui apporte un changement de regard et de perspective.
- Se sentir impliqué dans certains projets et s'engager auprès des porteurs de projet.

Contexte

Le pro action café est une démarche pour engager une organisation ou une communauté dans des conversations inspirantes et créatives. En général, le pro action café se déroule sur un temps collectif de trois heures (deux heures peuvent également convenir) et le groupe peut aller de 15 à des centaines de participants.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Le démarrage se fait en cercle : warm-up, introduction. Le facilitateur invite les porteurs de projet à se faire connaître et présenter leurs sujets.

Chaque porteur de projet s'installe à une table et les participants choisissent leur table (un porteur de projet et trois à quatre participants) en fonction de leurs intérêts, jusqu'à ce que toutes les tables soient complètes. Les hôtes présentent la question liée à leur projet. À chaque table, le porteur de projet et les participants répondent aux questions posées par le facilitateur pour aider la réflexion et l'avancée sur le projet. Les porteurs de projet restent à leur table, les participants changent de table après chaque session. Chaque session dure entre 20 à 30 minutes.

- Session 1 : quelle est la quête derrière la question ? Essayer de creuser plus loin que l'histoire racontée. Une pause de 5 à 10 minutes pour que le porteur de projet puisse réfléchir, digérer les échanges et reprendre son énergie avant la session suivante.
- Session 2 : après la pause, le porteur de projet partage le contexte et ensemble ils répondent à la question : qu'est-ce qui manque ? Une fois la question redéfinie, compléter l'image globale.
- Session 3 : de nouveau le porteur de projet partage le contexte et ensemble ils répondent à la question : quelles sont mes prochaines étapes ? De

quoi ai-je besoin ? Qu'ai-je appris ? L'objectif est que cette session permette de passer de la conversation à l'action.

En fonction du temps, il est possible de mener une session 4 pour finaliser la récolte.

En cercle : les feedbacks se font par les porteurs de projet et par certains participants sur leur vécu.

Méthodologie et conseils

Entre chaque changement de table, des pauses de 5 à 10 minutes permettent aux porteurs de projet d'intégrer les éléments qu'ils ont reçus.

PLUS D'AGILITÉ AVEC LE PRO ACTION CAFÉ

- **Pour les porteurs de projets :** se laisser challenger par les questions des hôtes, affiner son pitch jusqu'à ce qu'il fonctionne quel que soit le public.
- **Pour les hôtes :** s'intéresser aussi aux qualités et compétences du porteur de projet, identifier quelle est l'énergie qui tracasse et celle qui dynamise.

Avant de vous lancer...

- ✓ Le pro action café peut être l'occasion d'organiser des réunions professionnelles, les porteurs de projets peuvent définir des plans d'action et des résultats concrets rapidement en quelques heures.
- ✓ Il est important de s'assurer que les participants sont prêts à donner le meilleur d'eux-mêmes pour trouver des solutions innovantes.
- ✓ La diversité des participants est une clé du succès.

OUTIL



41

Les apports des neurosciences au management

“

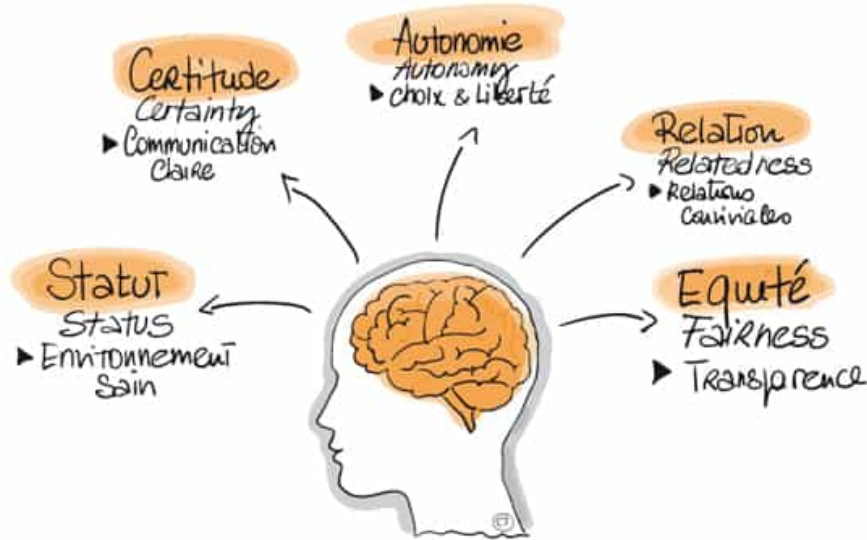
*Nous ne sommes pas des
machines pensantes qui
ressentent, mais des machines
émotionnelles qui pensent.*

Antonio Damasio

En quelques mots

Les neurosciences sont l'étude scientifique du système nerveux. Elles permettent de comprendre le fonctionnement cérébral à l'origine de nos pensées, émotions et comportements. Les **apports des neurosciences au management** constituent une réelle avancée pour mieux appréhender l'impact et l'influence des émotions et des comportements sur la performance et le bien-être des salariés. Le neuromanagement propose des approches pratiques pour explorer les concepts tels que l'engagement, la confiance, l'autonomie, la responsabilisation, la coopération, l'altruisme, le bien-être, l'empathie, etc.

NEUROSCIENCES ET MANAGEMENT



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Comprendre le fonctionnement cérébral humain.
- Rendre l'organisation plus efficace et compétitive.
- Développer le bien-être, l'engagement, la motivation et l'épanouissement des équipes.
- Décrypter les comportements.
- Favoriser l'intelligence collective pour accroître les performances.

Contexte

Le défi majeur est de révolutionner le mode de management pour répondre aux nouvelles aspirations des salariés en adaptant le monde du travail à la réalité du

fonctionnement cérébral, et non l'inverse. À ce titre, les neurosciences éclairent sous un jour nouveau ce qui favorise l'épanouissement professionnel dans des domaines comme la motivation, les prises de décisions, les rapports hiérarchiques, l'autonomie, les facteurs de motivation individuelle, la communication interpersonnelle... et les changements organisationnels (réorganisation interne, développement de nouvelles compétences, amélioration des résultats...).

COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

David Rock, neuroscientifique, a créé le modèle **SCARF**, qui affirme que le cerveau essaie toujours de minimiser les menaces et de maximiser les récompenses. Lorsque les gens se sentent menacés, évalués ou dans l'inconfort, le cerveau interprète cet environnement comme une menace physique. Le cerveau reste en alerte, ce qui rend la concentration difficile. La personne est alors moins sûre et moins concentrée sur ses tâches. À l'opposé, lorsque les employés se sentent en sécurité, ils sont plus engagés et motivés.

Mettez en œuvre le modèle SCARF au travers des dimensions de l'acronyme :

- **Statut** (*Status*) : créez un environnement sain. Permettez à vos équipes de s'évaluer elles-mêmes et de mieux comprendre leurs comportements. Encouragez le changement de la part du salarié.
- **Certitude** (*Certainty*) : soyez clair dans votre communication et énoncez les attentes, les objectifs et autres informations pour montrer que vous êtes confiant et détendu.
- **Autonomie** (*Autonomy*) : donnez aux employés un certain choix dans la sélection de leurs tâches et de la liberté dans la façon de les réaliser. Donnez-leur un certain contrôle sur leur travail.

Faites-leur confiance sans avoir besoin de vérifier en permanence.

- **Relation** (*Relatedness*) : établissez de bonnes relations avec vos équipes et créez un environnement convivial et amical.
- **Équité** (*Fairness*) : soyez transparent dans les processus de prise de décision. Évitez les signes de favoritisme ou de traitement spécial. En cas de problème, ouvrez le débat pour expliquer les choses.

Méthodologie et conseils

L'environnement de travail a des effets significatifs sur le bien-être des salariés : comprendre le fonctionnement du cerveau et travailler sur vos modèles mentaux (croyances, préjugés) permettent d'envisager vos problèmes professionnels avec un regard neuf et de nouvelles perspectives et ainsi d'envisager de nouvelles solutions.

Avant de vous lancer...

- ✓ Prenez conscience des liens entre les aspects opérationnels, émotionnels, le bonheur au travail et la performance.

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Il s'agit d'aider les individus à mieux comprendre le fonctionnement de leur cerveau et à mettre en place des pratiques qui les rendent plus efficaces dans leurs relations à tous les niveaux de l'organisation.

C'est la raison pour laquelle les employeurs accordent une plus grande valeur aux compétences « soft » par opposition aux compétences « hard ».

La neuroplasticité

La neuroplasticité est la capacité du cerveau à remodeler et réorganiser ses connexions en fonction de l'environnement, des expériences et lors d'apprentissages. Le cerveau est un « muscle » qu'il est possible de stimuler, de développer et d'entretenir.

La méditation stimule la neuroplasticité et génère des changements dans les comportements : ouverture, attention, présence aux autres, intuition.

Pour Carol Dweck, professeur en psychologie à l'université de Stanford, « grâce à l'extraordinaire plasticité du cerveau, les talents peuvent être développés par l'entraînement et l'effort ».

Cette plasticité est disponible à tous les âges, mais reste plus performante durant l'enfance et l'adolescence.

La conséquence est que l'apprentissage et le développement doivent faire partie des objectifs des ressources humaines.

Il n'est jamais trop tard pour un dirigeant ou un salarié d'apprendre une nouvelle compétence ou une nouvelle façon de faire les choses.

Les neurones miroirs

Les neurones miroirs s'activent dans le cerveau lorsqu'un individu observe un autre individu exécuter une action, ou même lorsqu'il imagine une telle action.

Les neurones miroirs sont importants pour la communication entre individus, les relations sociales (la compréhension des autres), l'apprentissage par imitation, la conscience émotionnelle et l'empathie.

Lorsque nous regardons quelqu'un faire quelque chose, notre cerveau s'active comme si nous faisions l'action et nous apprenons réellement à la faire. Lorsque nous voyons une personne ressentant une émotion, notre cerveau traite également cette émotion, augmentant ainsi l'empathie.

Les neurones miroirs jouent un rôle important dans le management, car nos états émotionnels et physiques en tant que leaders enseignent réellement à nos employés comment agir et comment réagir émotionnellement.

Autres découvertes des neurosciences

Les neurosciences ont également découvert que :

- Les informations « *top-down* » ne sont pas efficaces (le cerveau ne les intègre pas), s'il n'y a pas également un échange : débat, réunion, groupe de travail.
- Les émotions sont indispensables en entreprise, l'émotion la plus efficace pour apprendre est le désir. Donner envie est donc plus efficace que d'obliger quelqu'un à faire quelque chose.
- Le cerveau n'est pas multitâche, il est donc important de ne pas faire trop d'activités en même temps.



À savoir

Les hormones du bonheur

Certaines substances chimiques endogènes (produites par l'organisme) jouent un rôle clé dans l'activation d'émotions dites « positives ». Le cerveau dispose en effet d'un trésor de bienfaits avec les hormones du bien-être, que nous pouvons stimuler par notre comportement ou notre alimentation. Chaque émotion, agréable ou désagréable, modifie l'équilibre de notre système hormonal. Face à chaque situation, notre cerveau opère des réglages et active la sécrétion de diverses hormones. Comprendre les comportements ou situations favorables à leur sécrétion permet de développer les attitudes à ces hormones.

Nom	Quelles en sont les fonctions principales ?	Comment les stimuler ?
Dopamine (joie et action) Liée au plaisir et aux sensations de relaxation. Fournit l'énergie pour agir.	La régulation de la mémoire, la concentration, l'apprentissage, la prise de décisions, la motivation, la curiosité, l'attention, la créativité.	Décomposez vos objectifs en objectifs atteignables et réalistes sur le court terme. Écoutez de la musique, mettez-vous en mouvement ou faites appel à votre créativité. Donner/recevoir des feedbacks positifs, de la reconnaissance du travail bien fait, des succès et réussites. Pratiquez des activités saines et agréables. Mangez un plat que vous aimez.
Ocytocine (lien social) Joue un rôle clé dans les relations sociales positives.	Sentiment d'intimité, confiance, loyauté, qui facilite en retour les interactions sociales et les comportements de type altruiste. Focalise l'esprit sur les informations sociales positives.	Faites des feedbacks positifs à la fois à vos collègues, à vos équipes ou même à vos supérieurs ! Recherchez une situation agréable ou un sentiment d'attachement.
Sérotonine (régulateur de notre humeur et de confiance) À l'origine de la sérénité, de l'optimisme et du bonheur.	Sentiment de plénitude et de contentement, l'empathie grâce aux neurones miroirs.	Faites une activité physique quotidienne en plein air (promenade, marche). Appréciez vos succès et félicitez-vous. Pratiquez des techniques de relaxation (yoga, méditation...). Adoptez des habitudes adéquates de sommeil pour que l'organisme se repose. Changez de routine, faites de nouvelles choses, projetez de nouveaux projets, voyagez.
Endorphine (bonheur ou antidouleur) Provoque une sensation de calme et bien-être, réduit le stress et l'anxiété, a un effet antalgique.	Sentiment de calme, de bien-être. Les endorphines sont responsables du masquage de la douleur ou de l'inconfort. Limitent les effets néfastes d'un niveau de stress trop prolongé. Aident à « passer au travers ».	Pratiquez du sport (effort significatif comme le footing). Riez pendant quelques minutes. Pratiquez le yoga du rire ou visionnez des films, des feuilletons de comédie.

OUTIL



42

L'application SuperLike by Supermood

“

*Il n'y a guère au monde un
plus bel excès que celui de la
reconnaissance.*

Jean de La Bruyère

En quelques mots

SuperLike by Supermood est un outil de **reconnaissance** **entre collaborateurs** qui permet de booster l'engagement des équipes. Une fois par semaine, chaque employé a la possibilité **d'attribuer un seul et unique SuperLike** au collaborateur de son choix, quelle que soit son équipe ou sa hiérarchie.

Anonyme ou nominatif et accompagné d'un message, le SuperLike permet de **rebooster la confiance** des collaborateurs et crée une **émulation positive** dans les équipes qui l'utilisent.

UN OUTIL DE RECONNAISSANCE QUI (RÉ)ENGAGE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

SuperLike by Supermood répond au besoin grandissant de reconnaissance des collaborateurs. L'outil permet d'instaurer, au sein de l'entreprise, une culture de la

reconnaissance qui ne connaît ni hiérarchie ni limites de département. Confidentiel, pas de course possible à celui qui a reçu le plus de SuperLike ! Côté administrateurs, les CHO ont la possibilité d'identifier en un coup d'œil les silos : quelles sont les équipes qui travaillent bien ensemble ? Et avec les autres ? Quelles sont les populations isolées ?

L'adoption d'un outil tel que SuperLike permet d'instaurer une réelle culture de la reconnaissance et de créer un cercle vertueux à l'échelle de l'entreprise.

Contexte

Le SuperLike est né de la conviction que la reconnaissance est le vecteur principal d'engagement au travail. Il est adapté à toute organisation désirant mettre en place un outil favorisant la reconnaissance.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Activer** le SuperLike auprès des équipes Supermood.
- 2. Sélectionner** la population souhaitée pour le SuperLike. **Renseigner** l'ensemble des attributs utiles pour votre analyse de données agrégées (départements, hiérarchie, sexe, âge, ancienneté).
- 3. Communiquer** auprès des collaborateurs sur le lancement et l'utilisation du SuperLike, grâce à la documentation et aux conseils fournis par les équipes Supermood.
- 4. Le jour du lancement**, chaque collaborateur de l'entreprise reçoit par e-mail le SuperLike de la semaine à donner à la personne de son choix.
- 5. Le lendemain**, la personne ayant reçu le SuperLike démarre la journée avec un e-mail

contenant la bonne nouvelle !

Méthodologie et conseils

Le SuperLike est une solution pour l'amélioration de la reconnaissance au travail.

C'est un nouveau moyen pour les équipes de se dire merci, de se féliciter et de s'encourager, de façon ludique.

Il est important de communiquer aux collaborateurs sur le caractère confidentiel du SuperLike : le manager, le responsable RH ou le Chief Happiness Officer n'a jamais accès au nombre de SuperLikes reçus par telle ou telle personne.

Reconnaître l'effort, les compétences et la personne elle-même, permet de booster l'engagement de chacun.

Une rétribution, même aussi symbolique que le SuperLike, voit la motivation augmenter significativement dans les équipes !

RECONNAISSANCE ET AGILITÉ

L'appli SuperLike en mettant l'humain au cœur de l'entreprise par la reconnaissance comme moteur de motivation, agit sur la capacité d'agilité personnelle, car l'individu reconnu et motivé perd un facteur de stress et gagne en énergie. Dans la mesure où SuperLike est un outil partagé par tous les départements, il contribue à atténuer les frontières entre les silos et services. Quelques recommandations :

- instaurer une routine de la reconnaissance avec un Superlike, pour favoriser un cercle vertueux ;
- la fréquence et la régularité permettent d'engranger la motivation ;
- la reconnaissance n'a ni hiérarchie ni limites de département ou de service.

Avant de vous lancer...

- ✓ Démarrez avec le SuperScore ou le SuperFeedback de Supermood afin de pouvoir activer le SuperLike.
- ✓ Identifiez quelles analyses vous souhaitez recevoir du SuperLike et discutez-en avec les équipes.

OUTIL



43

Le droit à la déconnexion

“

*Dans quelques années, un des
grands luxes sera d'être
débranché, déconnecté, un peu
comme aujourd'hui quand on
se met sur la liste rouge du
téléphone.*

Joël de Rosnay

En quelques mots

La **généralisation des outils numériques** a très significativement **modifié les modes de travail**. Le bureau fixe a disparu dans certains métiers, les salariés sont « connectés » en dehors des heures de bureau, la frontière entre vie professionnelle et personnelle est floue, le temps de travail n'est plus continu... C'est pour s'adapter à ces réalités et fixer un cadre à la **protection de la santé** des salariés qu'un **droit à la déconnexion** est inscrit **dans la loi** depuis le 1^{er} janvier 2017. Les entreprises

ont la responsabilité de définir les moyens concrets qui permettent l'application de ce droit.

ENCADRER L'USAGE DES OUTILS NUMÉRIQUES POUR RECRÉER DES ESPACES DE LIBERTÉ



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

- Impliquer les collaborateurs dans la mise en œuvre de leur droit à la déconnexion.
- Organiser des opérations de sensibilisation pour leur permettre de mesurer les impacts de ces outils sur leur santé et leur bien-être.
- Mettre en place des solutions simples et pragmatiques en phase avec les contraintes liées à l'activité de l'entreprise.

Contexte

En octobre 2011, l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (Orse) s'alarmait de la place prise par la communication électronique dans nos vies : 38 % des salariés français reçoivent plus de 100 courriers électroniques par jour, 56 % d'entre eux consacrent plus de deux heures par jour à leur messagerie, 65 % vérifient leurs e-mails toutes les cinq minutes.

Depuis le 1^{er} janvier 2017, les partenaires sociaux sont dans l'obligation d'aborder le droit à la déconnexion dans le cadre des « négociations annuelles sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail ».

L'entreprise a obligation d'élaborer une charte qui définit les dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques et qui prévoit des actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques auprès de tous les collaborateurs.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Le Chief Happiness Officer peut proposer son aide à la direction des ressources humaines dans l'accompagnement du processus de mise en place de la charte.

- 1. Dialoguer** avec les collaborateurs pour **poser un diagnostic** sur l'usage des outils numériques dans l'entreprise et sur leur impact sur le bien-être : enquête, interviews, focus groupes...
- 2. Faire prendre conscience** des conséquences de certaines habitudes sur la concentration, la fatigue et le stress : conférences, ateliers expérientiels de « digital detox »...
- 3. Coconstruire la charte** du bon usage avec l'ensemble des salariés.

- 4. Faire vivre la charte** en organisant régulièrement des actions de sensibilisation et une fois par an une revue pour l'améliorer.

Méthodologie et conseils

2 difficultés majeures sont à surmonter pour que la charte du droit à la déconnexion soit efficace :

- Les collaborateurs n'ont pas forcément conscience de la place réelle que les outils numériques ont prise dans leur vie.
- Écrire une charte peut être relativement simple mais créer les conditions pour qu'elle soit réellement appliquée est complexe.

Plusieurs solutions concrètes peuvent être expérimentées :

- Des applications pour smartphones permettent de mesurer le nombre d'heures passées devant son écran (Moment, Forest...), voire de limiter son utilisation selon des paramètres prédéfinis (Flipd, Calldoor...).
- Organiser des journées sans smartphone ou sans e-mail au bureau pour expérimenter des modes de fonctionnement « déconnectés ».

Avant de vous lancer...

- ✓ Faites preuve de finesse et de pédagogie quand vous abordez ce sujet. Les smartphones, les mails, les réseaux sociaux sont très ancrés dans nos vies quotidiennes.
- ✓ Proposer d'en limiter l'usage et l'accès est susceptible de provoquer des réactions épidermiques. Veillez à bien mettre en avant les bénéfices.

OUTIL



44

L'application ZestMeUp

“

*Si vous prenez soin de vos
employés, ils prendront soin
de votre entreprise.*

Richard Branson

En quelques mots

ZestMeUp est une solution qui permet de **prendre le pouls des équipes** en temps réel et de construire une **culture du feedback** pour redynamiser la communication et le lien entre les équipes. La collaboration, l'échange fréquent et le partage de connaissances sont les vecteurs principaux de l'accomplissement personnel et collectif dont sont avides les collaborateurs. Cette application booste le sentiment de bien-être au travail des collaborateurs, encourage la progression et le développement, et intensifie l'esprit d'équipe.

LES 3 ÉTAPES DE ZESTMEUP



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

ZestMeUp est un outil qui permet d'engager les collaborateurs et de construire une forte culture d'entreprise, en stimulant le développement personnel et collectif, pour des équipes performantes qui mènent les entreprises au succès.

Contexte

Les entreprises font face à de nouveaux défis : un désengagement des collaborateurs, la transformation des modes de travail et surtout l'arrivée massive sur le marché du travail de la génération Y porteuse de nouvelles attentes et avide de développement et de reconnaissance. Cette génération aspire également à retrouver au travail le « temps réel » et les moyens d'expression qu'elle a toujours connus grâce aux médias sociaux. Les entreprises doivent donc repenser l'expérience collaborateur et adapter les pratiques managériales à ces nouvelles exigences.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Mieux connaître les équipes :** les collaborateurs partagent leur humeur quotidiennement, répondent à des enquêtes d'engagement et peuvent évaluer leur entreprise sur leurs principaux leviers de motivation. Les managers peuvent mesurer ces données grâce à des tableaux de bord clairs, avec la possibilité de forer au cœur des problématiques grâce à des filtres aboutis.
- 2. Booster la collaboration :** les collaborateurs peuvent gérer leurs objectifs et mesurer leur progression, créer des groupes de projets transverses, faire ou recevoir des feedbacks et faire des points réguliers avec leurs managers sur leur contribution et leur état d'esprit au travail.
- 3. Favoriser la reconnaissance :** en quelques clics, ils peuvent envoyer des « Zests », un moyen simple de féliciter ou remercier un collaborateur. Ils peuvent aussi partager leur souhait de progresser sur des sujets de développement personnel et professionnel.

Méthodologie et conseils

Zest est un espace de liberté, de reconnaissance et de partage, qui permet d'alimenter le dialogue et d'exprimer son ressenti. Voici quelques règles d'or à respecter :

- **Temps réel et régularité :** l'analyse et la mesure des données doivent se faire régulièrement afin de détecter immédiatement les signaux faibles.
- **Action et rétroaction :** Zest fournit tous les outils pour agir et stimuler la collaboration et la progression de tous ; chaque constat doit faire

l'objet d'un suivi et d'une mise en place d'actions à plus ou moins long terme.

- **Bienveillance** : il est essentiel d'adopter un discours positif et valorisant pour encourager les échanges fréquents.

CULTURE DU FEEDBACK ET AGILITÉ

Prendre le pouls des collaborateurs et des équipes en temps réel est un véritable enjeu des organisations. En effet, la structure des organisations ne permet pas toujours une vision fine et précise du moral et des attentes des collaborateurs. Une culture du feedback permanent apporte un sentiment de reconnaissance et d'être entendu, favorise les échanges et le partage d'idées et encourage les initiatives.

Avant de vous lancer...

- ✓ Adoptez une stratégie « d'éducation » en fonction de la culture digitale au sein de l'organisation.
- ✓ Pensez à développer une organisation participative : les collaborateurs manqueront de confiance si la mise en place se fait sur une base trop hiérarchique.
- ✓ Soyez transparents : communiquez largement auprès de vos équipes sur les tenants et aboutissants de la mise en place d'un outil comme Zest.

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Zest est un outil qui vous aide à construire une culture d'entreprise forte, un esprit d'équipe global et un

engagement collaborateur durable. Il ne faut pas chercher à brûler les étapes, mais à progressivement insuffler les bonnes pratiques pour qu'elles s'intègrent naturellement dans la vie de votre entreprise.

Quelques astuces pour optimiser le déploiement de Zest :

Identifier le problème

Mesurer les données recueillies grâce à Zest et les évolutions est inutile si vous n'identifiez pas dans un premier temps le problème que vous cherchez à résoudre. Avant de commencer, posez-vous les bonnes questions :

- Quel problème je cherche à résoudre ?
- Quelles pratiques doivent être améliorées ?
- Quels sont mes objectifs à court, moyen et long termes ?
- Qui sont les acteurs principaux pour résoudre cette problématique ?

Cela vous aidera à adopter une vraie stratégie, à identifier vos ambassadeurs clés et à définir les KPI (*Key Performance Indicators*) à mesurer au fil de l'eau, pour adapter vos actions à court et moyen termes.

Communiquer, accompagner

L'efficacité de Zest dépend principalement du niveau de participation des collaborateurs. Il est essentiel que tous les collaborateurs comprennent bien les règles communes d'utilisation de Zest. La communication et l'accompagnement sont clés pour une utilisation optimale et durable :

- **Créez l'engouement** : la phase de lancement est essentielle, elle détermine souvent le taux d'usage de l'application par la suite. C'est aussi un moyen de mesurer à un instant T le taux d'engagement et l'état d'esprit des équipes.

- **Choisissez une fonctionnalité star :** commencez par étapes, en présentant en premier une ou deux fonctionnalités clés qui entameront l'usage de l'application. Zest est très intuitif et deviendra rapidement indispensable. Vous pourrez progressivement pousser l'usage de toutes les fonctionnalités.
- **Engagez les managers :** les managers seront les premiers interlocuteurs des équipes, ce sont eux qui les impliqueront en premier lieu. Jouez un rôle d'exemple auprès d'eux afin qu'ils le reproduisent auprès de leurs équipes. Faites des points réguliers avec eux et aidez-les à identifier les points faibles de leurs unités pour les accompagner dans les actions à mettre en place.

Valoriser, récompenser, progresser

En valorisant les meilleurs utilisateurs de l'application, vous alimenterez le cercle vertueux de la reconnaissance et l'engouement autour de l'application :

- Le zesteur/l'équipe du mois : encourager tout le monde à participer à son tour et alimenter un cercle vertueux d'échange et de reconnaissance.
- Aider à progresser : Zest est un endroit conçu pour exprimer son ressenti de manière positive et constructive, et c'est une technique qui demande un temps d'apprentissage. Aidez vos collaborateurs à s'améliorer en ce sens en leur faisant des retours – également constructifs – sur leurs commentaires, feedbacks...
- Identifiez vos ambassadeurs : grâce au « top contributeur » et aux exports possibles, vous pourrez identifier les meilleurs utilisateurs de l'application. Impliquez-les au maximum, ils porteront la bonne parole et vous aideront à impliquer l'ensemble des équipes.



Cas d'entreprise

Itesoft



PROBLÉMATIQUE

- Qui : Itesoft, société française d'édition et d'intégration de logiciels et services informatiques.
- Quoi : utilisation de l'ensemble des fonctionnalités de Zest depuis septembre 2016.
- Contexte : les équipes d'Itesoft sont réparties sur plusieurs localisations en France et avaient auparavant un vrai problème de communication en interne. Les équipes dirigeantes cherchaient un moyen de recréer du lien entre tous les collaborateurs et, pour les managers, de se rapprocher de leurs équipes pour mieux travailler ensemble malgré l'éloignement.

RÉSULTATS

- Un outil devenu indispensable : 65 % d'utilisateurs réguliers hebdomadaires ; tous apprécient la simplicité et l'ergonomie de l'application ; tous les mois, le « contributeur du mois » est récompensé et mis en avant, créant un engouement positif autour de l'application ; l'utilisation de l'outil a permis de recréer des moments de vie en équipe : le digital au service de l'humain !
- Côté utilisateurs : les collaborateurs sont beaucoup plus impliqués dans la vie de l'entreprise : ils proposent leurs meilleures idées, répondent aux sondages, envoient des feedbacks pour partager leurs retours... Ils apprennent à se connaître *via* l'application malgré leur éloignement géographique. Ils comprennent l'importance de leurs réponses grâce au partage systématique des résultats.
- Côté managers : les managers ont été embarqués pour convaincre toutes les populations du bienfait du feedback permanent, ils sont les ambassadeurs de Zest. Les managers responsables de plusieurs équipes géographiquement éclatées peuvent faire des points réguliers avec tous : le management de proximité même à distance ! Les réponses des collaborateurs ont permis de prendre d'importantes décisions en interne. Les éventuels problèmes sont identifiés en amont, et réglés avant qu'ils ne dégénèrent.
- Résultat : plus de proximité, plus d'échange, plus d'humain.

OUTIL



45

L'application Be My Coach

“

*L'honneur sans mérite est un
fardeau, la compétence
reconnue est un bonheur.*

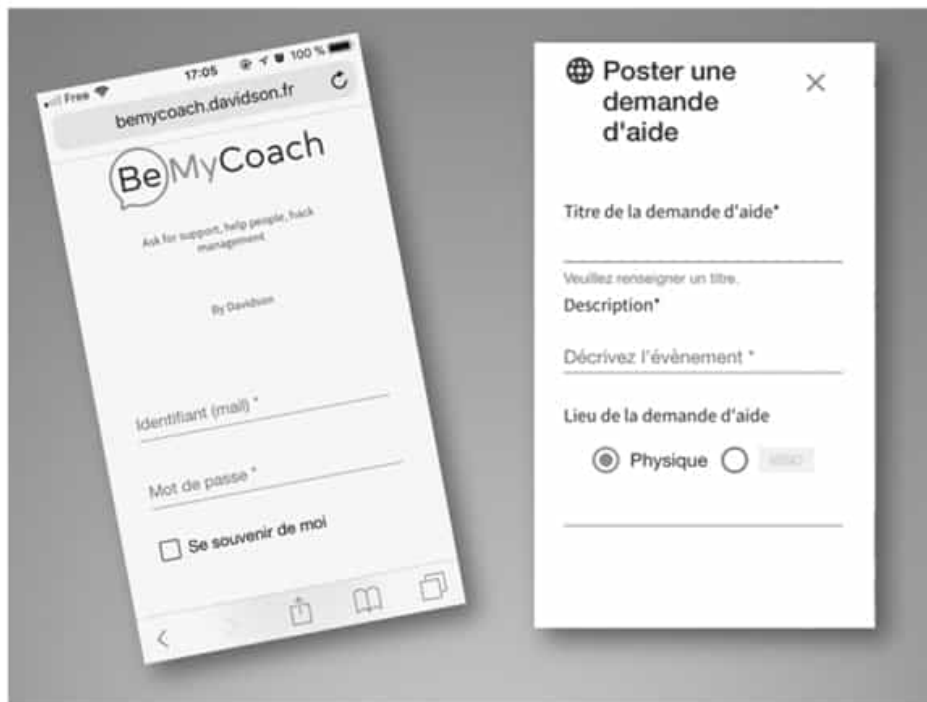
William de Britaine

En quelques mots

L'un de vos collaborateurs a une qualité qui peut être utile à l'entreprise mais que personne ne connaît ?

Be My Coach est une plateforme collaborative de **mise en réseau des compétences** ignorées ou inexploitées. Elle est facile d'utilisation et ouverte à tous. Cette **application** smartphone fait son apparition en 2017 à l'occasion du premier Hackathon du management. Elle répond à l'idée de **partage**, **d'entraide** et de **décloisonnement**.

COACHEZ-VOUS
LES UNS LES AUTRES



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Be My Coach est une plateforme interne de mise en relation. Elle permet à l'ensemble des collaborateurs de partager des compétences, souvent méconnues, entre eux. Cette application permet à chacun de trouver au plus vite une personne qui a la compétence dont il a besoin pour avancer sur un sujet. Chacun peut aussi proposer sa compétence et son aide aux autres.

Contexte

Lorsque l'on souhaite améliorer les interactions entre les collaborateurs de son entreprise. Lorsque l'on veut favoriser l'entraide entre les personnes ou les services, le mentorat ou le transfert de compétences.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Contacter** management@ethikonsulting.com qui vous adressera le module et les modalités d'intégration.
2. **Créer un compte utilisateur** en suivant les étapes qui conduisent à un espace personnel. L'application est prête à l'usage.
3. Le plus important : **renseigner son profil**. Chaque utilisateur renseigne ses informations et enrichit son compte, afin que chacun soit visible sur des informations pertinentes.
4. Une fois qu'un compte est prêt, l'utilisateur peut **poster une annonce** pour avoir de l'aide sur un sujet – d'entreprise ou connexe. On peut choisir/proposer des dates et/ou un lieu ou une visioconférence. Par la suite d'autres utilisateurs vont potentiellement proposer leur aide pour une même requête. Quand une proposition est acceptée on peut clore l'annonce une fois que la tâche est accomplie.
5. Il est également possible de **rechercher des annonces** pour proposer son aide. Les demandes d'aides s'actualisent au fur et à mesure. La personne ayant besoin d'aide contacte directement la personne qui a fait une proposition.

Méthodologie et conseils

Be My Coach permet de créer une communauté qui s'autoenrichit.

Le digital permet une mise en relation instantanée et une mise en œuvre rapide. Chacun est acteur, donne et bénéficie.

Be My Coach est une application particulièrement intéressante dans un environnement où la compétition n'est pas présente.

Une fois en possession de l'application, suivez les instructions !

FACILITER L'AGILITÉ AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Avec cette appli, les échanges et la coopération entre individus se développent naturellement. Ainsi, chacun remplit son profil en indiquant ses compétences qui sont potentiellement utiles au sein de l'organisation. Chaque collaborateur ayant besoin d'un conseil, voulant monter en compétences peut rechercher dans l'appli la personne qui pourra le coacher ou l'accompagner. Ainsi, nous sommes bien en présence d'un outil qui favorise l'émulation, évite l'isolement, développe l'apprentissage par ses pairs.

Dans le choix des compétences à afficher sur son profil, il est possible de noter des compétences mises en œuvre ailleurs que dans l'entreprise. Par exemple :

- Jean est comptable, mais comme il a vécu longtemps au Vietnam, il en parle couramment la langue et en connaît bien la culture, cela peut-être utile à Laure qui est commerciale et qui a un prospect vietnamien.

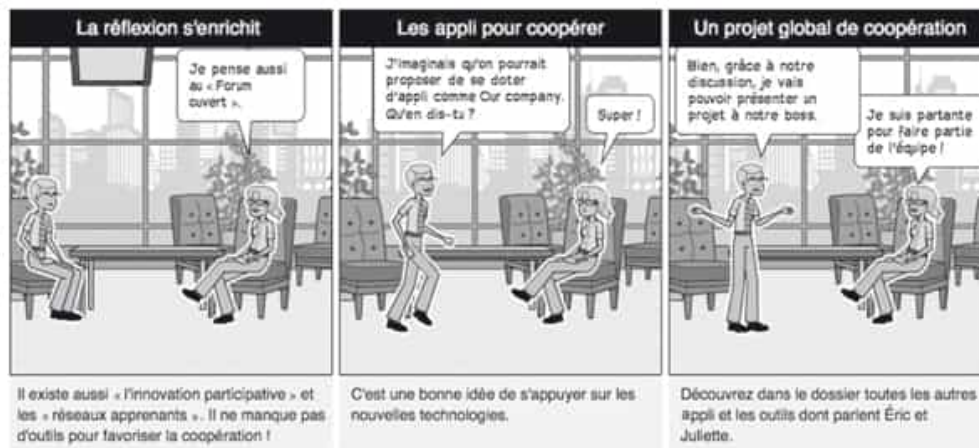
Avant de vous lancer...

- ✓ Si certains collaborateurs rencontrent des difficultés, traitez-les au plus vite afin de les encourager à utiliser l'application.
- ✓ Montrez l'exemple en partageant vos compétences.
- ✓ Informez les collaborateurs et les managers du rôle et de l'importance de cette application.

DOSSIER 5

SUSCITER LA COOPÉRATION

Des échanges en perspective... Bonjour Juliette! Comment vas-tu ? Bien, et toi, qu'est-ce qui t'amène ? 	... sur une nouvelle mission Notre boss vient de me confier une mission et j'aimerais t'y associer. WOW ! Je suis impatiente de connaître la suite. 	Il s'agit de coopération Ma mission est de trouver des pistes agiles pour susciter la coopération de nos équipes et entre directions. Et tu voudrais que nous y réfléchissions ? 
Eric a vraisemblablement une idée derrière la tête...	Juliette adore travailler en équipe et ne refuse pas de coopérer.	Eric et Juliette apprécient d'échanger de façon informelle, au cours d'une pause par exemple.
Il s'agit de coopération Je vois que le comportement de chacun peut favoriser la coopération, mais ça ne suffit pas, notre organisation doit aussi être centrée sur cet objectif de coopération. Qu'en penses-tu ? 	Au niveau individuel... Oui, individuellement, nous sommes tous concernés par des relations gagnant-gagnant, des feedbacks collectifs. 	Et collectif Et il faudrait instaurer une démarche pour renforcer la cohésion d'équipe tout en mobilisant les énergies positives de chacun. 
Eric a raison, la coopération de chacun doit être valorisée.	Chaque collaborateur peut ainsi prendre conscience de sa posture lors d'échanges, il peut générer son propre niveau de synergie.	Eric parle certainement de « l'investigation appréciative » qui combine en souplesse l'intérêt collectif et la place de l'individu.



Les outils

[46 La coopération](#)

[47 Le feedback constructif](#)

[48 La posture ++](#)

[49 Les niveaux de synergie](#)

[50 L'Investigation Appréciative](#)

[51 L'innovation participative](#)

[52 Les réseaux apprenants](#)

[53 Le Forum Ouvert](#)

[54 L'application OurCompany.](#)

[55 Le LEGO® SERIOUS PLAY®](#)

[56 L'application Crhack' FUNding](#)

OUTIL



46

La coopération

“

*Les relations sont sûrement le
miroir dans lequel on se
découvre soi-même.*

Krishnamurti

En quelques mots

La coopération est nécessaire pour développer des relations de qualité et constructives. Ce que nous attendons tous d'une relation de coopération, c'est de pouvoir avancer ensemble pour une relation gagnant-gagnant. Il est certain qu'elle aura pour effet de favoriser l'atteinte des objectifs de nos activités professionnelles. Mais dans cet outil, nous traitons de la relation gagnant-gagnant vécue de l'intérieur, en pleine conscience. C'est l'outil par excellence de la relation avec l'autre.

**COOPÉRER POUR UNE RELATION
GAGNANT-GAGNANT**



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'objectif de cet outil est de ressentir par l'attention au présent, à quels moments en interne, nous ne coopérons plus, nous lâchons la coopération, et à quels moments en interne, nous adhérons à la coopération.

Contexte

Cet outil s'utilise dans les contextes dans lesquels nous devons aboutir à plusieurs, par exemple chaque fois que nous avons un travail à faire en équipe, comme un projet, une réunion, ou à partager un même lieu, un bureau en open space.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

En situation de coopération, j'observe par la présence à moi-même, ce qui favorise la coopération ou ce qui fait que je la lâche :

1. Quelles sont mes facultés qui vont dans le sens de la coopération et sur lesquelles je peux m'appuyer ? Ce sont celles qui permettent de maintenir la coopération, ou d'y revenir. Par exemple : le leadership, la gentillesse, l'écoute, la ténacité...

2. Quels sont mes freins à la coopération ? Ce sont ceux qui m'empêchent d'aller dans le sens de la coopération ou qui m'amènent à la lâcher, ceux pour lesquels il m'est difficile de coopérer.

Par exemple : quand je ne comprends plus rien, quand je me sens mis à l'écart, quand je n'ai pas d'objectifs importants sur le projet, quand je manque d'enjeu, quand j'abandonne et que je laisse faire sachant que ça n'est pas le bon chemin ou que l'on peut faire mieux, quand je fais le minimum, quand j'impose mon point de vue sans coopération, quand je me dis « ils ne m'écoutent plus », ou « là je m'en vais, je les laisse »...

Méthodologie et conseils

Quand tout va bien, il est facile de coopérer. C'est dans les moments où nous observons une tension dans la coopération qu'il est intéressant de revenir à l'instant présent, en pleine conscience, et de regarder ce qui se passe en nous-mêmes : ce que nous ne voulons pas lâcher et auquel nous nous accrochons. Le premier enjeu de la coopération est de comprendre la motivation de chacun sur les sujets pour lesquels nous devons aboutir ensemble. Le deuxième enjeu est de ne pas perdre l'envie de travailler à plusieurs, même dans une situation difficile ou tendue.

Cela passe par cultiver la relation au quotidien avec la plus grande intégrité avec soi-même et avec l'autre : être vrai, être soi-même, exprimer ses émotions, ses sentiments et ses besoins ; rechercher les compromis réalistes en cas de désaccord, sur la base des intérêts mutuels ; écouter l'autre jusqu'au bout, sans préparer sa réponse, s'exprimer avec le moins de tension possible ; sortir du problème et s'orienter vers la solution ; ne pas tomber dans la manipulation, l'agression, la fuite ; donner du feedback et des signes de reconnaissance sans condescendance. Être présent à soi dans la relation.

COOPÉRATION ET AGILITÉ

La coopération permet d'intégrer le point de vue et la situation de l'autre, en évitant le « D'accord, pas d'accord » ou le « J'ai raison, tu as tort ». Ainsi, aller dans le sens de la coopération engendre une agilité personnelle, permettant d'ouvrir ses points de vue et dépasser ses *a priori*. La coopération, en limitant les conflits liés à la compétition, laisse un champ de possibilités en termes de solutions et de synergies. Chacun enrichit ses convictions de nouvelles approches. Il ne s'agit pas de « baisser les bras », ni de s'aligner sur l'autre, mais bien de rechercher ensemble des points d'appui et de convergence.

Avant de vous lancer...

- ✓ Permet de comprendre nos facultés et nos freins à coopérer pour ne pas perdre l'idée de travailler à plusieurs, même dans une situation tendue.
- ✓ Ne pas s'effacer, ni se nier au bénéfice de l'autre.

OUTIL



47

Le feedback constructif

“

*La joie la plus élevée de la
critique est celle de faire
partager son admiration.*

Maurice Chapelan

En quelques mots

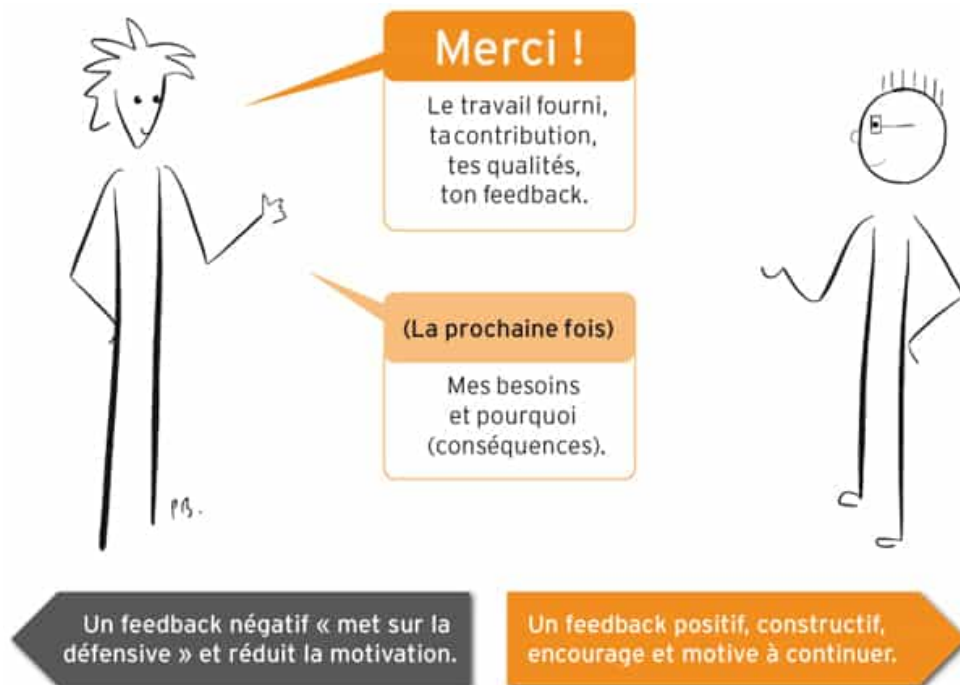
Par étymologie, un *feedback* consiste à nourrir en retour.

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

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

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

LE FEEDBACK MOTIVE À AGIR DANS LA BONNE DIRECTION



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

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

Contexte

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

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Remerciez et félicitez à chaque occasion.**
 - *A minima*, remerciez toute personne qui vous remet un livrable, une information, etc.
 - Soyez précis dans vos compliments : respect des délais, qualité de la présentation, importance de l'information, originalité des idées, etc.
 - Dites ce que cela vous apporte : respect de vos propres délais, gain de temps, impact sur vos projets et missions, etc.
- **Commencez toujours une critique par un aspect positif.**
 - Votre interlocuteur vous a remis un travail dont vous aviez besoin, remerciez-le au moins pour ça.
 - Mettez en avant ce qui est positif : délai, fond, forme.
 - S'il vous est difficile de trouver des points positifs, interrogez-vous sur l'intention de votre interlocuteur même si la réalisation est maladroite, ou sur la manière dont il a pu interpréter votre besoin.
- **Dosez votre exigence selon l'enjeu.**
 - Mettez en balance l'enjeu opérationnel et l'enjeu relationnel avant de critiquer. Parfois, il vaut mieux ne pas relever une erreur mineure pour préserver un début de coopération.
 - L'écart par rapport à votre besoin est mineur ? Ne demandez rien immédiatement. Mais précisez votre besoin « pour la prochaine fois » en clarifiant le but.

- L'écart par rapport à votre besoin est bloquant ? Expliquez en quoi et négociez une version intermédiaire pour cette fois, en proposant votre aide si possible.
- **Terminez par un merci.**
 - Remerciez votre interlocuteur pour sa prise en compte de votre demande et les actions correctrices qu'il s'engage à mettre en œuvre.
 - Remerciez-le pour son écoute et la façon dont il a accepté la critique de bonne grâce.

Méthodologie et conseils

- Faites vos compliments à chaud, remerciez systématiquement. Si cela peut surprendre au début, vos interlocuteurs s'habitueront vite.
- Si vous travaillez dans un environnement au niveau -1 de synergie, baissez votre niveau d'exigence dans la critique.
- Pour 1 critique constructive, visez au moins 7 feedback positifs.
- Accueillez les critiques qui vous sont adressées avec le sourire. Remerciez votre interlocuteur pour ses remarques, même si la forme est brute. Il s'adoucira immédiatement !
- Si le feedback positif passe très bien par mail, préférez émettre la critique constructive en face à face, du moins tant qu'elle n'est pas habituelle.

Avant de vous lancer...

- ✓ Le feedback est contagieux ! Si nous prenons l'habitude de nourrir nos collègues, ils le feront à leur tour tôt ou tard.
- ✓ Soyez sincère et précis dans vos compliments.

✓ Restez en posture ++. Tout air condensant agace.

OUTIL



48

La posture ++

“

*Soyez le changement que vous
voulez voir dans le monde.*

Gandhi

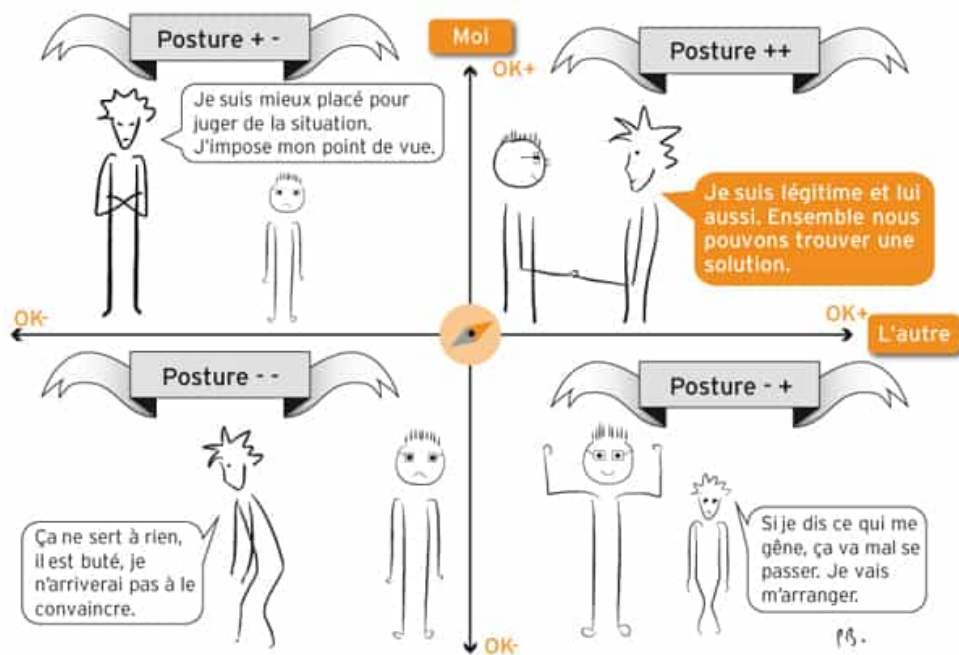
En quelques mots

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

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

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

PORTER UN REGARD BIENVEILLANT SUR SOI ET SUR LES AUTRES



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

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

Contexte

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

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



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

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

- Quelles sont ses préoccupations, ses besoins, ses contraintes ?
- Quelles émotions peut-il ressentir ? Quelles sont ses causes de stress éventuelles ?
- Quelle est la place de votre demande par rapport à l'ensemble de ses missions ? Quelles sont ses priorités ?

Méthodologie et conseils

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

Avant de vous lancer...

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



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

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

Que votre parole soit impeccable

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

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

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

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

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

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

Si nous rendons aux autres la responsabilité de leurs pensées et opinions, nous ne sommes plus victimes de

leurs paroles et gardons confiance dans notre propre valeur.

Ne faites pas de suppositions

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

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

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

Faites toujours de votre mieux

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

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

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

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



Exemple

Réactions ++ selon les 4 accords Toltèques

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

OUTIL



49

Les niveaux de synergie

“

Un groupe de passagers dans un bus n'est pas une équipe. Elle peut le devenir si le bus tombe en panne.

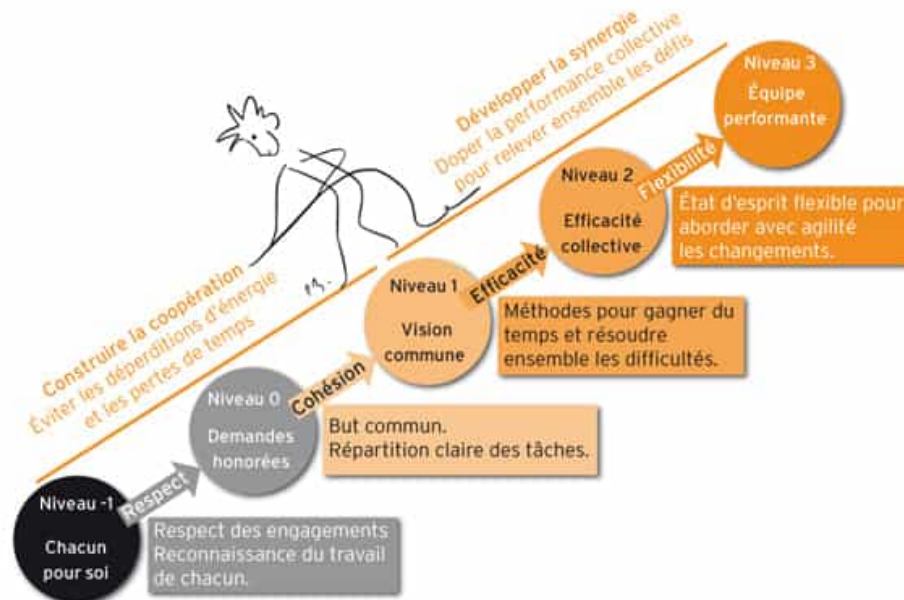
Jean-Paul Sartre

En quelques mots

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

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

ADAPTER SES PROPOSITIONS AU NIVEAU DE SYNERGIE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

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

Contexte

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

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- Observez les dysfonctionnements pour mesurer le niveau de synergie

- **Niveau -1** : chacun pour soi ! L'information ne circule pas, il faut relancer pour obtenir le travail, personne n'est tenu informé de la suite donnée à ce qu'il a livré. Les critiques sont larvées, les personnes en charge court-circuitées au gré des affinités personnelles.
- **Niveau 0** : les incidents sont fréquents : travail en doublon, non conforme, manques. En cas de problème, chacun rejette la faute sur les autres et personne n'agit. Des mails sont envoyés tous azimuts par sécurité ou pour se décharger, mais personne ne vérifie s'ils sont lus ou traités.
- **Niveau 1** : des tensions surgissent en cas de divergence d'intérêts. Chacun est seul devant ses difficultés, la solidarité n'est pas installée. Il n'y a pas de méthode commune pour travailler ensemble efficacement.
- **Niveau 2** : tout ce qui peut remettre en question les processus qui fonctionnent est mal vu. Il s'ensuit une rigidité face au changement et parfois de la méfiance vis-à-vis des autres entités.
- **Niveau 3** : pas de dysfonctionnement notable à ce stade tant que l'environnement n'est pas profondément bouleversé.
- **Donnez-vous un objectif adapté pour passer au niveau de synergie supérieur**
 - **De -1 à 0 : le respect mutuel** par le respect des engagements, la communication et la reconnaissance du travail de chacun.
 - **De 0 à 1 : la cohésion** autour d'un but commun assorti d'une répartition claire des tâches pour chacun.
 - **De 1 à 2 : l'efficacité collective** grâce à des méthodes de travail qui permettent de gagner

du temps et de résoudre ensemble les difficultés.

- **De 2 à 3 : la flexibilité** pour aborder ensemble avec agilité les changements.
- **Utilisez les outils adaptés à chaque objectif.**
 - **Pour obtenir le respect mutuel** : les engagements mutuels, le feedback constructif.
 - **Pour cimenter la cohésion** : le but commun, la proposition d'arbitrage, les mails efficaces.
 - **Pour doper l'efficacité collective** : la proposition de nouveau fonctionnement, la négociation gagnant/gagnant, les méthodes de résolution de problème, la réunion productive.
 - **Pour développer la flexibilité** : l'esprit pionnier face aux changements.

Méthodologie et conseils

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

Avant de vous lancer...

- ✓ Nos actions sont ciblées sur un objectif atteignable.
 - ✓ Ne cherchez pas à sauter d'étape. Par exemple, si vous proposez des méthodes de travail lorsque le respect n'est pas installé, vous risquez le rejet.
-



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

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

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

Impulser une nouvelle dynamique

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

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

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

En fin de réunion, il débriefe cette expérience avec le groupe, en le laissant s'exprimer pour favoriser sa prise de conscience : « Si on regarde la façon dont nous avons fonctionné lors de cette réunion, que s'est-il passé ? Quel

est le bénéfice ? » Il valorise les échanges constructifs de la réunion, les résultats obtenus. Puis il propose de transposer sur le terrain ces nouvelles façons de travailler ensemble : « Comment intégrer ces fonctionnements dans l'activité quotidienne ? Dans quelles situations ? »

Ancrer les nouveaux comportements

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

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

Plusieurs réunions sont nécessaires pour consolider ces nouvelles pratiques.

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

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

Agir en tant que participant

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

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



4 modèles

Réunions pour développer la synergie

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

OUTIL



50

L'Investigation Appréciative

“

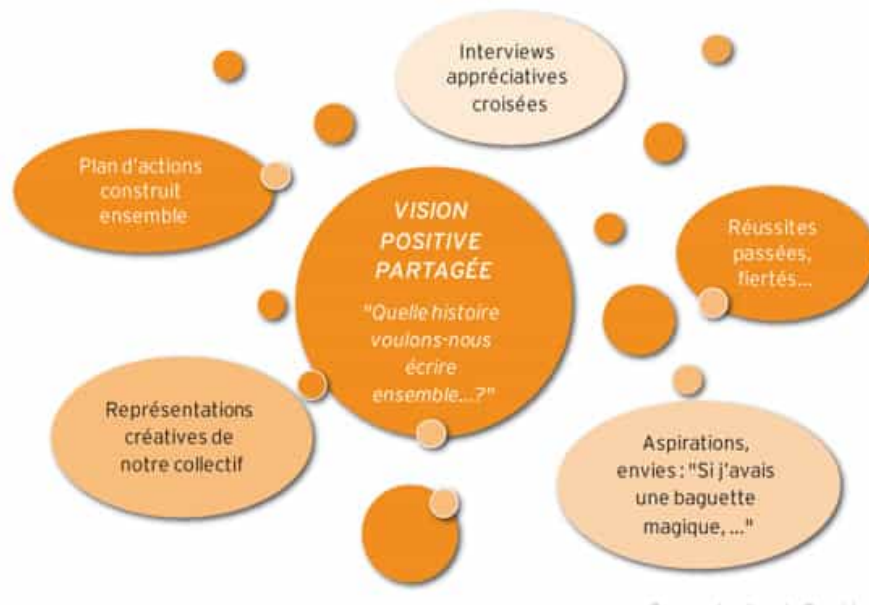
*La vie n'est pas un problème,
mais une solution... !*

Marcel Pagnol

En quelques mots

L' **Investigation** **Appréciative** (« Appreciative Inquiry ») est une démarche positive destinée à renforcer la cohésion d'équipe et le bien-être de chacun. Centrée sur les solutions plutôt que sur les problèmes, elle vise à déceler les caractères positifs d'une organisation, pour construire à partir de ses réussites. Dans la perspective d'un fonctionnement efficace et harmonieux, les organisations qui font appel à cette méthode abordent le thème du changement de manière positive, et mobilisent les énergies positives des individus pour créer l'avenir autour d'une vision partagée, combinant la souplesse des comportements individuels et l'adhésion aux valeurs de l'organisation.

MOBILISER LES FORCES DU COLLECTIF POUR RENFORCER LA COHÉSION ET NOURRIR LE BIEN-ÊTRE



Source : Institut de Coaching International

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

- Renforcer la cohésion entre les acteurs d'un collectif (équipe, service, entreprise ou institution,...), renforcer la qualité, la fluidité et l'efficacité des relations
- Dans la perspective d'un projet partagé, renforcer la posture de partenaires mutuels pour co-construire les ingrédients d'un fonctionnement collaboratif et harmonieux
- Développer un sentiment de mieux-être et de sécurité, tant en termes d'interactions

relationnelles que de perspectives.

Contexte

Pour poser les bases collaboratives d'un nouveau projet, redonner un nouvel élan à un collectif ou apaiser les esprits en ouvrant un espace d'échange bienveillant et positif, l'Investigation Appréciative permet de construire ensemble la réponse à la question : « Quelle histoire voulons-nous construire ensemble ? ». Elle consiste à rassembler les parties prenantes du collectif pour leur permettre de partager leurs fiertés et leurs aspirations partagées, et ce autour de questions formulées de manière positive et impliquante.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

La démarche se décline en cinq étapes successives, concrètement illustrées dans le cas proposé en page suivante :

- « **Orientation** » : formalisation de l'objectif du projet et de la démarche en termes positifs.
- « **Découverte** » : interviews appréciatives croisées entre acteurs du collectif, centrées sur les talents, les ressources, les bonnes pratiques, les souhaits...
- « **Ambition** » : synthèse des entretiens pour identifier le « noyau positif », le cœur du projet, ainsi que les leviers d'actions et de transformation. Représentation créative du collectif, qui constitue la référence partagée et le socle sur lequel bâtir ensemble.
- « **Décision** » : élaboration d'un plan d'actions, mettant en lumière les actions suggérées par les participants, ainsi que rôles, responsabilités et engagements de chacun.

- « **Devenir** » : suivi opérationnel après 5 à 6 mois.

Méthodologie et conseils

Le cœur de la démarche d'Investigation Appréciative réside dans un temps fort partagé (journée de séminaire). Le projet sera judicieusement cadré en appui sur un comité de pilotage, en amont (clarification de l'objectif poursuivi), puis en aval (suivi opérationnel de la mise en œuvre des actions proposées par les participants lors du séminaire). Le comité de pilotage rassemble utilement le commanditaire de l'action ainsi que d'autres acteurs directement concernés par la réussite du séminaire, tant en termes d'orientations stratégiques que de mieux-être à cultiver au sein de l'équipe.

Avant de vous lancer...

- ✓ Les interviews appréciatives croisées, première étape du processus, constituent la pierre angulaire de la démarche : en plaçant les participants en énergie haute positive, elles les mettent dans des dispositions enthousiastes porteuses de bien-être, et propres à favoriser le partage de leurs idées de manière positive et bienveillante. Réalisées en binômes, elles permettent de décroisonner le collectif, créant ainsi un espace d'échange et de partage qui ouvre de nouveaux espaces de communication.
- ✓ Pour être constructive, l'Investigation Appréciative suppose une démarche sincère : elle sert à faire émerger des solutions, à construire ensemble et non à décréter, ce qui à l'inverse s'avèrerait peu favorable au bien-être des participants.



**COMMENT ÊTRE PLUS
EFFICACE ?**

Transformer les problèmes en forces

L'investigation appréciative, développée au début des années '90 par David Cooperrider à la Case Western Reserve University, prend à contre pied l'approche classique orientée problème. Elle se focalise en effet sur les réussites et fiertés d'un collectif (entreprise, service, groupe,...) plutôt que sur ses problèmes.

L'Investigation Appréciative est une démarche qui identifie « le meilleur de ce qui est » pour se diriger vers « le meilleur de ce qui pourrait être ».

Transformer une organisation par l'Investigation Appréciative

L'accompagnement d'une équipe grâce à l'Investigation Appréciative permet aux participants d'aborder le changement de manière positive et confiante et de développer un fonctionnement plus efficace et harmonieux. Le processus permet ainsi de poser les bases sur lesquelles peut être construite une stratégie partagée.

Bien plus, en plaçant les participants dans une disposition d'esprit positive et bienveillante (à la fois curieuse de l'autre et impliquante pour soi-même), il contribue à renforcer les liens au sein du collectif, et par là-même le sentiment de soutien mutuel et de sécurité. Il nourrit par ailleurs la cohérence personnelle et d'alignement intérieur. Autant d'ingrédients favorables au mieux-être de chacun.

Les 5 questions clé de l'Investigation Appréciative

L'approche appréciative implique une investigation collaborative, basée sur des interviews croisées (en binômes ou petits groupes), structurées autour de cinq questions clé visant à reconnaître les meilleures pratiques de la communauté, celles qui mettent en avant son identité culturelle :

- **La meilleure expérience vécue au sein du collectif :**

« Parle-moi d'un des meilleurs moments au sein de notre collectif, un moment où tu t'es senti serein, la bonne personne à la bonne place... »

- **Les points forts du collectif :**

« Quels sont les points forts que tu possèdes, toi spécifiquement, les talents qu'il te semble mettre au service de notre collectif ? Et les talents du collectif qui en découlent... ? »

- **Le noyau dur :**

« De ton point de vue, où se situe le cœur positif de notre collectif, ce qui le rend unique ? »

- **Les trois vœux :**

« Si tu avais trois souhaits que tu souhaites formuler pour le collectif, lesquels serait-ce ? Si tu avais une baguette magique pour changer ce que tu veux, qu'en ferais-tu ? »

- **La prochaine étape :**

« Quelle serait d'après toi la prochaine étape, la plus petite action qui produirait le plus grand effet ? »

Une démarche créative et provocatrice...

Pour construire la vision de « ce qui pourrait être », la démarche incite les participants à mobiliser successivement leurs aptitudes rationnelles et analytiques (« cerveau gauche »), puis leurs aptitudes créatives et imaginatives (« cerveau droit »). Pour élargir l'espace de réflexion et ouvrir le champ des possibles, chacun est invité à penser « à l'extérieur du cadre » : dessin ou réalisation graphique, chanson dont les paroles réinventées illustrent les valeurs partagées par le collectif, bande dessinée ou saynète théâtrale incarnant les aspirations du collectif, jeu de l'oie dont chaque case évoque les étapes réussies du projet,..., les formes les plus créatives sont les bienvenues... !



Cas

Restaurer confiance et enthousiasme au sein du service Action Sociale d'une collectivité :

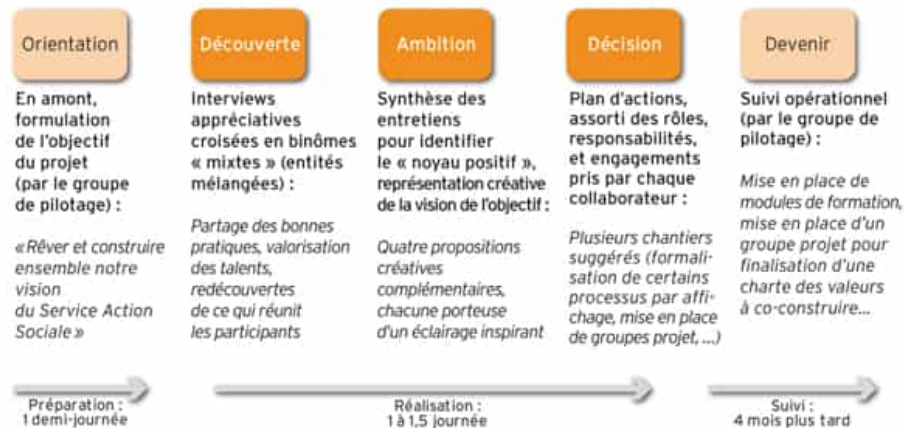
Au sein de cette collectivité, le service Action Sociale rassemble une cinquantaine d'encadrants, chacun responsable du pilotage de « son » entité (crèche municipale, foyer logement pour personnes âgées,...). En dépit des fortes valeurs humaines qui fondent l'action de chacun, la charge de travail quotidienne et la difficulté à préserver des temps d'échange ont peu à peu conduit à une détérioration du sentiment d'appartenance à l'organisation : moindre motivation, qualité des relations humaines dégradée, sentiment d'isolement et perte du sens partagé, contribuent à un mal-être tangible au sein des équipes.

Le schéma ci-dessous résume les différentes étapes du processus proposé, ainsi que leurs retombées concrètes.

Spécifiquement, à l'étape « Ambition », parmi les propositions créatives de représentation du collectif tel que l'imaginent et le rêvent les participants :

- *une réalisation graphique (type « loisirs créatifs »)*, mettant en lumière les valeurs partagées au sein du collectif et les ressources mobilisables pour faire face à l'adversité
- *une bande dessinée mise en scène*, pour illustrer comment cultiver le bien-être et faire face au stress
- *un jeu télévisé (« Qui veut gagner des millions ? »)* pour suggérer aux commanditaires un large spectre de solutions alternatives aux problématiques partagées

- un *Jeu de Marelle matérialisé sur le sol*, proposant un parcours de consolidation du collectif pas à pas, au travers d'étapes progressives (thèmes de formation plébiscités par tous, ateliers thématiques optionnels, projet de finalisation d'une charte des valeurs,...), jusqu'à atteindre le « Paradis »... !



OUTIL



51

L'innovation participative

“

Lorsque les hommes
travaillent ensemble,
les montagnes se changent
en or.

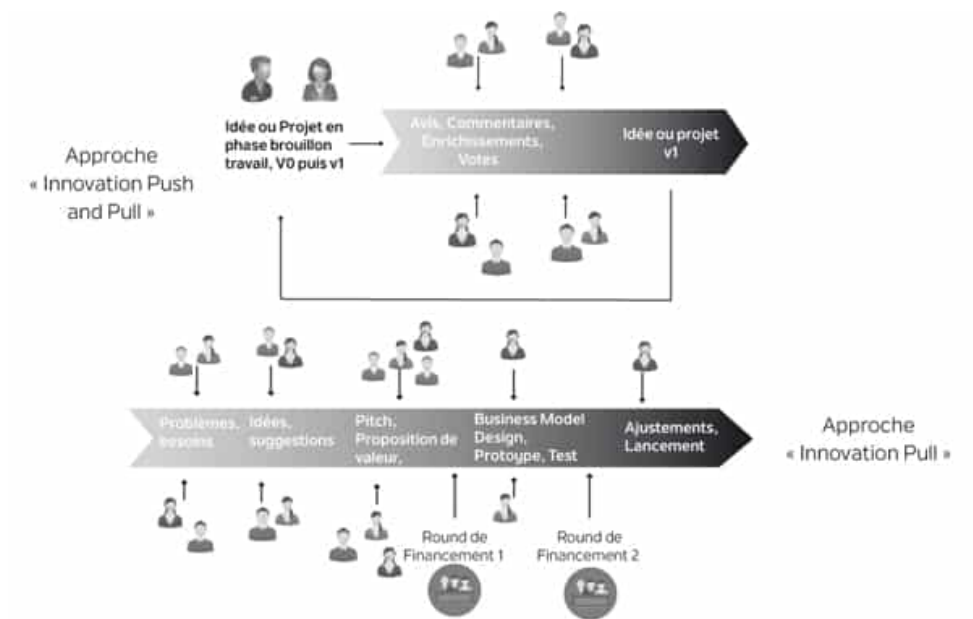
Proverbe chinois

En quelques mots

Chaque employé de l'entreprise est un innovateur en puissance. Parce qu'il est en contact avec les clients de l'entreprise, le procédé de fabrication, les interactions avec les partenaires, il est observateur, auditeur, récepteur de points perfectibles ou de souffrance (pain points), besoins et attentes (wishes) que l'innovation peut résoudre, ou combler. Mettre en place des dispositifs, outils, processus d'innovation, encourager la culture d'innovation, montrer l'exemple de collaborateurs intrapreneurs ou corporate hackers, permet de libérer la créativité des collaborateurs et fédérer l'intelligence collective de l'organisation pour irriguer et systématiser

l'innovation continue de l'entreprise. Les innovations peuvent venir alimenter la version initiale de la roadmap ou encore venir s'insérer dans les mises à jour de roadmap.

PROCESSUS D'INNOVATION PARTICIPATIVE



Source schéma : création originale Emily Metais-Wiersch
Source des photos : canstockphoto.fr; 123rf.com

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'innovation participative vise à impliquer l'ensemble des collaborateurs dans le processus d'innovation de l'entreprise, en encourageant l'initiative encadrée et l'esprit de renouveau continu. L'entreprise peut ainsi alimenter le lancement de nouveautés au rythme attendu par le marché. La participation peut être proposée aux collaborateurs pour pré-tester et finaliser la définition de

l'innovation (questions, avis, sondages, challenges, votes).

Contexte

L'innovation issue du processus participatif peut être autant disruptive qu'incrémentale (amélioration de processus). Elle concerne toutes les tailles d'entreprises et permet d'alimenter l'innovation en continu avec un faible besoin d'investissement. Étendue à la communauté d'acteurs élargie de l'entreprise (partenaires, fournisseurs...), elle s'en trouve d'autant plus enrichie.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1.** Définissez les objectifs de votre appel à participation, pour prévoir le périmètre du processus, les fonctionnalités des outils, ainsi que les messages à communiquer aux collaborateurs : approche « pull » pour recueillir idées et contributions spontanées au fil de l'eau, approche « push and pull » pour partage d'éléments, pour recueillir des avis, ...
- 2.** En fonction, établissez les étapes du processus et les moyens et besoins de chaque étape : organisation, espaces de partage et de travail, temporalités du processus, acteurs.
- 3.** Mettez bien en place les espaces de partage (Intranet, réseau social d'entreprise, logiciel d'innovation). Dans le cas d'un process en « pull », définissez les critères d'évaluation, les instances, les modalités de détachement des collaborateurs porteurs d'idées. Dans le cas d'un process « push and pull », définissez des règles, formats et temporalités de contribution, ainsi que le format d'entrée et de sortie.

4. Communiquez et mobilisez la participation des collaborateurs. Formez-les aux outils si ce ne sont pas des outils déjà utilisés, mettez en place une cellule support pendant un certain temps, puis un espace d'accueil de contact et de questions traitées par une organisation plus légère derrière. Coordonnez la communication et le lancement du processus avec l'outil incubateur, hackathon, crowdsourcing. Ils sont complémentaires.
5. Pensez à bien encadrer et faire appliquer les règles de confidentialité de la démarche.

Méthodologie et conseils

Dans le cas de la démarche d'innovation en « pull », vous pouvez mettre en place une communication incitative, des concours et « prix » d'innovation, des tunnels de financement et d'accompagnement à l'incubation interne ou externe. Composez un jury de sélection avec des personnes du monde de l'investissement ou de l'entrepreneuriat. Mettez en place des distinctions particulières.

Cette approche utilise la technique de *crowdsourcing* développée dans le livre.

Avant de vous lancer...

- ✓ Pour entretenir la motivation et la participation, il est important de communiquer les idées retenues et leur raison d'être.
- ✓ Allouez une organisation au processus d'innovation et formez-les aux outils utilisés : rôles, temps...
- ✓ Accordez du soin au mécanisme de récompense et de reconnaissance de contribution.

OUTIL



52

Les réseaux apprenants

“

De nombreux réseaux apprenants ont été lancés à la SNCF et contribuent à sa transformation.

En quelques mots

Les **réseaux apprenants**, sponsorisés par un dirigeant, sont constitués de volontaires qui développent leur capacité à s'écouter et à co-construire propositions et expérimentations en s'affranchissant des lourdeurs de l'organisation.

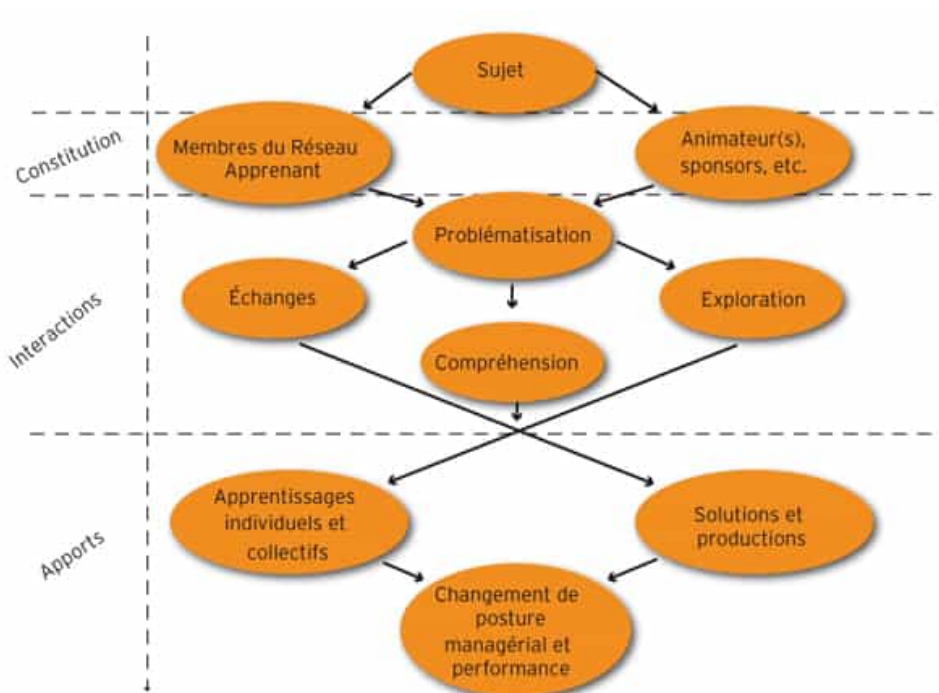
C'est une force proactive qui résout de manière formelle et informelle des problèmes liés au business, à la production, aux processus transverses ou au management qui seraient restés enkystés sans ces nouvelles interactions de qualité.

Ils répondent à des questions du management (top-down) mais ils sont avant tout légitimes à émettre des

propositions (bottom-up) et s'autosaisir des problèmes.

Différents niveaux hiérarchiques travaillent ensemble et sont animés par des facilitateurs internes formés en intelligence collective.

LES PROCESSUS DES RÉSEAUX APPRENANTS



Autissier D., Hureau J.-P. et al., Les réseaux apprenants, Eyrolles, 2014

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

- Faire éclore le changement par les personnes concernées par ce changement.
- Mettre en robustesse les solutions proposées par l'expérimentation *in situ* et accélérer la résolution des problèmes complexes ou récurrents.

- Réduire l'écart entre la direction qui décide et les opérationnels qui mettent en œuvre.
- Favoriser la responsabilisation des personnes, leur coopération et leur développement personnel.
- Créer des liens de coopération entre les équipes et des apprentissages individuels, collectifs et organisationnels.
- Permettre l'émergence d'un leadership partagé.

Contexte

Les réseaux apprenants sont adaptés lorsqu'un dirigeant veut développer un mode de fonctionnement basé sur la responsabilisation, la prise d'initiatives et le décloisonnement horizontal et vertical. Le dirigeant a à la fois une visée pragmatique pour répondre à des objectifs concrets, comme par exemple simplifier le processus achat, et une volonté de sortir d'un mode d'organisation bureaucratique et autocratique. En effet, il favorise la liberté d'expression et d'expérimentation dans des groupes a-hiérarchiques et crée les conditions d'une culture innovante.



COMMENT L'UTILISER ?

Les étapes

- Le dirigeant avec son équipe définit les résultats attendus du réseau apprenant en lien avec la vision qu'il veut promouvoir et qui demande un changement en profondeur (par exemple, passer d'une culture technique à une culture orientée client). Avec un panel, ces résultats attendus sont discutés âprement et priorisés ; ils deviennent le socle des thèmes à travailler.
- Un comité d'influence et d'orientation est créé pour orienter régulièrement les travaux, soutenir

les expérimentations, lever les obstacles, recadrer et valider les propositions.

- Les réseaux sont lancés lors d'une journée où les membres volontaires choisissent les sujets à partir des résultats attendus et en proposent d'autres. Il y a un équilibre entre le gain direct et les actions à plus long terme.
- Des animateurs de groupes identifiés et préparés animent dès ce premier jour.
- Une communication régulière est faite tout au long des productions.

Méthodologie et conseils

Les réseaux apprenants font concurrence au fonctionnement hiérarchique. Une condition de réussite est d'inclure la hiérarchie dans la compréhension du rôle des réseaux. Les animateurs sont formés aux techniques d'animation qui incluent des changements de posture afin d'apprendre au groupe à produire et à expérimenter. La composition du groupe est un mélange de connaisseurs des métiers, de managers, de collaborateurs terrain, de fonctions transverses.

Avant de vous lancer...

- ✓ La vision des participants s'élargit grâce à la compréhension des enjeux de chacun.
- ✓ Le réseau apprenant peut se réduire à un groupe de travail ordinaire si le facilitateur n'est pas vigilant à faire travailler autant la posture des membres que le thème du groupe.
- ✓ Le comité de direction doit accepter qu'un réseau apprenant ne délivre pas rapidement les solutions et travailler sa propre posture.

OUTIL



53

Le Forum Ouvert

“

*Les personnes qui se
présentent sont les bonnes. Et
ce qui arrive est la seule chose
qui pouvait arriver !*

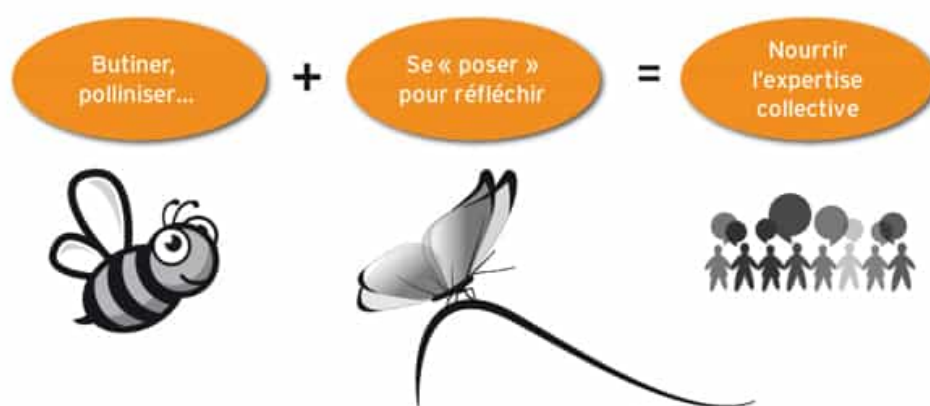
Harrison Owen (à l'origine de la méthode du
Forum Ouvert)

En quelques mots

Le **Forum Ouvert** (« Open Space Technology »), méthode de travail collaborative, permet de structurer les échanges au sein d'un collectif de taille importante (jusqu'à plusieurs milliers de participants), tout en privilégiant la fluidité des interactions en dépit de sujets complexes et exigeant de valoriser l'expertise de chacun. Autour de règles structurantes, l'organisation des échanges vise à rendre les participants mobiles physiquement autant que mentalement. Elle se veut impliquante, et permet à chacun d'apporter une contribution

opérationnelle valorisable de manière
partagée dès la fin de la séquence.

BUTINER LES IDÉES DES AUTRES ET LES POLLINISER AVEC SES PROPRES IDÉES POUR ENRICHIR LA RÉFLEXION DU COLLECTIF



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Il s'agit de valoriser les compétences individuelles pour enrichir une réflexion collective. Le Forum Ouvert vise ainsi à produire en temps contraint des propositions concrètes et pragmatiques.

Contexte

Le Forum Ouvert s'avère particulièrement approprié pour résoudre une question dont la complexité est telle qu'une seule personne ou un petit groupe de personnes ne peuvent pleinement l'appréhender individuellement. Ainsi, la réponse à la question exige des compétences diverses, et c'est la complémentarité des expertises qui

ouvre la possibilité de construire ensemble la meilleure solution.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Définition de l'ordre du jour ou des problématiques traitées**
 1. Autour d'une problématique centrale, les participants soumettent les thèmes porteurs de sens à leurs yeux. L'organisation se structure autour de plusieurs axes clarifiés ensemble au démarrage du Forum Ouvert.
- **Mise en place de groupes de travail, un autour de chaque thème**
 2. Chaque groupe dispose d'un espace spécifique, et d'un support sur lequel seront consignées les propositions et considérations associées au thème.
 3. Idéalement, un animateur est désigné pour chaque thème. Ses compétences de « facilitateur graphique » seront appréciées dans la prise de notes.
- **Lancement du Forum Ouvert**
 4. Les participants circulent entre chaque atelier, écoutent et apportent leur contribution, puis se déplacent à nouveau selon leur inspiration...
 5. Le compte-rendu se dessine au fil des échanges directement sous les yeux des participants.
- **Clôture du Forum Ouvert**
 6. Chaque animateur prépare sa restitution en organisant le matériau récolté de manière à le

rendre plus digeste (certains éléments regroupés, d'autres mis en évidence...)

- **Partage des éléments émergés**

7. Chaque thème est balayé pour valoriser le fruit des échanges et définir le cas échéant les axes du plan d'actions associé à chaque thème.

Méthodologie et conseils

Le succès d'un Forum Ouvert repose sur le respect de la « loi de la mobilité » : *« Si vous n'êtes ni en train d'apprendre, ni de contribuer, alors passez à autre chose ! »*. Ce cadre à la fois structurant et flexible invite chacun au mouvement et à l'ouverture à ce qui se présente.

Le Forum Ouvert s'appuie symboliquement sur la métaphore de deux animaux totem, illustratifs des comportements habituellement constatés lors d'un forum ouvert, et qui en font toute la richesse : l'abeille (qui fait circuler les idées d'atelier en ateliers), et le papillon (qui se pose pour approfondir sa réflexion).

Avant de vous lancer...

- ✓ C'est bien l'absence d'entité « contrôlante », qui est la clé de la richesse produite grâce à la magie imprévisible de l'intelligence collective alors à l'œuvre...
- ✓ Il est important que les participants disposent d'une réelle liberté de mouvement dans la réalisation de l'exercice, non seulement matériellement mais également en termes d'autorisation « sociale » et collective.
- ✓ S'il est essentiel que les participants témoignent un intérêt sincère pour la question creusée ensemble leurs possibles divergences de points de vue peuvent générer des conflits, partie intégrante

du processus qu'il convient d'accueillir comme un ingrédient constructif.

OUTIL



54

L'application OurCompany

“

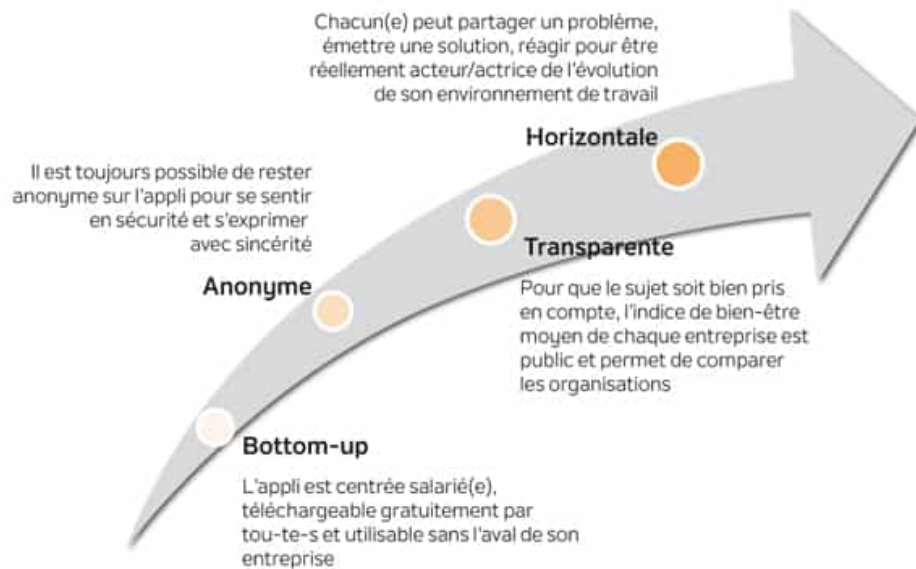
*Parler est un besoin, écouter
un art.*

Johann W. von Goethe

En quelques mots

Parce que la transformation des organisations commence par une réelle **libération de la parole**, l'application OurCompany permet à tout salarié de s'exprimer de façon anonyme et d'échanger sur les problèmes concrets liés à son environnement de travail. Les entreprises peuvent suivre en temps réel **le moral et l'engagement** de leurs équipes, recueillir les signaux faibles et chauds, identifier les bonnes pratiques et accompagner les tensions ou difficultés collectives. Cette application permet d'initier un **dialogue constructif** éclairé du terrain.

LES 4 MOTEURS VERTUEUX OURCOMPANY



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

OurCompany vise à libérer la parole salariée à tous les niveaux hiérarchiques et sur tous les sujets du quotidien au travail en mesurant en continu le climat socioaffectif des équipes et en permettant l'entraide et la résolution de problèmes entre pairs, pour agir sur le bien-être au travail de tous.

Contexte

OurCompany est un outil complémentaire aux réponses top-down offertes aux problématiques sociales et humaines suscitées par le travail. C'est un outil à la fois préventif et responsabilisant, qui maximise l'innovation participative vers de nouveaux rapports humains au travail. Il permet de mettre l'intelligence collective au

service d'actions concrètes d'amélioration du bien-être au travail.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Télécharger** librement et gratuitement l'application, ouverte à tous les salariés.
- 2. Renseigner** son humeur et son état de bien-être en répondant à quelques questions ludiques et anonymes. Ce minisondage produit un indice personnel qui peut être comparé à celui de ses collègues et qui contribue à actualiser en temps réel le label public de bien-être dans l'entreprise.
- 3. Accéder** à un forum d'échange privé et anonyme entre collègues (pour remonter un problème, partager une idée) ou bien ouvert à l'ensemble de la communauté d'utilisateurs (pour échanger des astuces et ressources, adresser une question).
- 4. Une option payante** propose aux entreprises d'accéder à un tableau de bord Web permettant aux responsables d'administrer leurs propres questions. Ils ont ainsi une vision fine en temps réel du climat de travail par métier, implantation géographique, service, tout en respectant l'anonymat des salariés, afin de mesurer en temps réel l'acceptation (ou le rejet) des plans de transformation, de pouvoir capitaliser sur les bonnes pratiques et agir au plus vite pour accompagner les équipes en difficulté.

Méthodologie et conseils

Pour une analyse ciblée vers un passage à l'action guidé, l'indice global de bien-être se décompose en 7 dimensions psychosociales médiatrices du bien-être au

travail : conditions et organisation de travail, rapports à mon responsable, relations avec mes collègues, adhésion à mon entreprise, santé et sérénité, affirmation et confiance en moi, accomplissement dans mon travail. Chaque indicateur révèle une tendance commune à mettre en regard avec les influences contextuelles, potentiellement sources et à la fois leviers de changement (annonce d'un changement, activité de teambuilding, conduites managériales...).

Avant de vous lancer...

- ✓ Fondez une équipe ambassadrice volontaire la plus représentative possible (salariés, responsables, RH, délégués syndicaux...) pour définir et soutenir la stratégie de déploiement.
- ✓ Communiquez en interne sur la démarche, ses objectifs, la manière dont le déploiement va se passer et surtout le rôle de chacun, en mettant en avant les notions de transparence et d'anonymat.
- ✓ Prévoyez des rencontres transversales d'échange (entre équipes, entre managers) pour réellement tirer profit des remontées terrain tout en favorisant la diffusion des bonnes pratiques en interne.

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Convaincre les collaborateurs et la direction

- Argumentez : expliquez-leur qu'utiliser OurCompany, c'est suivre leur bien-être au travail grâce à l'indice de bien-être qui permet de mieux cerner les atouts et zones de progrès personnels et collectifs.
- C'est aussi démontrer à sa hiérarchie que le sujet du bien-être au travail est un sujet important dont vous vous emparez déjà ; c'est un sujet qui fédère,

motive, engage les collaborateurs et les rend acteurs de leur propre bien-être au travail, sans attendre que la démarche vienne d'« en haut ».

- Enfin, c'est un marqueur d'écoute et de confiance réciproque, de promotion d'une culture de la transparence et de la proactivité. Utiliser OurCompany ensemble (salariés et direction), c'est travailler à améliorer l'organisation, le bien-être de chacun et la performance de tous.
- Invitez vos collaborateurs depuis l'appli : OurCompany, c'est avant tout l'appli des salariés. Parlez-en à vos collègues et parrainez-les grâce au bouton dédié. Vous pouvez également directement parrainer votre direction de façon anonyme.
- Lancez-vous sur le forum : si le forum interne est peu utilisé, animez-le ! Lancez des questions, des conseils, des informations sur l'entreprise, des citations...

S'engager dans l'action

- Identifiez régulièrement (par sélection directe ou système de vote) 1 à 2 propositions pouvant être rapidement testées.
- Communiquez sur les sujets concrets qui semblent prioritaires et donnez de la visibilité sur les objectifs-projets, étapes et délais de mise en œuvre associés aux actions lancées en relation avec les résultats.
- Organisez un rituel collectif de débrief des résultats en présentiel, entre services, sur des thématiques choisies par les équipes, pour réellement coconstruire des plans d'action *ad hoc*, participatifs et à tous les niveaux.
- Impliquez les managers dans l'établissement de réunions de codéveloppement interéquipes, visant

à capitaliser sur les pratiques et suggestions existant à l'échelle de sites, branches, équipes.



Cas d'entreprise

STGA



PROBLÉMATIQUE

- Qui : STGA (Société de transport du Grand Angoulême).
- Quoi : accompagner son plan de transformation.
- Contexte : conducteurs équipés de tablettes numériques, mais pas de réseau social d'entreprise. Encouragement fort de la direction dans le déploiement.

RÉSULTATS

- Taux d'adoption de l'application : 65 %.
- Indice de bien-être des salariés en forte progression.
- Amélioration de la satisfaction des usagers (incarnation de l'effet de symétrie des attentions) quant à la qualité de service.

- Dialogue social largement optimisé (situations litigieuses autorégulées par le dialogue permis sur le forum interne).
- Baisse majeure de l'absentéisme.

OUTIL



55

Le LEGO® SERIOUS PLAY®

“

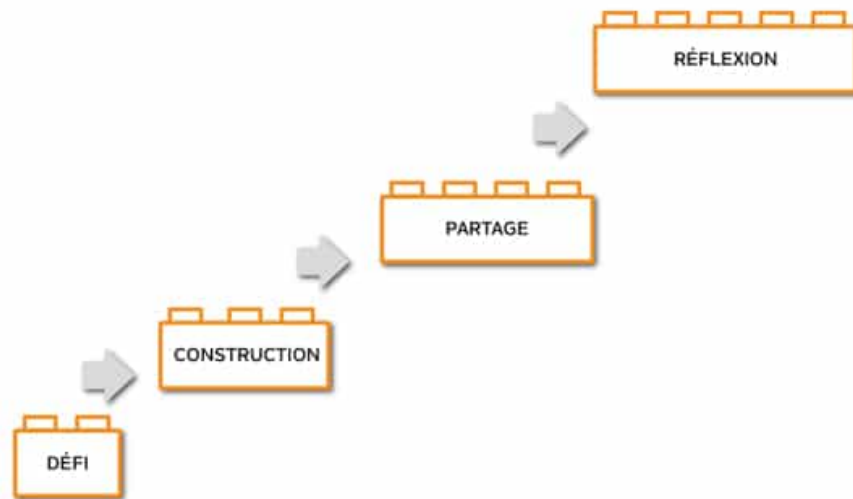
*Le jeu est la forme la plus
élevée de la recherche.*

Albert Einstein

En quelques mots

Des milieux scolaires aux écoles supérieures, en entreprise, en coaching ou même en phase de recrutement, les briques de LEGO® se révèlent un outil innovant d' **intelligence collective** . Un « **serious game** » où les participants jouent dans un intérêt commun, réunis autour d'une même problématique afin de créer des perspectives via un processus destiné à produire des solutions et stratégies. LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) est un outil pratique permettant de penser autrement en combinant les dimensions intellectuelles, visuelles et tactiles et en explorant la puissance des métaphores et des histoires. Cela génère de **l'engagement** et de la **cohésion d'équipe** .

LA MÉTHODOLOGIE LEGO® SERIOUS PLAY®



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Cet outil d'intelligence collective permet d'approfondir une problématique en utilisant les ressources disponibles dans l'organisation pour traduire une vision en actions concrètes. La méthode permet de faire émerger le potentiel créatif de chacun et d'apporter des solutions nouvelles et originales en débloquent des situations, connaissances, schémas mentaux.

Contexte

La méthodologie LSP est utilisée par des facilitateurs, consultants, coachs pour animer des ateliers de travail, des réunions, des séminaires... Elle est adaptée à tout secteur d'activité, type d'entreprise, d'organisation, de métiers, d'équipes et d'individus. Les applications sont multiples pour l'individu (créativité, marketing de soi...),

l'équipe (cohésion, gestion de projet, management...) et l'organisation (identité, vision, valeurs, écosystème...).



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Recruter un intervenant certifié LSP :**
recruter un facilitateur certifié formé à la méthodologie LSP afin d'en tirer les bénéfices.
- 2. Poser un défi :** le facilitateur présente un défi de construction. Il est essentiel de bien cadrer le défi, de poser un objectif clair, idéalement sous forme de question pour ne pas risquer d'orienter ou brider l'imagination.
- 3. Modélisation** individuelle des participants : les participants sont invités à construire une réponse au défi posé à l'aide des briques LEGO®. Le modèle ainsi créé formalise la réponse au défi. Le facilitateur s'assure que les participants demeurent dans le flow, pleinement engagés dans leur activité.
- 4. Exploration des métaphores et partages :** chaque participant à tour de rôle est invité à partager le sens et l'histoire du modèle ainsi créé.
- 5. Enrichissement des contributions :** phase d'échange pour construire ensemble un modèle collectif qui convient à tous les participants. Observez les différentes relations et dynamiques, causes et effets, risques et possibilités... Rassemblez les idées clés de chacun puis créez et racontez votre vision commune et partagée.

Méthodologie et conseils

- Il convient d'acheter **des kits** de briques de LEGO® spécialement sélectionnés.

- Il s'agit d'une **méthode inclusive** . L'idée est que la solution attendue est présente dans le système et tous les participants sont invités à exprimer leur avis, sans jugement ni généralité. Cela permet de rendre chacun actif et engagé et de sortir d'une dichotomie vrai/faux en donnant à voir les différentes perspectives.
- Poser des **défis variables** : des défis d'abord d'échauffement puis liés à la problématique. Ceux-ci vont des constructions concrètes (construire une tour) à des métaphores (quel manager idéal ?) ou des histoires (mon lundi matin).
- Pensez à la **gestion du temps** .

Avant de vous lancer...

- ✓ LEGO® SERIOUS PLAY® est une marque déposée par le groupe LEGO®.
- ✓ Le LEGO® selon LEGO® : « Plus qu'un jouet, c'est un langage pour la créativité. »
- ✓ La méthode favorise 100 % de participation.
- ✓ 8 briques de 4 × 2 peuvent être combinées de 915 103 765 manières !

OUTIL



56

L'application Crhack' FUNding

“

*Le don est échange de vie ; et
la vie, échange de don.*

Paul Zumthor

En quelques mots

Crhack'FUNding est une plateforme collaborative pour faire émerger les initiatives des collaborateurs au sein d'une entreprise. Elle fonctionne sur le principe du crowdfunding. Un collaborateur qui a envie de développer un projet le poste sur la plateforme. Les autres collaborateurs peuvent proposer du temps, des compétences, du budget pour contribuer au projet. Cette **application** a fait son apparition lors du Hackathon du management 2017.

DEVENEZ UN IDÉACTEUR



❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Crhack'FUNDing permet aux collaborateurs à devenir des idéateurs. Cela consiste à soumettre des idées de projets aux autres collaborateurs, ou encore participer à des projets en cours qui nécessitent d'accorder du temps, de l'argent et des compétences. Les idées sont classées par thèmes : économie collaborative, e-commerce, écologie, etc. De même que chaque collaborateur possède un Crhack'crédit avec lequel il peut investir dans les idées d'un autre collaborateur.

Contexte

Lorsque l'entreprise souhaite promouvoir et soutenir la prise d'initiative et rendre autonomes ses collaborateurs sur les projets dont ils ont eux-mêmes l'idée. Cet outil favorise la coopération et l'émergence de projets innovants.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Contacter** management@ethikonsulting.com qui vous adressera le module et les modalités d'intégration.
2. **Créer** un compte afin de devenir un idéacteur.
3. **Participer** à un projet en cours auquel on peut contribuer en temps et en argent. La personne ayant créé le projet a soumis un budget et un temps, chacun peut donner ce qu'il veut. Cependant, il y a un budget et un temps maximal par projet (4 000 € et 600 heures). De même, il existe différents types de projets : les projets en cours et les projets sponsorisés.
4. **Soumettre** une idée aux autres collaborateurs. Il faut indiquer le nom du projet, la thématique (économie collaborative, écologie, etc.), faire une description, estimer les besoins (en temps et en heure), potentiellement rajouter une vidéo et pour finir, créer le projet.
5. **Consulter** son compte. Il donne accès aux projets en cours et aux historiques des contributions faites et des « j'aime » émis. Les « j'aime » permettent d'évaluer les projets.

Méthodologie et conseils

Avant d'implémenter Crhack' FUNding, allez interviewer des porteurs de projets dans votre organisation pour valider l'intérêt d'implémenter cet outil. Les personnes qui ont tenté de monter des projets seront particulièrement aidantes pour faire la promotion de l'application.



INITIATIVE ET AGILITÉ

L'agilité est une nécessité de survie pour toute organisation face aux changements permanents. Ce virage à emprunter n'est possible que par une prise d'initiative de chacun. Ces initiatives devant être encouragées dans un climat de liberté et de responsabilisation. Les jeunes générations y sont particulièrement sensibles.

Alors que la plupart du temps, dans des organisations structurées en silo, les nouvelles idées se heurtent à la résistance au changement et ne voient souvent pas le jour, l'appli permet de transformer la résistance au changement en agilité :

- Les « lanceurs d'initiatives » ou « idéacteurs » souhaitent introduire un progrès dans leur entourage professionnel et font émerger des idées nouvelles. L'appli leur permet de la partager.
- D'autres personnes vont interagir et participer à l'élaboration du projet, par du temps, des réflexions complémentaires, un apport de budget, etc.
- Des projets émergents peuvent être testés et voir le jour plus rapidement que par un circuit de décision lourd.

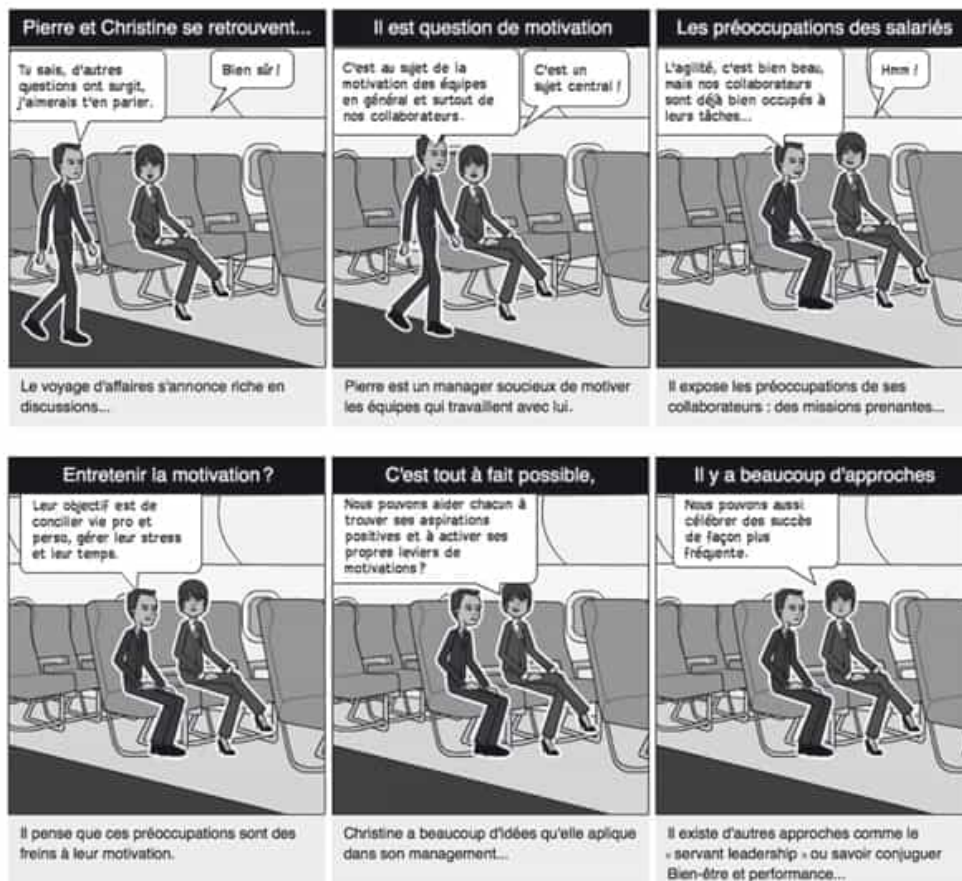
Avant de vous lancer...

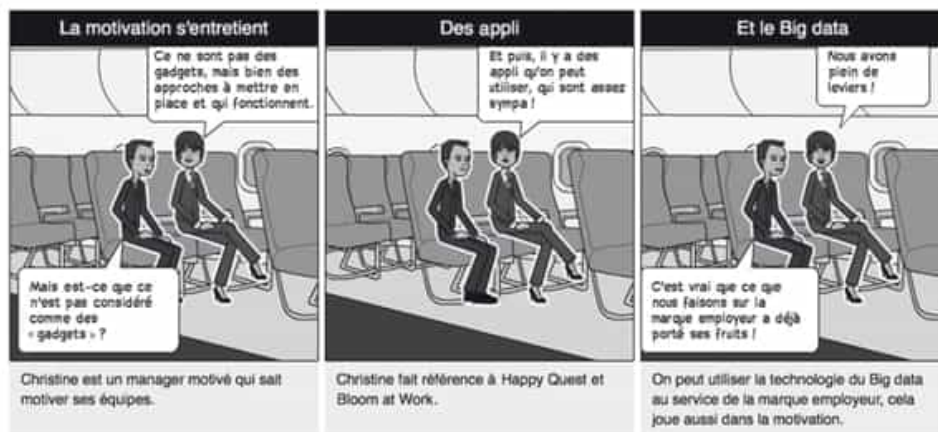
- ✓ Amenez les managers à encourager leurs collaborateurs à contribuer à des projets d'innovation.
- ✓ Donnez de la visibilité sur les projets réalisés.
- ✓ Renseignez les collaborateurs et les managers sur le rôle et l'importance de cette application.

DOSSIER

6

ENTRETENIR LA MOTIVATION DES ÉQUIPES





Les outils

[57 Découvrir son « meilleur moi possible »](#)

[58 Activer ses propres leviers de motivation](#)

[59 La « life map » \(ou carte de vie\)](#)

[60 Les aspirations positives](#)

[61 La célébration des succès](#)

[62 Le servant leadership](#)

[63 Conjuguer bien-être et performance au travail](#)

[64 Le « shadow meeting »](#)

[65 L'application Happy_Quest](#)

[66 L'application Bloom at Work](#)

[67 Big data vs Business Intelligence au service de la marque employeur](#)

OUTIL



57

Découvrir son « meilleur moi possible »

“

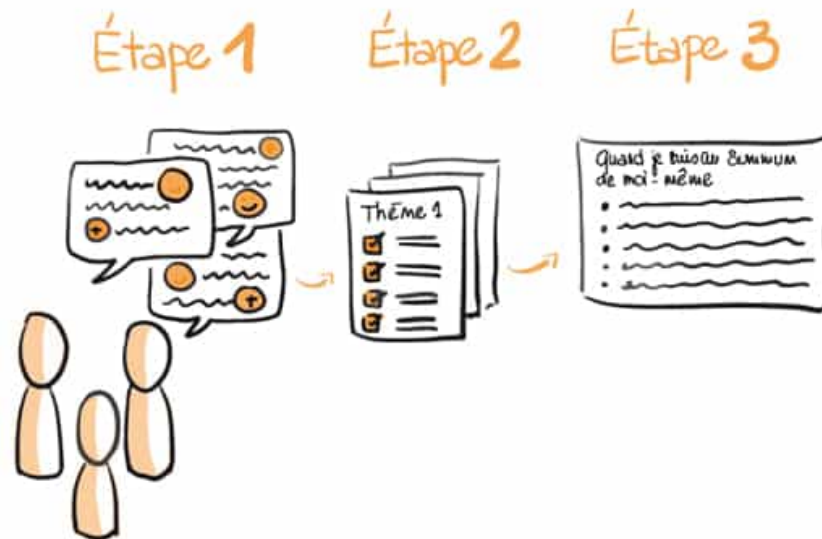
*Tout le monde veut changer le
monde mais personne ne pense
à se changer soi-même.*

Tolstoï

En quelques mots

Comment envisageons-nous les défis qui se présentent à nous ? Former et entretenir une vision positive de soi-même est à la base de notre capacité à réussir et à nous accomplir tant sur le plan personnel que professionnel. Pour les psychologues Sheldon et Lyubomirsky, il est essentiel à cette fin d'identifier et d'utiliser nos forces et nos qualités intrinsèques. L'exercice du **« meilleur moi possible »** mobilise ces deux leviers majeurs de la Psychologie Positive pour se donner toutes les chances de mener à bien une mission ou de relever avec succès un challenge futur.

CULTIVER LE « MEILLEUR MOI POSSIBLE »



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Prendre conscience de ses forces et ses compétences.
- Développer l'optimisme et la confiance.
- Nourrir son besoin d'accomplissement et de satisfaction professionnelle.

Contexte

Un entretien de recrutement ou de développement de carrière, un rendez-vous commercial avec un prospect, une réunion stratégique ou une prise de parole en public... autant de sources de stress possibles, de doutes sur sa capacité à « être à la hauteur » et de dialogues internes négatifs qui sapent la confiance. Dans le même temps, autant d'opportunités à saisir pour travailler sur

son « meilleur moi possible » et mettre toutes les chances de son côté.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Sollicitez des feedbacks positifs sur vous de la part de membres de votre entourage (amis, professeurs, collègues... [6 à 10 personnes]). Demandez-leur ce qu'ils considèrent être vos forces, vos succès, vos passions et la vision qu'ils se font de votre trajectoire de carrière possible.

Les questions à poser sont :

- Quels sont d'après-vous mes plus grandes forces et talents ?
- Pouvez-vous me raconter des histoires sur des moments ou des situations où vous m'avez observé au meilleur de moi-même ? Qu'est-ce qui vous a le plus impressionné ?
- Qu'est-ce qui me rend le plus passionné, engagé et vivant ? Quelles sont les activités qui génèrent le plus d'enthousiasme chez moi et suscitent un état de flow ?
- Dans quels environnements et activités professionnelles me voyez-vous m'épanouir et pourquoi ?

2. Appuyez-vous sur les feedbacks reçus pour identifier les schémas de comportement, les thèmes récurrents, les forces et les ressources. Devant chaque thème, notez les exemples cités et les enseignements tirés.

3. À partir de cette analyse, écrivez une synthèse de trois paragraphes qui débutent systématiquement par « Quand je suis au summum de moi-même... ». Cela vous donnera

une image de la personne que vous êtes aujourd'hui et de celle que vous pourriez être demain.

- 4. Revenez régulièrement sur votre synthèse** pour vérifier que vous êtes bien sur votre chemin de développement et affinez-la si besoin.

Méthodologie et conseils

Cette démarche repose sur la démonstration scientifique que les éloges génèrent plus de confiance et de volonté de s'améliorer que les critiques.

Elle permet de développer un véritable plan d'actions et non de cultiver une démarche égotique. Vous pouvez vous sentir gêné de ne demander que des retours positifs mais rappelez-vous que le but de cet exercice est d'améliorer votre performance.

Très révélatrice, cette analyse vous aidera à développer une vision plus large de vos capacités, de vos compétences, des opportunités et des pistes à explorer sur le plan professionnel.

Avant de vous lancer...

- ✓ Faites-vous le cadeau de vous découvrir à votre meilleur niveau à travers le regard positif des autres.
- ✓ Pour changer, acceptez de recevoir des éloges !
- ✓ Repoussez vos limites en découvrant le meilleur de vous-même.

OUTIL



58

Activer ses propres leviers de motivation

“

*Agissez toujours comme s'il
était impossible d'échouer.*

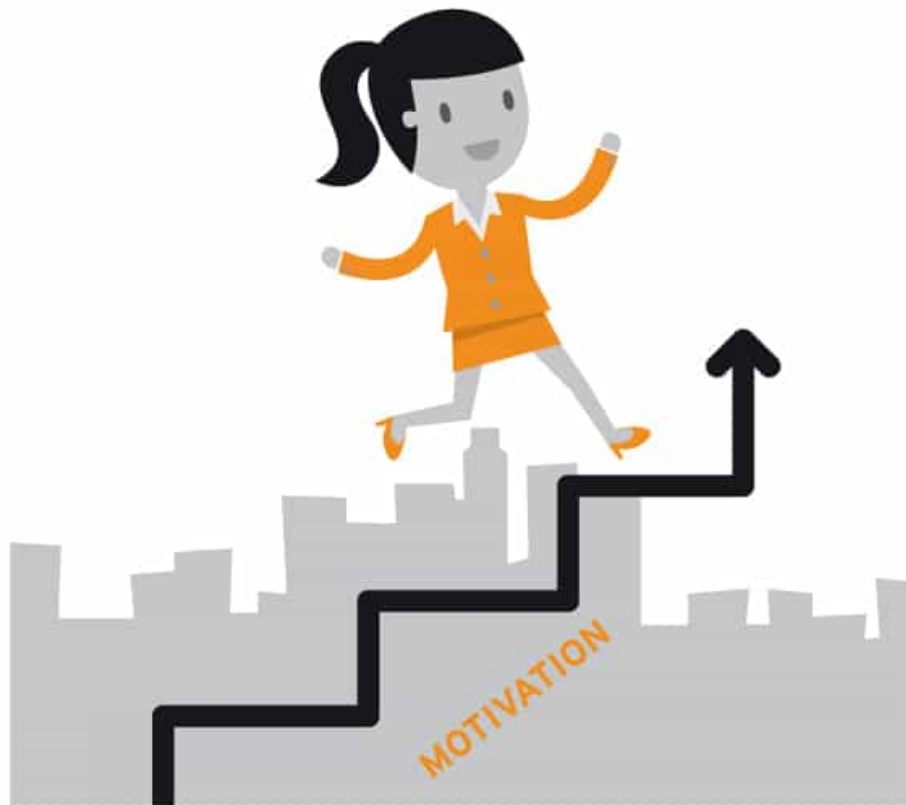
Winston Churchill

En quelques mots

Philippe Gabilliet nous dit : « On peut aujourd'hui aborder l'auto-motivation sous un angle plus scientifique. La psychologie sociale et les neurosciences ont en effet largement démontré depuis une quinzaine d'années que ce que l'on prenait jadis pour de simples “trucs et recettes”, issus de l'expérience du terrain, reposaient en fait sur des mécanismes mentaux bien définis et faciles à pratiquer. »

L'auto-motivation va nous permettre d'atteindre nos objectifs. Elle est une des clés de notre réussite.

RETROUVER LE PLAISIR D'AGIR !



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

- Favoriser la prise de conscience de mes mécanismes de motivation personnelle.
- Repérer mes clignotants en termes de besoins.
- Découvrir mon « moteur » et ma force intérieure.
- M'aider à agir.

Contexte

Le premier levier de motivation est le plaisir ! Savoir ce que j'aime, discerner ce qui est important pour moi, mes buts, le sens que je veux donner à ma vie. La connaissance de soi nourrit la motivation. L'auto-motivation est un facteur essentiel dans la réussite d'un projet.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Lancez-vous des défis et fixez-vous des objectifs : « Qu'est-ce que cela m'apportera personnellement de faire cette conférence ? », « En quoi cela est-il important pour moi ? », « Quel(s) besoin(s) je satisfais en faisant cela ? », « Quel résultat et quel temps je me fixe ? », « Quelles sont les ressources que je vais pouvoir mettre en œuvre ? »
2. Restez centré et positivez. Visualisez la réussite au présent et ressentez-en les effets. Évitez les influences négatives : des personnes qui vont vous décourager ou vous faire ressortir tout ce qui risquerait de ne pas fonctionner.
3. Préparez l'action. Agissez vite : « En suivant le chemin qui s'appelle "plus tard", nous arrivons sur la place qui s'appelle "jamais". » (Sénèque)
4. Décomposez et planifiez (*séparez les parties du tout*) : vous avez une présentation importante à préparer pour dans deux mois : identifiez déjà les parties qui dépendent de vous et ce sur quoi vous pouvez commencer à agir, et comment.
5. Faites un rétroplanning et « bloquez » dans votre agenda des plages horaires avec des objectifs de travail, comme des rendez-vous que vous allez prendre avec vous-même : séance de travail personnel pour organiser la réunion, structurer son déroulé, préparer votre PowerPoint, vous entraîner.
6. Récompensez-vous à chaque fois que vous avez atteint votre objectif de séance et félicitez-vous de ce que vous avez déjà accompli.

7. Partagez votre travail, vos doutes, vos interrogations avec vos amis, votre famille, certains collègues de confiance qui pourront vous faire un retour, ce qui vous permettra d'approfondir vos idées et vos travaux, voire de vous rassurer.

Méthodologie et conseils

En 1975, alors qu'il travaillait sur le stress, le psychologue américain Martin Seligman expliqua que « *le découragement s'acquiert quand on a l'impression de n'avoir aucune prise sur le cours des événements* ». Alors, nous pouvons en déduire qu'un comportement est motivé s'il est consciemment voulu, s'il a un objectif et un sens, et si on y trouve le plaisir d'agir, en l'absence de contingences externes.

Avant de vous lancer...

- ✓ Réfléchir en termes de gain personnel à mettre en place des actions, en partant de ses propres besoins et non de ce que les autres pourraient attendre de moi. Cela permet de nourrir notre intériorité tout en donnant notre propre sens à l'action, parce que nous devenons autonomes et surtout « acteurs ».
- ✓ La notion de plaisir ne peut apparaître qu'une fois l'action enclenchée. L'avant = la préparation demande de dépasser ses peurs et surtout de les accepter, en sachant que sur le chemin, l'envie va apparaître et s'auto-alimenter.

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Philippe Gabilliet, auteur de la méthode Ego-training, nous explique que développer notre capacité d'auto-

motivation nous conduit à nous déplacer sur trois dimensions :

- **Une dimension intellectuelle** : disposer d'une attitude mentale positive qui va faciliter l'envie d'agir et de persévérer.
- **Une dimension émotionnelle** : maîtriser son potentiel affectif et apprendre à créer en soi les émotions qui vont donner envie d'agir.
- **Une dimension pratique** : disposer d'une organisation personnelle performante, c'est-à-dire d'outils qui vont vous aider à vous évaluer et soutenir l'effort en l'absence d'un chef ou mentor quelconque. La motivation personnelle est une très bonne façon d'ajuster, de développer et de garder confiance en soi (*et estime de soi*), que ce soit dans sa vie professionnelle ou personnelle.

Derrière chaque motivation (*moteur de l'action*) ou chaque objet de désir se cache un besoin fondamental à satisfaire. Il faut donc repérer notre propre « moteur de l'action » et comprendre quel niveau de besoin nous cherchons à satisfaire et qui nous fait avancer : « Qu'est-ce que je cherche à satisfaire comme besoin en passant à l'action ? », « Qu'est-ce que cela va m'apporter ? », « En quoi cette satisfaction de besoin est-elle importante pour moi ? » Pour y répondre, nous pouvons nous appuyer sur la **pyramide des besoins** (*Abraham Maslow*).

Le besoin est une nécessité ressentie, d'ordre physique, social ou mental. La satisfaction ou non-satisfaction (*manque*) s'exprime à travers des sensations : la faim exprime le besoin de manger, la satiété signale le besoin satisfait, la peur exprime le besoin de sécurité, le calme signale le besoin satisfait...

Le besoin est une nécessité dans le sens où, s'il n'est pas satisfait, il bloque le processus de vie (*besoins vitaux*) ou de développement de l'individu (*besoins sociaux, besoins mentaux...*) :

- Nous recherchons d'abord à satisfaire chaque besoin d'un niveau donné avant de penser aux besoins situés au niveau immédiatement supérieur de la pyramide.
- Tous les besoins sont continuellement présents, mais certains se font plus sentir que d'autres à un moment donné. Par exemple, une personne démunie de tout est capable de mettre en péril sa vie pour se nourrir (*dans ce cas, on observe que les besoins physiologiques ont plus d'importance que les besoins de sécurité*).
- Les besoins inférieurs disparaissent dès qu'ils sont satisfaits et font place aux autres qui, eux, s'alimentent d'eux-mêmes : par exemple, la réussite ne détruit pas le besoin qui l'a motivé, au contraire, elle relance l'effort et le désir de succès.
- L'intensité des besoins varie suivant l'état de la société et de l'économie, les catégories socioprofessionnelles et les individus.
- Le besoin d'estime peut amener à négliger le besoin de sécurité au cours d'activités téméraires mais socialement valorisées (*défis et records divers*).



Exemple

La Pyramide des besoins



La pyramide est constituée de cinq niveaux principaux qui s'inscrivent dans une hiérarchie.

Revenons sur les 3 niveaux de besoins supérieurs, correspondant aux besoins sociaux qui émergent une fois les niveaux de besoins vitaux (*physiologiques et sécurité*), au moins en partie satisfaits.

LES BESOINS D'AMOUR ET D'APPARTENANCE

Tout individu est animé par des besoins d'amour, d'affection et d'appartenance à un groupe. Le besoin d'amour se manifeste autant par le besoin de donner que de recevoir de l'affection. En l'absence de satisfaction de ce besoin, l'individu ressent une soif de relations ou d'une place dans le groupe social.

LES BESOINS D'ESTIME

Les besoins d'estime correspondent aux besoins de considération, de réputation et de reconnaissance, de

gloire... La mesure de l'estime peut aussi être liée aux gratifications accordées à la personne.

Tout individu est animé par un besoin ou un désir d'une bonne estime de lui-même. C'est-à-dire une évaluation élevée (en général), stable et fondée de soi, un besoin de respect de soi et des autres, ainsi que de l'estime des autres.

Pour Maslow, les besoins d'estime peuvent être classés en deux sous-ensembles :

- Le désir de puissance, de performance, d'attention, d'importance et d'appréciation.
- Le désir de réputation ou de prestige, de reconnaissance, de confiance au regard du monde, d'indépendance et de liberté.

Si les besoins d'estime sont satisfaits, l'individu expérimente des sentiments de confiance, de valeur personnelle, de compétence, de puissance, d'utilité dans le monde. Si non, il ressent des sentiments d'infériorité, de faiblesse et d'impuissance. C'est donc aussi le besoin de respect de soi-même et de confiance en soi.

LES BESOINS D'AUTO-ACCOMPLISSEMENT

Le besoin d'auto-accomplissement correspond au besoin de se réaliser, d'exploiter et de mettre en valeur son potentiel personnel dans tous les domaines de la vie.

Ce besoin peut prendre des formes différentes selon les individus. Pour certains, ce sera le besoin d'étudier, d'en apprendre toujours plus, de développer ses compétences et ses connaissances personnelles. Pour d'autres, ce sera le besoin de créer, d'inventer, de faire ; pour d'autres encore, ce sera la création d'une vie intérieure. C'est aussi le sentiment qu'a une personne de faire quelque chose de sa vie.

OUTIL



59

La « life map » (ou carte de vie)

“

*Pour bien vivre, il ne suffit pas
d'être heureux. L'important,
c'est de faire les choses qui
nous obligent à nous dépasser,
à évoluer, à exprimer
pleinement notre potentiel.*

Mihaly Csikszentmihalyi

En quelques mots

« Le diable se trouve dans les détails », dit le proverbe. Et si c'était plutôt le bien-être au travail que l'on pouvait y trouver ?! La « **life map** » créée par le Dr Ilona Boniwell invite à cartographier chacune des activités de son quotidien professionnel, en s'interrogeant sur le plaisir que l'activité suscite, sur l'engagement qu'elle génère, et sur le sens qu'elle véhicule. Fondée sur le modèle PERMA de Martin Seligman, cette « Life Map » mobilise l'attention de la personne sur ce qui peut être vecteur de bien-être et d'efficacité sur le plan professionnel.

Ainsi, il devient possible d'accroître son niveau de bonheur au travail en revisitant ses activités quotidiennes.

ACCROÎTRE SON BONHEUR EN REVISITANT SES ACTIVITÉS QUOTIDIENNES

Activités de la journée du <i>matin</i> / <i>après-midi</i> / <i>soirée</i>	Moments Magiques	Activités Absorbantes	Projet Ayant Du Sens	+ ou - ou =
Activité A	✓	✓	✓	+
Activité B	x	x	x	-
Activité C	x	x	x	-
Activité D	✓	x	x	=
Activité E	✓	✓	✓	=
Activité F	x	✓	x	+
Activité G	x	x	✓	-
...				



PLAISIRENGAGEMENTSENS

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

- Accroître son bonheur en identifiant les leviers d'action dans les activités du quotidien.
- Mettre en perspective les différentes activités de son quotidien et leur donner du relief.

Contexte

Créée par le Docteur en Psychologie Ilona Boniwell, fondatrice de Positran la « Life Map » s'appuie sur le modèle PERMA développé par Martin Seligman, acteur majeur de la psychologie positive et professeur à l'université américaine de Pennsylvanie. PERMA

signifie : Emotions Positives, Engagement, Relations, le sens (Meaning) et l'Accomplissement.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Passer en revue sa journée** (ou une journée typique de sa vie) **et compléter toutes les activités réalisées, de façon la plus exhaustive possible**, y compris les activités comme « prendre le métro » ou encore « discuter à la cafétéria avec Malika »
- 2. Pour chaque activité, préciser si c'est un moment magique** (source de plaisir) **et/ou un moment absorbant** (dans lequel l'engagement était total) **et/ou un projet ayant du sens** (au regard de ce qui est important pour chacun) : Cela peut être les trois, aucun des trois, ou une combinaison !
- 3.** Indiquer pour chaque activité si le souhait est qu'elle se produise davantage (+), moins (-) ou que cela reste à l'identique (=)
- 4. À partir de ce travail, identifier ce que l'on va faire plus ou mieux, ce que l'on va réduire ou arrêter, ce que l'on va continuer de faire à l'identique**, et prendre un engagement avec soi-même pour le lendemain d'agir selon ces axes... et s'y tenir !
- 5. Ajuster ainsi sur une semaine et observer l'évolution de votre bien-être.** Célébrer les améliorations et les victoires du quotidien et apprécier les moments agréables et constructifs.

Méthodologie et conseils

- L'analyse des relations de travail est un axe transversal à la « Life Map » qu'il peut être

intéressant d'intégrer à l'étude de la journée décrite, en regardant quelles sont les personnes, ou les typologies de personnes, qui sont liées aux activités procurant plaisir, engagement et sens au travail.

- Pour une meilleure efficacité de la « Life Map », il est conseillé de lister toutes les activités du quotidien, y compris celles qui sortent du champ professionnel, comme « se brosser les dents » ou « lire tel roman dans le métro ». En effet, les bonnes idées en lien avec le champ professionnel peuvent apparaître en dehors du travail, et que le temps passé au travail peut être ponctuellement l'occasion d'activités plutôt personnelles, génératrices de bien-être.

Avant de vous lancer...

- ✓ La « Life Map » utilise les activités du quotidien pour identifier les « pépites » et les « parasites » qui influent sur le bien-être au travail. Elle apporte ainsi un éclairage très concret sur les leviers opérationnels et relie la réflexion à l'action pour faire changer les choses... en mieux !
- ✓ La « Life Map » doit faire l'objet d'une approche holistique de la personne et de ses activités. Il n'est pas pertinent de « classer » définitivement telle type d'activité dans « à supprimer » ou « à accroître », car les actions sont toujours à mettre en lien avec un contexte à un moment donné.

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Le modèle PERMA a été développé par Martin Seligman, acteur majeur de la psychologie positive et professeur à l'université américaine de Pennsylvanie, dans son livre *Flourish* en 2011. Ce modèle PERMA est constitué de

cinq éléments essentiels afin que chacun puisse pleinement jouir d'un bien-être durable : les émotions positives, l'engagement, les relations, le sens et l'accomplissement.

P comme *Positive Emotions* (émotions positives)

L'expression de la gratitude, de la satisfaction, du plaisir, de l'espoir et de l'amour entre dans cette catégorie. Exprimer des émotions positives aussi souvent que possible renforce la réussite, la santé, la résilience (capacité de l'individu à faire face à une situation difficile) et décuple le sentiment de satisfaction.

Réfléchir aux moments, aux personnes, aux actions qui apportent le plus de satisfaction au travail favorise donc le bien-être au travail, alors allons-y !

E comme *Engagement*

En s'engageant dans un projet, la concentration dans l'action mobilise toutes les ressources cognitives et émotionnelles et devient totale. Ainsi, la préoccupation de soi-même s'atténue, ce qui favorise l'émergence d'un sentiment de contribution à quelque chose de plus large et d'accomplissement de soi en tant que professionnel. Restreindre les sources de distraction et œuvrer sur des challenges passionnants est gage de bien-être !

R comme *Relationships* (Relations aux autres)

Entretenir des relations positives avec autrui (ses collègues, ses amis, sa famille, ses voisins, les commerçants du quartier...) participe au sentiment de bien-être global et impacte significativement la qualité de vie au travail.

Apprécier l'autre tel qu'il est, pratiquer l'écoute active, soigner ses relations en y consacrant du temps est bénéfique à l'édification de relations saines et constructives.

M comme *Meaning* (Recherche de sens)

Les valeurs, les projets de vie, les croyances entrent dans cette rubrique, en colorant chaque action de filtres propres à chacun, en lien avec son histoire. Donner du sens à son travail est un élément essentiel à l'expression du bien-être.

A comme *Achievement* (Accomplissement, réalisation de soi)

Atteindre un ou des objectifs importants à ses yeux et se réaliser en tant que professionnel et plus largement en tant que personne, favorise la plénitude et contribue au bien-être au travail.



Étude de Cas

La « life map » de Nicolas

CONTEXTE

Nicolas est directeur de projets au sein d'une société de conseil et d'intégration IT. Il passe la plupart de son temps en réunion et souhaiterait optimiser son temps et retrouver la motivation et l'engagement qu'il avait à ses débuts dans ce poste. Conscient d'être plus réactif que proactif ces derniers temps, il souhaite prendre du recul sur son activité au quotidien pour identifier les leviers d'action.

EXTRAIT DE LA « LIFE MAP » DE NICOLAS

Activités de la journée	Moments Magiques	Activités Absorbantes	Projet Ayant Du Sens	+ ou – ou =
Relecture dossier Ximot au petit déjeuner	x	x	x	=
Métro pour aller bosser	x	x	x	=
Saluer mes collègues de l'étage	✓	x	✓	=
Prendre un café avec ma boss pour préparer réunion Ximot	✓	x	x	=
Réunion projet Ximot	x	x	✓	=
Café débriefing de la réunion avec FXD, AD et SD	x	✓	✓	+
Entretien recrutement	x	✓	✓	=
Échange tel avec la RH	x	x	✓	+
Déjeuner extérieur avec mon ami JB	✓	x	✓	+
Lecture/traitement mails avec café	x	x	x	+
Réunion projet Clarinette	✓	✓	✓	=

QUELQUES CONCLUSIONS TIRÉES PAR NICOLAS

Assez peu de moments magiques et d'activités absorbantes, même si les actions menées ont majoritairement du sens.

Du plaisir et de l'intérêt trouvés dans les moments partagés alors qu'il a tendance à limiter les temps d'échange pour avancer sur les dossiers.

ACTIONS DÉCIDÉES PAR NICOLAS

Multiplier les échanges informels propices à éclairer sa réflexion.

Se ménager un temps seul après le repas, pour le traitement de ses mails.

Préparer ses réunions importantes en amont pour éviter l'effet « dernière minute ».

RÉSULTATS OBTENUS

Nicolas reçoit davantage de feedback, ce qui renforce l'alliance avec les contributeurs et impacte favorablement le pilotage de son projet. Il est plus efficace dans le

traitement de ses mails même quand il sort prendre l'air
le midi.

OUTIL



60

Les aspirations positives

“

Prêter attention à ses aspirations positives nous met en mouvement et nous nourrit d'émotions et de sensations de plénitude.

En quelques mots

Nous avons tous des aspirations profondes qui s'expriment souvent par : « J'aimerais réaliser ceci ou cela... », « J'ai toujours rêvé de... ». Nous ne les réalisons pas pour diverses raisons : manque de temps, d'occasions, d'autres priorités prennent le dessus, etc. Pourtant, ce sont des **aspirations positives** qui, si nous y prêtons attention et si nous nous y engageons, nous redonnent un plein d'énergie. Si nous ne les réalisons pas, nous devenons amers et des émotions négatives polluent notre bien-être.

PRÊTER ATTENTION À SES ASPIRATIONS PROFONDES



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Lorsque nous sommes en état de stress ou de pression forte, nous ne trouvons plus notre ressort interne qui nous met en action et nous motive. Ce ressort interne est fait de nos aspirations positives. Leur prêter attention nous mobilise, nous permet de relativiser et de réorienter nos priorités.

Contexte

Plus l'équilibre entre nos vies professionnelle et personnelle est maintenu, et plus nous sommes sereins. Plus nous nous investissons trop dans des activités qui nous éloignent de nos aspirations profondes et moins nous sommes bien dans notre peau. Toute situation de stress ou de sentiment de contrainte doit nous alerter.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. En situation de forte tension :** faites un Stop interne et prêtez attention à votre environnement extérieur (charge d'activités, pression ou non du temps, sollicitations...), comme à votre environnement intérieur (émotions, sensations, posture et pensées). Respirez amplement et détendez l'ensemble de vos tensions internes.
- 2. Une fois apaisé :** laissez venir à l'esprit toutes vos aspirations positives, celles que vous réalisez et celles que vous n'avez pas réalisées. En même temps que vous les faites défiler, ressentez l'émotion qui les accompagne. Aidez-vous de la visualisation pour prendre conscience de celle qui vous tient le plus à cœur.
- 3. Une fois l'aspiration positive identifiée :** laissez défiler dans votre esprit toutes les raisons de ne pas y prêter plus attention ; puis toutes les raisons d'y porter attention et comment s'y prendre pour commencer à la réaliser simplement.

Méthodologie et conseils

De nombreux freins personnels entravent notre mobilisation à réaliser nos aspirations positives. Et si nous les contournions ?

- « Je n'ai pas le temps » : même en se réorganisant, en déléguant, en priorisant... ?
- « De toute façon, je suis nul » : peu importe, du moment que cela nous fait du bien.
- « Je n'ai pas les moyens financiers » : est-ce vraiment une question financière ?
- « Ça ne servira à rien » : pourquoi chercher l'utilité à tout prix ?

C'est la réalisation de nos aspirations profondes qui génère en nous de l'énergie et des expériences positives.

Nombre de personnes qui travaillent ont un hobby : sport, poésie, arts plastiques, danse, théâtre... qui leur permet de se ressourcer et de se réaliser pleinement.

Hormis les hobbies, nos aspirations profondes peuvent résider dans une façon d'être qui, chaque fois qu'elle se manifeste, nous emplit de joie sereine : transmettre et partager, être bienveillant quelle que soit la personne, profiter de l'instant présent en pleine conscience.

Avant de vous lancer...

- ✓ Les aspirations positives nous mobilisent ; c'est leur non-réalisation qui crée un manque en nous et nous rend amers.
- ✓ Prêter attention à ses aspirations profondes et leur donner leur place dans notre vie ne nécessite pas de grands moyens.
- ✓ Ne pas confondre aspirations positives et « envie de... ». L'envie est passagère ; passés quelques jours, semaines ou mois, il n'en restera rien. L'aspiration profonde continue à vivre et se manifeste sous la forme d'un désir récurrent.

OUTIL



61

La célébration des succès

“

*Si nous magnifions nos succès
autant que nous amplifions
nos déceptions, nous serions
tous beaucoup plus heureux.*

Abraham Lincoln

En quelques mots

Qu'est-ce que le succès ? La haute performance d'un collaborateur dans la semaine passée ou le succès global de l'organisation dans les 12 derniers mois... Le succès est lié à **l'atteinte des objectifs** d'un collaborateur dès lors que ses efforts contribuent aux objectifs communs de l'équipe. Alors que les to-do lists s'allongent et se multiplient, et que les collaborateurs sont lancés dans une course à l'étape suivante, **identifier et célébrer** les bonnes nouvelles et étapes du succès est essentiel. En effet, les **petites victoires** d'aujourd'hui sont les **graines du succès de demain.**

SONNER LA CLOCHE DES RÉUSSITES



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Célébrer, c'est remercier ses collaborateurs, reconnaître et valoriser publiquement le travail accompli. Cela contribue à nourrir l'inspiration et la motivation, développe la confiance, renforce la cohésion et la coopération. Cela permet de cultiver l'état d'esprit de la réussite, d'identifier ce qui fonctionne et de mesurer les succès et les progrès.

Contexte

Cet outil est simple et puissant. Les recherches scientifiques constatent ainsi, d'une part l'importance de

réagir positivement aux bonnes nouvelles et de nourrir des réponses actives-constructives ; d'autre part, la valeur des émotions positives qui engendrent créativité et performance ; enfin, la célébration active la production de dopamine, un neurotransmetteur qui agit pour l'atteinte des objectifs, diffuse le plaisir et, à long terme, se sécrète même par anticipation.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Fixer des objectifs clairs** pour identifier les succès ; interroger sur ce qui a été fini, commencé, tenté ; et décomposer les objectifs en petits sous-objectifs pour multiplier les célébrations.
- 2. Raconter une histoire** : quelles ont été les difficultés rencontrées ? les obstacles et croyances limitantes à surmonter ? les ressources à disposition ? les relations d'aide ?
- 3. Partager le succès** en public, ce qui accroît les bienfaits, et avec les pairs. Les collègues étant davantage capables de reconnaître la qualité du travail effectué, cette reconnaissance participe à un climat de travail positif.
- 4. Décomposer la réussite** : remonter la chaîne du succès étapes par étapes permet de capitaliser sur la réussite. L'apprentissage est le fruit de la célébration.
- 5. Ritualiser la célébration** : faites-en une habitude, inscrivez-la dans l'agenda et préservez la plage horaire. Ainsi certaines grandes entreprises, réservent chaque vendredi soir à la célébration des bonnes nouvelles.
- 6. Prévoir une récompense** ou cadeau symbolique.

Méthodologie et conseils

- **Remercier immédiatement** : en matière de reconnaissance le plus tôt est le mieux. Si besoin, commencer par remercier et décaler la célébration tout en restant proche pour ne pas en perdre les effets.
- Soyez **précis** et ne vous contentez pas d'un « Bravo ! » ou « Bon travail ! ». Soyez spécifique sur ce qui a été accompli et comment le collaborateur a contribué au succès, les forces personnelles appliquées et en quoi cela est important. Soyez sincère et authentique (les félicitations fausses ou insignifiantes produiront et alimenteront la frustration).
- Cet outil est d'autant plus efficace qu'il produira un impact également sur le collaborateur à faible rendement puisque l'accent sera mis sur ce qui est fait (et invite à faire) plutôt que sur ce qui n'est pas ou mal fait.

Avant de vous lancer...

- ✓ Interrogez-vous sur votre définition du succès.
- ✓ Ayez conscience que l'absence de célébration enferme dans l'image de celui qui essaie de réussir plutôt que dans celle de celui qui réussit.
- ✓ Célébrez les petites victoires pour renforcer la motivation des prochaines réalisations.

OUTIL



62

Le servant leadership

“

Le servant leadership consiste à adopter une position basse permettant aux équipiers de déployer leur plein potentiel.

En quelques mots

Le **servant leadership** est une posture de chef de projet qui vise à faciliter le travail de ses équipes. Elle s'oppose à la représentation classique du chef qui donne des ordres, commande puis contrôle la réalisation des travaux. Le nouveau rôle du chef est alors de communiquer la vision et de la faire partager, puis rendre les équipiers les plus efficaces possibles. Le contrôle relève alors du feedback réciproque entre le chef de projet et ses équipes.

**UN LEADER AU SERVICE
DE SES ÉQUIPES**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

- Obtenir l'implication et l'engagement les plus forts et ainsi :
 - mobiliser des équipiers ayant des compétences pointues et une disponibilité faible,
 - maximiser l'efficacité de l'équipe.
- Une des conséquences les plus remarquables est le renforcement de la relation de confiance entre le chef de projet et chacun des équipiers.

Contexte

Le servant leadership s'applique dans toutes les phases d'un projet.

Dès le début du projet, le chef de projet qui décide d'employer le servant leadership va modéliser le reste de l'équipe.

La prise en compte de la culture de l'entreprise est fondamentale. Dans une entreprise coutumière d'un

fonctionnement directif ou autocratique, le servant leadership représente une rupture de style, qui nécessite plus de prudence dans la mise en œuvre.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Formaliser la vision et le sens du projet et savoir les communiquer avec conviction et clarté.
2. Adopter une position basse : une écoute complète, une posture d'accueil sans réserve, et avec respect de l'autre. Ouvrir le champ des possibles face aux situations rencontrées. Faire en sorte que les équipiers trouvent systématiquement eux-mêmes les solutions.
3. Se mettre au service de l'autre : identifier ce dont il a besoin pour exceller et lui en apporter, directement ou indirectement une partie. Vérifier que les travaux produits concourent bien à l'objectif global.
4. Au final, donner un feedback à l'équipier, pour le remercier et recueillir son feedback, par symétrie.

Méthodologie et conseils

- La qualité d'écoute est fondamentale, mais ne doit pas se transformer en acceptation sans réserve des demandes formulées. Il s'agit de ne pas basculer dans le rôle de sauveur.
 - La communication va favoriser la persuasion et la conviction, plutôt que l'ordre.
 - Au final, le leader est celui qui fait grandir des leaders dans son équipe.
-



LEADERSHIP ET AGILITÉ

Le servant leadership est une attitude différente du leader vis-à-vis de ses équipes. Plus à l'écoute, plus proche de ses équipes, il se met dans une posture basse, au niveau de ses collaborateurs qu'il appelle d'ailleurs « collègue ». Cette attitude apporte plus d'agilité au sein de l'équipe, que ce soit au sein d'un projet ou d'un service. Car la relation est facilitée, le feedback fréquent, le servant leadership sait se rendre disponible, les priorités sont revues en permanence...

Le servant leadership a conscience que les problèmes ne sont souvent qu'un point de vue :

- Il cherche à comprendre où est le nœud, et il écoute.
- Il est orienté solution et fait en sorte qu'elle émerge de la réflexion de ses collaborateurs plus que de lui-même.

Avant de vous lancer...

- ✓ Le servant leadership est un mode de leadership qui permet d'obtenir le meilleur de l'équipe projet. Chacun va donner le meilleur de lui-même, grâce à un chef de projet dont la mission sera d'aider à la suppression des obstacles à la productivité.
- ✓ Peut générer de l'inconfort pour le chef de projet. L'emploi de ce modèle de leadership met plus en danger le chef de projet. Les résultats obtenus valent la prise de risque.
- ✓ Peut apparaître comme une faiblesse du chef de projet au début de sa mise en œuvre par des équipiers peu expérimentés. Cela nécessite alors de la communication sur l'intention de ce style de leadership.

OUTIL



63

Conjuguer bien-être et performance au travail

“

Le succès n'est pas la clé du bonheur. Le bonheur est la clé du succès. Si vous aimez ce que vous faites, vous réussirez.

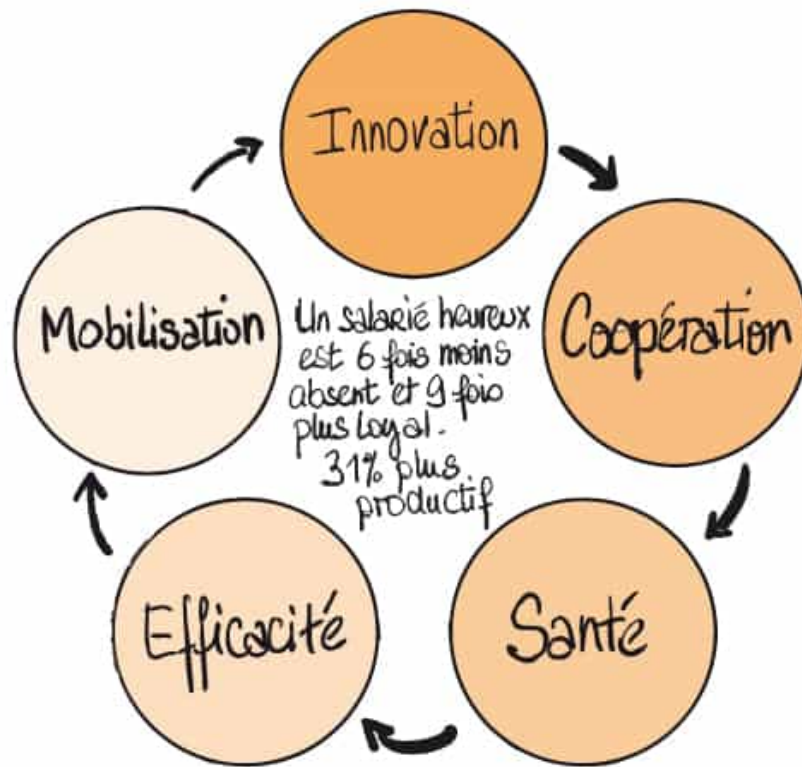
Albert Schweitzer

En quelques mots

Face aux enjeux de recrutement et de rétention de talents et à la croissance des cas de burn-out, le bien-être des collaborateurs devient prioritaire. Et si promouvoir le **bien-être** au travail en tant qu'axe stratégique favorisait la **performance au travail** ? Deux chercheuses, Sonja Luybomirsky et Laura King, ont montré à travers une méta-analyse basée sur 225 études que l'individu plus heureux a un effet positif pour l'entreprise dans au moins cinq domaines : la santé, la coopération et l'organisation, l'engagement et la

mobilisation, l'innovation et
l'entrepreneuriat et enfin la performance.

LA PERFORMANCE FAVORISÉE PAR LE BIEN-ÊTRE VIA 5 PILIERS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Favoriser l'épanouissement professionnel.
- Mieux allier bien-être et performance.
- Engager à plus long terme les collaborateurs.
- Développer la coopération au sein des équipes.
- Réduire l'absentéisme et les risques d'épuisement professionnel.

Contexte

Plus qu'une manière de subvenir à ses besoins, le travail devient désormais un vecteur d'épanouissement et de réalisation de soi : il nous donne du sens et nous permet de nous sentir utiles à la société. La notion de bien-être au travail s'impose peu à peu chez les salariés mais aussi chez les employeurs et devient même une ambition prioritaire au sein des entreprises disruptives.



COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

La performance est favorisée par le bien-être, via 5 piliers :

- **La santé** : le bien-être du collaborateur se traduit par une meilleure qualité de vie, de meilleurs signaux physiologiques, moins de maladies et une meilleure santé pour l'entreprise, impliquant moins de turnover et de burn-out.
- **La coopération et l'organisation** : le bien-être du collaborateur se traduit par des comportements de coopération dans la vie en général mais aussi par une entraide accrue dans l'organisation, par exemple auprès de ses collègues ; il favorise également un bon climat social.
- **L'engagement et la mobilisation** : les collaborateurs épanouis affichent un engagement plus important vis-à-vis de leur organisation, en termes de dynamisme et de loyauté notamment.
- **L'innovation et l'entrepreneuriat** : les employés qui se sentent bien sont plus à même de démontrer des qualités de créativité, de curiosité, de sens de l'initiative.
- **L'efficacité et la performance** : la performance accrue de l'individu heureux dans son travail se

traduit par un plus grand déploiement de compétences, un travail globalement meilleur (en termes de qualité, de vigilance et de productivité), et des récompenses plus importantes dans l'organisation telles que des promotions ou des augmentations salariales.

Méthodologie et conseils

Pour être pertinente, la prise en compte du bien-être dans les organisations doit s'envisager sur un plan stratégique et global, grâce, entre autres, à une nouvelle philosophie du management, et non de manière séparée avec un budget dédié.

La Psychologie Positive considère en effet le bien-être au travail comme un élément central de son approche et non comme un moyen pour parvenir à une rentabilité purement financière.

Elle prône un management respectueux des salariés, motivés intrinsèquement dans une logique de confiance et de coopération.

Avant de vous lancer...

- ✓ La Psychologie Positive soutient que ce n'est pas le succès qui mène au bien-être mais le bien-être qui serait la condition essentielle de l'expérimentation du succès dans la vie d'un individu.
- ✓ Le bien-être du collaborateur booste l'énergie, la créativité et favorise les relations harmonieuses. Les réussites et accomplissements engendrés favorisent à leur tour le bien-être, créant un cercle vertueux.

 **COMMENT ÊTRE PLUS
EFFICACE ?**

Qu'entend-on au juste par bien-être au travail, au regard de la Psychologie Positive ? S'il s'agit d'un concept multidimensionnel rendant complexe une définition consensuelle, il relève toujours d'une vision humaniste du travail. Deux approches coexistent traditionnellement : l'approche hédonique et l'approche eudémonique.

L'approche hédonique du bien-être

Elle est centrée sur les composantes affectives et la satisfaction apportée par la vie. Le concept de « bien-être subjectif », largement adopté par les chercheurs, est issu de cette approche. Il est défini par le psychologue Ed Diener comme étant déterminé par trois composantes :

- de fréquentes émotions positives ;
- de rares émotions négatives ;
- la satisfaction de la vie, notamment la satisfaction au travail.

Selon cette approche, plus l'on vit d'émotions positives et de satisfaction au travail, plus l'on vit de bien-être au travail. L'approche hédonique du bien-être est majoritairement d'ordre physiologique et s'appréhende davantage à court terme.

L'approche eudémonique du bien-être

Elle est basée sur le principe que les individus se sentent heureux s'ils connaissent un développement personnel, ont des buts et si leur vie a du sens. L'approche eudémonique est majoritairement d'ordre cognitif et s'appréhende davantage à long terme.

La théorie de l'autodétermination mise en avant par Décı et Ryan appartient à cette approche et suggère que le bien-être au travail est lié à la satisfaction de trois besoins psychologiques fondamentaux :

- le besoin d'affiliation, lié au fait de se sentir connecté, reconnu et d'avoir sa place dans un groupe ;

- le besoin de compétences, qui concerne le fait de se sentir efficace et en progression dans son travail ;
- le besoin d'autonomie, qui renvoie au fait de percevoir des marges de liberté dans la prise de décision et la manière d'organiser son travail.

Selon cette théorie, la satisfaction de ces trois besoins produit un état de bien-être optimal et le sentiment de faire son travail pour des raisons intrinsèques.

Les 3 facteurs qui influencent le niveau de bien-être

Selon les travaux de Sonja Luybomirsky, notre niveau de bien-être à long-terme est influencé par trois facteurs :

- notre dotation génétique (50 %) ;
- les circonstances externes de notre vie (10 %) ;
- les activités et pratiques ayant un impact sur notre bien-être (40 %).

Il est donc possible de développer notre niveau de bien-être en réalisant des pratiques ayant un impact sur celui-ci.

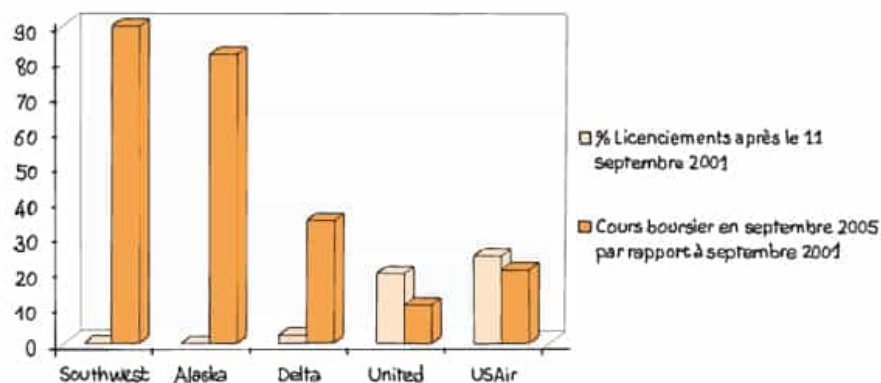
Les 5 composantes du bien-être d'après le modèle PERMA

Le psychologue Martin Seligman a développé le modèle PERMA, qui repose sur la capacité à réunir et développer cinq éléments de base pour atteindre l'épanouissement personnel et professionnel : les émotions positives, l'engagement, les relations positives, le sens et l'accomplissement.



Étude de cas

Southwest Airlines



PROBLÉMATIQUE

- Contexte

À la suite des événements du 11 septembre 2001, l'industrie aéronautique a subi de terribles pertes et a connu une diminution des vols de 20 % au cours des semaines qui ont suivi. Les principales sociétés aériennes ont licencié en moyenne 16 % de leurs employés. La compagnie américaine Southwest Airlines, quant à elle, n'avait en trente ans d'existence jamais licencié. De nombreux conseillers financiers lui recommandaient alors de se séparer d'une partie de son personnel.

- Démarche adoptée

Le P.-D.G. et cofondateur de Southwest Airlines, Herb Kelleher, a choisi de ne licencier aucun collaborateur, alors que la société perdait environ un million de dollars par jour, préférant rester fidèle à l'une des valeurs phare de l'entreprise : « Nous prenons soin de notre personnel », ayant simplement à cœur la vie et le bien-être de ses salariés. Un tel choix paraissait impensable dans une stricte logique de rentabilité immédiate, mais il apparaît aujourd'hui très cohérent, dans une logique humaniste et de communauté d'action.

RÉSULTATS

Southwest Airlines a réussi à résister à la crise. Mieux encore, la position adoptée par son P.-D.G. a entraîné une immense reconnaissance et une grande loyauté de ses salariés. Ne pas licencier et prendre soin de ses collaborateurs dans les moments difficiles a en effet favorisé l'émergence de forts sentiments de loyauté, de sécurité et de confiance. Une fois la crise passée, la société a pu recruter à nouveau et a retrouvé de hauts niveaux de rentabilité.

Le graphique ci-dessus est intéressant. Il montre que, en gros, plus une entreprise a licencié, plus elle a eu de difficultés à relever son cours boursier dans les années suivantes. On remarque que les deux sociétés qui n'ont licencié aucun membre de leur personnel après 2001 sont également celles dont le cours boursier s'est le mieux rétabli quelques années plus tard.

D'après Jacques Lecompte, Les Entreprises humanistes, Les Arènes, 2016.

OUTIL



64

Le « shadow meeting »

“

*La clarté, c'est une juste
répartition d'ombres et de
lumière.*

Goethe

En quelques mots

Dans une réunion « classique », le groupe ne peut apporter que ce qui est dans son champ de conscience. Le **shadow meeting** est une réunion basée sur le principe d'un travail en complémentarité pour élargir collectivement le champ de vision. Cette technique favorise l'essaimage et la fertilisation croisée des points de vue et des solutions et renforce la légitimité et la reconnaissance entre les participants, en invitant chacun à valoriser l'éclairage complémentaire de l'autre. Il pourra être riche d'enseignements d'interroger une équipe responsable des approvisionnements sur les thématiques clés de l'équipe d'acheteurs, ou un

groupement de managers sur le sujet des relations sociales.

SE CONFRONTER PAR LA COMPLÉMENTARITÉ POUR ÉLARGIR COLLECTIVEMENT LE CHAMP DE VISION



Source : FlickrR, image libre de droit

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Faciliter l'émergence de complémentarités en confrontant intentionnellement des points de vue différents sur une même thématique.
- Élargir collectivement le champ de vision et la palette des réponses possibles pour agir.
- Stimuler les relations de travail en valorisant la légitimité de chacun dans sa spécificité et sa différence.

Contexte

Le shadow meeting est une modalité de réunion qui consiste à interroger des groupes de professionnels plus éloignés du sujet traité, pour bénéficier de leur regard

neuf, de leur rapport d'étonnement et de leurs idées différentes.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Clarifier l'objectif de la réunion avec les participants**, de façon à ce que le message soit le même pour tous et que chacun se sente invité à contribuer à un objectif commun.
- 2. Choisir le « shadow group »** : identifier quelles pourraient être les personnes à même de challenger le sujet de façon pertinente et d'y apporter un regard différent. Par exemple : solliciter des ingénieurs R&D sur un sujet comptable ou RH, ou encore, solliciter un groupe de jeunes diplômés sur une thématique stratégique. A ce stade, l'important est d'accepter de se laisser surprendre et d'aller jusqu'à faire appel à des logiques contre-naturelles.
- 3. Animer les deux réunions de façon distincte** : en séparant les groupes pour que chacun puisse poser son propre regard et proposer des réflexions et des solutions qui lui paraissent de nature à faire avancer le sujet. L'animateur intervient peu sur le contenu et favorise l'expression du groupe, il prend des notes sur l'intervention et la systémique pour pouvoir faire un retour constructif.
- 4. Formaliser le débriefing du processus** : L'animateur va débriefer son équipe du regard et des productions du « *shadow group* » et utiliser cette matière pour faire réagir le collectif de travail avec un regard élargi. Il partagera également ses observations sur le processus. Ce débriefing peut se faire en présence des deux groupes, pour poursuivre la démarche d'intelligence collective plus en avant.

5. Tirer les enseignements de la méthode et du contenu : Il est constructif de s'accorder un temps de prise de recul pour nommer ce que cette expérience a appris à l'équipe. Enfin, prévoir un temps d'échange sur les circonstances dans lesquelles il sera pertinent de faire appel à nouveau à un « *shadow meeting* »

Méthodologie et conseils

Cet outil peut être utilisé comme outil de créativité, d'innovation et de résolution de problèmes. C'est également une démarche intéressante dans le cadre d'une réflexion prospective ou de l'établissement d'une vision.

Le choix du « shadow group » est clé dans le processus, ainsi que la façon dont vous déciderez de mener le débriefing.

Avant de vous lancer...

- ✓ Un « shadow meeting » est une façon originale de renforcer le lien dans les organisations et de favoriser un regard plus global et intégré sur un sujet donné. Il met en valeur la créativité et permet d'accueillir les contributions « out of the box ».
- ✓ Doubler une réunion par une autre prend du temps, aussi il est essentiel de cibler cette pratique sur certaines thématiques ou à certains moments clés de la réflexion d'une équipe sur un sujet donné.

OUTIL



65

L'application Happy Quest

“

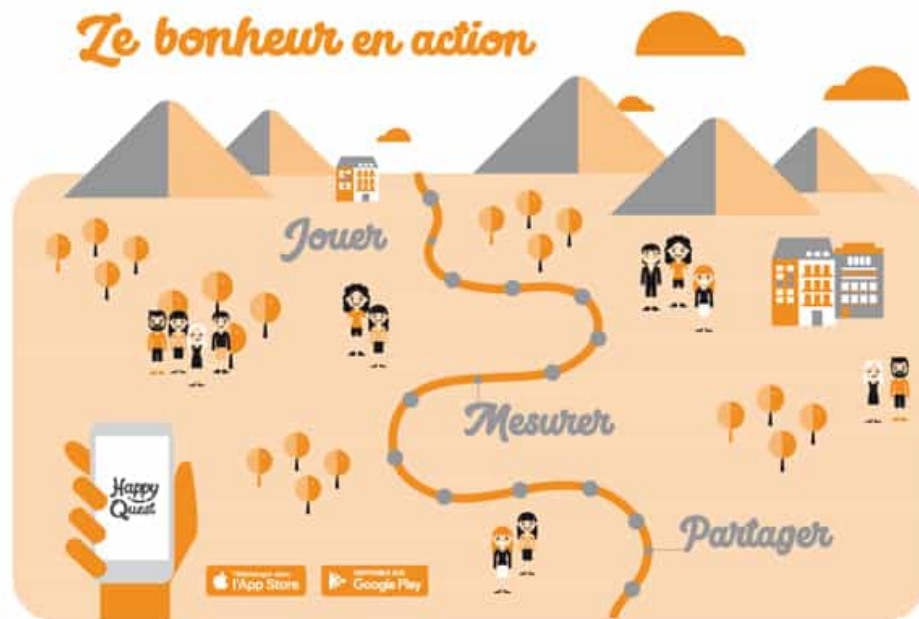
*L'action n'apporte pas
toujours le bonheur, mais il
n'y a pas de bonheur sans
action.*

William James

En quelques mots

Happy Quest est un jeu mobile qui propose un **parcours pédagogique et ludique** à chaque collaborateur pour **agir quotidiennement** sur son bonheur au travail. Initialement, Happy Quest a été développé en interne par des collaborateurs désireux de transformer les **découvertes scientifiques** (en neurosciences, psychologie positive et science du bonheur) en bonnes pratiques pour leurs collègues. C'est un jeu humaniste et bienveillant qui allie apprentissage, plaisir et sens pour rendre **le bonheur au travail accessible à tous**.

JOUER – MESURER – PARTAGER



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Happy Quest donne aux collaborateurs des leviers d'actions pour être plus heureux au travail et fournit à l'organisation des indicateurs de pilotage de la qualité de vie au travail.

Jouer sur l'application permet notamment de réduire le stress, multiplier les interactions bienveillantes et développer la collaboration grâce à une pause positive au quotidien. Elle encourage une dynamique transversale de partage qui s'affranchit des relations hiérarchiques et casse les silos dans l'entreprise.

La solution Happy Quest permet de rendre acteur chaque salarié avec une véritable formation aux principes du bonheur au travail sur un format ludique. Elle fait évoluer l'état d'esprit du collectif progressivement et durablement. Enfin, grâce au tableau de bord synthétisant l'évolution du bonheur au sein de l'organisation, elle

permet de définir les actions prioritaires et de mesurer leur impact.

Contexte

Cet outil répond au besoin de plus en plus prégnant de casser les silos, d'échanger et de créer du lien de manière plus transverse entre les collaborateurs. À la différence d'une barométrie sociale, il permet d'abord à chacun d'identifier et d'évaluer les composantes de son bonheur au travail, mais aussi de s'engager durablement en suivant sa progression. Enfin la synthèse anonyme permet de fournir des indicateurs de pilotage sur le long terme.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Communiquer** sur le lancement du jeu par le biais d'un événement, avec l'appui d'Happy Quest.
2. **Télécharger** l'application depuis l'App Store ou Google Play et créer son compte.
3. **Jouer, répondre** aux quiz, **réaliser** les challenges, gagner des trésors, partager, mesurer votre bonheur au travail au quotidien.
4. **Suivre** l'évolution du bonheur au sein de l'entreprise, en temps réel, au quotidien et mesurer l'impact des initiatives d'amélioration.

Méthodologie et conseils

Les contenus pédagogiques Happy Quest (quiz, challenges, questionnaires) sont construits avec des experts du bonheur au travail.

Le questionnaire s'articule autour des 12 thématiques structurées en 3 univers du bonheur au travail pour le salarié : moi (tête, cœur, corps, sens), mes relations (à

moi-même, à mes collègues, à mon travail) et mon environnement (bien travailler ensemble, équilibre de vie, conditions de travail, mon avenir).

Cet outil n'est pas un substitut mais un complément aux barométries d'entreprises et aux interventions ponctuelles de cabinets conseil en transformation des organisations pour pérenniser la dynamique insufflée, ancrer des nouvelles pratiques positives et mesurer la progression du collectif dans la durée.

Avant de vous lancer...

- ✓ Assurez-vous de la maturité de votre entreprise en matière de santé, sécurité et prévention des RPS. Happy Quest est un outil complémentaire pour multiplier des pratiques positives.
- ✓ Utilisez le Code LOUTILDUCHO offert par Happy Quest pour découvrir le jeu dès maintenant.
- ✓ Testez le jeu sur vous-même avant de le déployer en interne.

OUTIL



66

L'application Bloom at Work

“

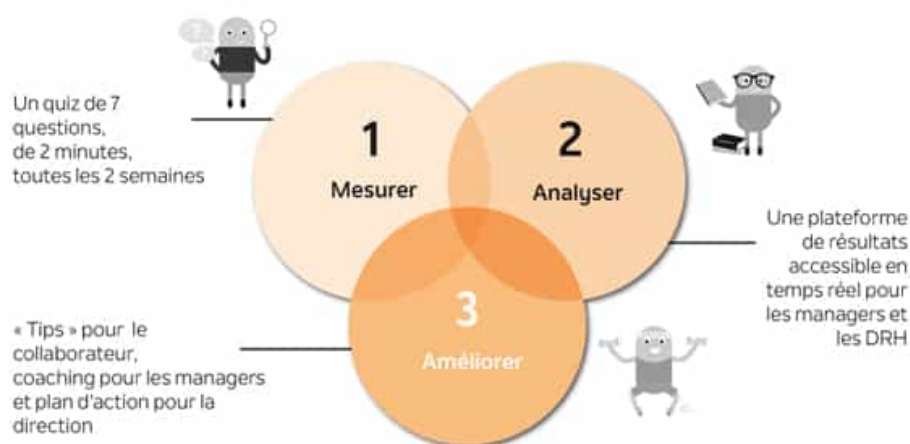
Ce qui se mesure s'améliore.

Bob Parsons

En quelques mots

Dans l'éventail des actions mises en place sur le bien-être au travail, on oublie parfois d'impliquer le principal intéressé : le collaborateur. **Bloom at Work** est une solution qui propose de le remettre au centre et qui permet de **prendre le pouls des équipes en temps réel**, via de courts sondages avec résultats disponibles en ligne et des conseils adaptés. Pour créer les conditions de l'épanouissement au travail, chacun peut agir à son niveau. Bloom at Work préconise un **passage à l'action immédiat et itératif**, qui a vocation à s'inscrire dans les rituels de l'entreprise pour maximiser son impact.

**LA MÉTHODE BLOOM AT WORK :
UNE VALSE À 3 TEMPS**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Bloom at Work a pour objectif de prendre le pouls des équipes en continu, de faire remonter les signaux faibles et de passer à l'action en priorisant les bonnes actions au bon moment et au bon endroit.

Contexte

Pour attirer et fidéliser les meilleurs talents, les entreprises doivent proposer une expérience collaborateur de qualité. Elles doivent donc être capables de détecter les signaux faibles rapidement pour y apporter une réponse immédiate et pertinente. En particulier, les enquêtes collaborateurs doivent s'adapter à un niveau d'exigence accru en termes de transparence et de réactivité.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Mesurer :** les collaborateurs reçoivent un quiz par mail toutes les deux semaines pour savoir comment ils se sentent au travail. 7 questions,

auxquelles ils peuvent répondre de façon anonyme en 2 minutes. À la fin de chaque quiz, ils découvrent un « tip » Bloom : un conseil pratique pour développer simplement leur épanouissement au travail (écoute, feedback, gestion du stress...).

2. Analyser : les managers ont accès en temps réel aux réponses dans leur espace personnel, qui leur indique directement les points forts et ce qu'ils peuvent améliorer pour booster l'engagement de leurs collaborateurs.

3. Améliorer : maintenant que les données sont disponibles, reste le plus essentiel : l'action ! Chaque équipe s'organise pour trouver son rituel de partage autour des résultats et mettre en place des actions concrètes. Bloom at Work vous aide avec un accompagnement continu, un coaching personnalisé des managers et des suggestions d'actions à mettre en œuvre : tout est orienté vers l'impact.

Méthodologie et conseils

- **Les dix piliers :** pour structurer et faciliter le passage à l'action, les résultats sont organisés selon 10 indicateurs de l'épanouissement au travail, conçus avec des spécialistes du développement humain (espace et conditions de travail, ambiance générale, esprit d'équipe, relation avec son manager, feedback, reconnaissance et valorisation, formation et développement, sens et alignement, créativité et innovation, fierté d'appartenance).
- **Passage à l'action :** afficher les résultats, c'est bien ; agir en conséquence, c'est mieux ! Le passage à l'action est essentiel pour alimenter la démarche. Il ne s'agit pas de tout changer d'un seul coup, mais de travailler à améliorer en continu les éléments remontés par les

collaborateurs. Bloom at Work permet de repérer les signaux faibles, et donc d'agir au bon moment, au bon endroit.

- **L'expertise** : l'équipe Bloom at Work accompagne les entreprises avec des bilans trimestriels, l'apport d'un benchmark et les recommandations de bonnes pratiques à mettre en œuvre.

Avant de vous lancer...

- ✓ Définissez votre vision et vos objectifs d'entreprise : où voulez-vous aller ?
- ✓ Communiquez auprès de tous les collaborateurs, en insistant sur les notions de bienveillance et de responsabilisation.
- ✓ Clarifiez les usages auprès des managers – Bloom at Work est un outil de pilotage managérial et non d'évaluation de la performance – et leur rôle dans la dynamique du projet.
- ✓ Nommez des ambassadeurs qui seront les relais dans les équipes pour animer la démarche.

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Avec un outil comme Bloom at Work, l'objectif n'est pas seulement de collecter des résultats : il s'agit de créer une dynamique interne, tournée vers l'amélioration constante de l'épanouissement des collaborateurs. Voici trois techniques pour mettre toutes les chances de son côté :

Se trouver des alliés en interne

Dès le lancement du projet, faites en sorte d'embarquer tous les collaborateurs dans la démarche :

- En premier lieu, constituez une équipe projet complète. Intégrez divers membres de l'équipe RH et valorisez leur expertise pour construire le plan de lancement et de communication, ainsi que le suivi du projet. Dotez-les de moyens d'action : pouvoir de décision, budget (compter entre 2 et 5 euros mensuels par utilisateur pour déployer une solution comme Bloom at Work), ressources (validez le temps passé sur le projet par les membres de l'équipe).
- Engagez les responsables métier, du CEO au manager de proximité : le fait que Bloom at Work soit porté par le management est un signal très fort de responsabilisation et de transparence donné aux collaborateurs.
- Parmi ces derniers, nommez des ambassadeurs : leur rôle sera d'animer le dispositif et de fédérer les équipes. Ils pourront être vos relais sur le terrain pour faire remonter les éventuelles questions et craintes.

Se concentrer sur le passage à l'action

- Placez-vous au cœur de la démarche : le CHO a bien sûr un rôle essentiel, il inscrit l'outil dans les rituels de l'entreprise, en cohérence avec les valeurs et la culture de l'entreprise. Ensuite, il pourra faire le lien entre les différentes équipes, transmettre les bonnes pratiques, partager les retours d'expérience et assurer l'animation de façon transversale.
- Embarquez les managers : pour maximiser l'impact et la participation aux questionnaires, aidez-les à créer des rituels d'équipes pour débriefer des résultats et coconstruire le plan d'action associé. Avec leur aide, tous les collaborateurs s'impliquent ainsi dans la mise en

œuvre de ces actions à l'échelle de l'équipe ou personnelle.

Communiquer

- Soigner le lancement : la réussite de cette phase est essentielle pour le succès du projet ! Il est important de bien communiquer sur la vision et les objectifs qui accompagnent la mise en place de Bloom at Work, d'expliquer concrètement comment cela va se passer. Enfin, présentez bien à chacun le rôle qu'il va jouer dans le dispositif et rappelez que tous les collaborateurs peuvent s'impliquer.
- Faire des retours sur ce qui a été fait : dès les premiers quiz, prenez l'habitude de partager les résultats et vos analyses, de mettre en valeur les propositions intéressantes faites par les utilisateurs. Ensuite, communiquez auprès de tous les actions mises en place, et donnez de la visibilité à tous sur les sujets qui semblent prioritaires et les prochaines étapes des projets lancés en relation avec les résultats.
- Animer le dispositif : n'hésitez pas à gamifier l'expérience en valorisant les équipes qui participent le plus aux quiz ou en impliquant les ambassadeurs (par exemple avec des réunions de partage qui leur seront réservées).



Cas d'entreprise

Bel France



PROBLÉMATIQUE

- Qui : société Fromageries Bel France, 250 collaborateurs.
- Quoi : envoi des quiz Bloom toutes les 2 semaines.
- Contexte : Bel France a déployé « Changer d'ère », une plateforme de transformation alliant nouveaux projets business et nouvelles postures à développer par tous les collaborateurs (créativité, vitesse, impact) autour de 3 leviers (confiance, initiative, plaisir).

RÉSULTATS

- Un fort engagement dans la démarche :
 - Dès le lancement, les collaborateurs se sont impliqués dans la dynamique Bloom et le taux de participation aux quiz s'est maintenu autour de 80 % sur la durée.

- Bloom vit au quotidien au sein de chaque équipe par l'intermédiaire d'ambassadeurs qui s'appuient sur : l'affichage des résultats sur la machine à café, l'organisation de « Coffee chat » pour partager sans filtre les actions à mettre en œuvre ou encore, chaque trimestre, le partage d'une synthèse des résultats à toute l'entreprise.
- Au niveau global :
 - Les résultats de l'entreprise sont partagés et analysés tous les mois en comité de direction.
 - L'analyse des questionnaires permet d'orienter les plans d'actions par équipes tout en ciblant les « irritants » faciles à résoudre.
 - Ainsi, l'un des quiz a fait émerger la thématique de la transparence autour des questions de rémunération ; des Petit déj' RH mensuels sur le sujet ont ainsi été lancés pour expliquer la politique d'entreprise et répondre aux questions des équipes.
- Dans les équipes :
 - Les équipes B to B ont intégré les résultats Bloom à leur tableau de bord affiché en open space chaque mois ; le taux d'épanouissement y côtoie le CA et les volumes générés par l'activité.
 - Les équipes Supply Chain ont pris l'habitude de débriefer après chaque quiz pour identifier les irritants du moment et tenter collectivement d'y apporter des solutions.
 - Les équipes terrain participent et commencent à déployer des actions spécifiques à leurs régions et à leurs enjeux locaux.

OUTIL



67

Big data vs Business Intelligence au service de la marque employeur

“

*Un leader sait ce qu'il faut
faire ; un manager sait
seulement comment le faire.*

Ken Adelman

En quelques mots

Le **big data** est, comme la transformation digitale, un composant **marketing interne** pour stimuler les équipes et donner le sentiment d'une ère nouvelle.

La nouveauté a toujours été une source d'inspiration forte pour les hommes et les organisations. Indépendamment de son efficacité ou de son efficience, les concepts nouveaux comme les **réseaux sociaux** , le **management 4.0** , le **big**

data inspirent de nouvelles façons de penser.

CRÉATION D'UNE MARQUE EMPLOYEUR ET D'UNE CULTURE D'ENTREPRISE DIGITALISÉE

Périmètre	Business Intelligence	Big data
Périmètre d'analyse des données Quelles données analysons-nous ?	Sous-ensemble de données Ex. : un échantillon de la base clients	Toutes les données et métadonnées Ex. : l'intégralité de la base client croisée avec la base Google Maps
Fraîcheur des données Quand ont-elles été produites ?	Données passées Ex. : un export de la base clients de la semaine dernière	Proche du temps réel Ex. : les données en direct sur le système
Structure des données Comment sont-elles organisées dans le système ?	Données structurées Ex. : nom, prénom, e-mail	Données structurées et non structurées Ex. : nom, prénom, e-mail, description de son profil client, commentaires du client
Origine et utilisation de la donnée	Une source ou une seule application Ex. : un système informatique pour les commerciaux	Multi source et multi application Ex. : un système informatique croisé avec la base Google Map pour servir la base de données des recruteurs
Mouvement de la donnée	Statique Ex. : une base clients	Dynamique Ex. : les coordonnées GPS en temps réel des clients dans un magasin
Propriété de la donnée	Données privées Ex. : une base clients	Données privées et publiques Ex. : une base clients couplée à la base de données open data des entreprises
Perception de la croissance de la donnée	Croissance de la donnée gênante Ex. : les coordonnées GPS client en temps réel ne sont pas gérables sur Excel	Donnée comme nouvelle source d'avantage concurrentiel Ex. : les coordonnées GPS client en temps réel permettent de savoir qu'à cet instant si on lance une promotion sur ce produit, cela devrait marcher

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Se positionner sur chaque ligne de ce tableau par rapport à ce que vous êtes, ce que vous faites et ce que vous dites faire pour vous et/ou votre organisation.

Identifier le chemin qu'il vous reste à parcourir pour intégrer pleinement la dimension big data et ses avantages.

Contexte

Le big data présente également un composant **marketing RH**, pour recruter, travailler et véhiculer des valeurs d'entreprise moderne. On appelle ce concept la **marque employeur**.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Sélectionnez un projet que vous jugez complexe.
2. Pour ce projet, essayez d'évaluer si vous êtes plutôt en BI ou en big data à l'aide de chaque critère ligne par ligne.

Méthodologie et conseils

Il s'agit de se donner une sorte de challenge technique exploratoire en vue de satisfaire une problématique économique à court ou moyen terme.

Par exemple : vous souhaitez augmenter le nombre de formulaires remplis sur votre site contenant SIRET, Adresse, Code postal, Ville. Vous pouvez alors interfacier votre formulaire avec une base de données externe de toutes les entreprises de France.

La base comptabilise plusieurs millions d'entreprises avec toutes ces informations. Ainsi, lorsque votre prospect saisira le début de son nom d'entreprise sur son formulaire, il se verra automatiquement suggérer son entreprise et toutes les informations seront remplies. Vous aurez ainsi atteint votre résultat grâce au big data.

Cette matrice permet à la fois de clarifier vos positions techniques et managériales.

Pourquoi avons-nous parlé du big data dans notre entreprise ?

Simple changement de posture culturel ou réel enjeu technique avec problématiques nouvelles à gérer ?

Encore une fois, la posture qui prend le plus de sens est probablement celle qui vous amène à vous projeter dans ce que pourrait ou devrait être votre structure dans un univers 100 % digitalisé.

Passer des concepts de la Business Intelligence à l'approche big data nécessite de revoir la culture de l'entreprise et son exploitation de la data.

BIG DATA ET MARQUE EMPLOYEUR POUR PLUS D'AGILITÉ RH

L'analyse des méga-données apporte une aide précieuse au responsable de la marque employeur, généralement le directeur des ressources humaines. En premier lieu, l'étude des mentions faites au sujet de l'entreprise sur les réseaux sociaux, notamment LinkedIn ou Viadeo, presse, blogs, forum, dans l'onglet « Avis ».

Le big data permet d'extraire une immensité de données utiles de différents types (images, textes, sons), mais aussi d'en faire des rapprochements pertinents, des corrélations parfois inédites et non prévisibles. Ainsi, le big data apporte à la marque employeur, une analyse fine et actualisée, permettant une meilleure communication et des actions à plusieurs niveaux :

- espérer et recruter les profils adéquats ;
- fidéliser les meilleurs potentiels ;
- anticiper les besoins en formation ;
- prédire le départ d'un collaborateur ;
- travailler avec des slasheurs ;
- comprendre et retenir les générations Y et *Millennials*.

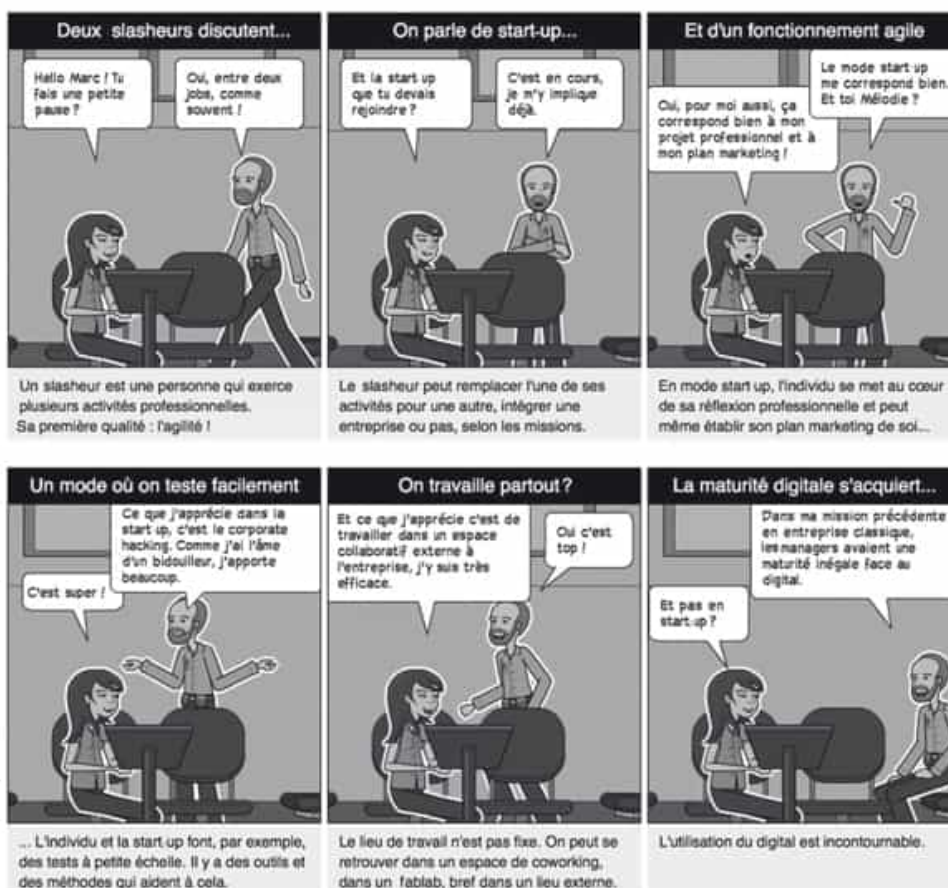
Avant de vous lancer...

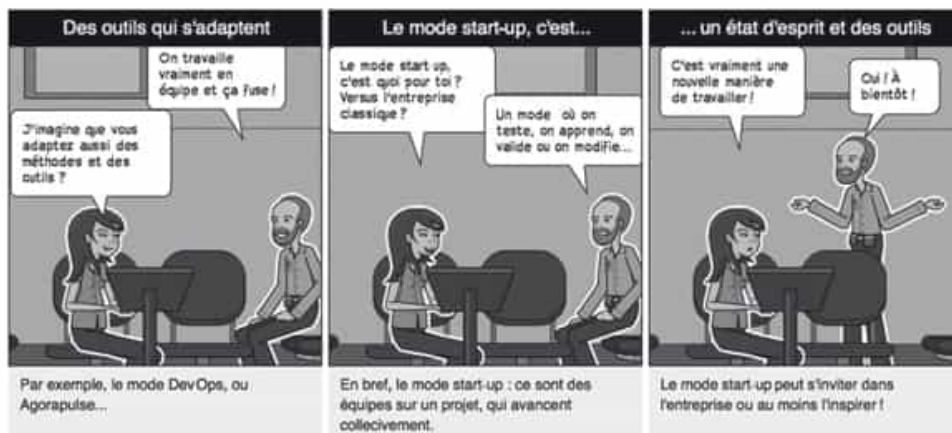
- ✓ La Business Intelligence est complémentaire avec le big data.
- ✓ Intégrer des composantes big data dans votre entreprise représente un atout.

DOSSIER

7

ENTREPRENDRE EN MODE START-UP





Les outils

[68 Le maître du « Je »](#)

[69 Le mode slash](#)

[70 Le plan marketing de soi](#)

[71 Le test à petite échelle](#)

[72 La typologie managérialo-digitale](#)

[73 Le corporate hacking](#)

[74 La méthode agile](#)

[75 Les espaces collaboratifs externes](#)

[76 Agorapulse](#)

[77 Agilité et Scrum](#)

[78 DevOps](#)

OUTIL



68

Le maître du « Je »

“

*Le maître du « Je » se trouve
en nous, lorsque nous
accordons nos actes, notre
mental et nos émotions à
l'unisson.*

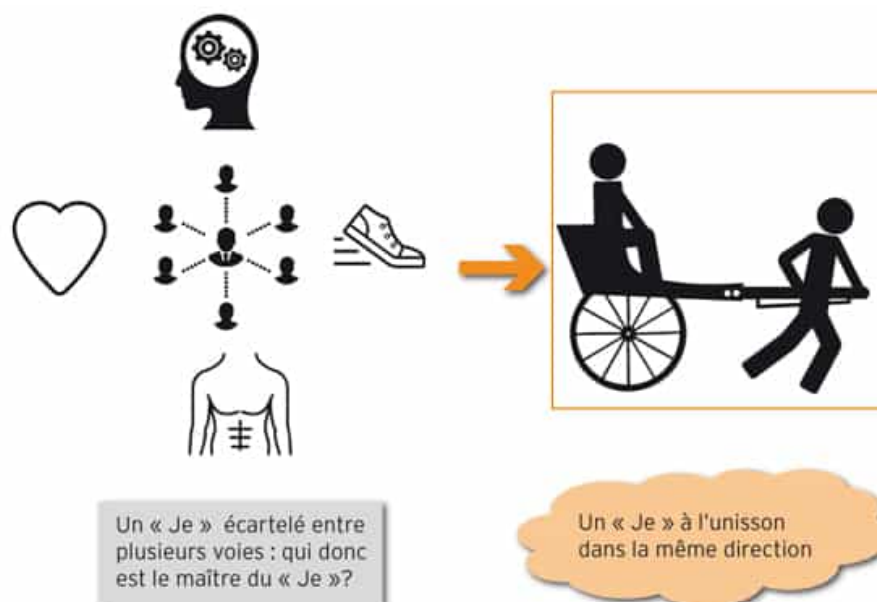
En quelques mots

Le maître du « Je », c'est notre corps et l'ensemble des sensations qu'il procure. C'est une métaphore créée par les auteures pour nommer l'état interne d'accord avec nous-mêmes et avec le contexte extérieur dans lequel nous agissons.

Souvent, notre corps génère des réactions physiologiques, motrices, mentales et émotionnelles qui ne concordent pas entre elles. Nous nous sentons divisés par ces directions divergentes prises tantôt par une réaction émotionnelle épidermique qui nous chagrine après coup, un jugement sévère qu'on regrette ensuite, etc.

Nous aspirons à retrouver une unité.

RETROUVER SON UNITÉ INTÉRIEURE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Qui n'a pas rêvé de se sentir en harmonie, de résoudre ses contradictions internes ou de moins se disperser ? Trouver en soi-même le maître du « Je », c'est trouver l'état dans lequel nous sommes en parfait accord avec nous-mêmes et avec le contexte extérieur où nous vivons et travaillons. C'est un état sensoriel, où tous nos sens et nos réponses aux stimulations sont accordés à l'unisson.

Contexte

Les contextes d'observation les plus adaptés sont les moments qui précèdent ou qui suivent une activité : un déplacement professionnel, une réunion de projet, un entretien avec son supérieur hiérarchique ou son collaborateur, par exemple.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Faire un arrêt sur image, en pleine conscience, l'espace de quelques minutes et être attentif à :

- Notre état émotionnel : sommes-nous en adhésion avec cette activité ?
- Nos pensées, jugements, impressions : sommes-nous en phase avec notre ressenti émotionnel ?
- Notre mobilisation sur l'activité : est-elle facile, évidente, forte ?
- Notre ressenti corporel : sommes-nous « bien dans notre peau » ?

2. En se détendant, laisser de l'espace à nos sensations émotionnelles, mentales et physiques qui vont dans le même sens, donner ainsi sa place à notre maître du « Je », et retrouver un sentiment d'unité intérieure.

Méthodologie et conseils

Le maître du « Je » n'est ni notre volonté ou notre pensée, ni nos émotions ni nos impulsions réflexes, prises indépendamment, mais un état interne où tout s'accorde en interdépendance, à l'unisson, dans le même sens et nous procure un état de détente et de bien-être.

Chaque fois que nous éprouvons un regret, un doute, une contradiction ou une dispersion, cette métaphore nous rappelle que notre maître du « Je » ne joue plus son rôle d'accorder nos différentes pulsions.

Par exemple, notre raison nous indique que nous devrions nous lever plus tôt le lendemain pour pouvoir terminer un dossier épineux en cours ; le lendemain matin, nous nous

sentons fatigués, nous préférons dormir un peu plus : mais qui donc est le maître du « Je » dans ce cas ?

Par exemple, nous nous engageons dans un projet à long terme qui nécessite un investissement fort, mais nous répondons aussi à d'autres sollicitations que nous trouvons motivantes... Nous finissons par nous épuiser ou par renoncer à certains engagements : qui donc est le maître du « Je » dans cet autre cas ?

Avant de vous lancer...

- ✓ Le maître du « Je » est une métaphore qui parle à tous ceux qui se confrontent à des moments de dispersion, de contradiction interne, de regret ou de doute.
- ✓ Cette métaphore permet de se poser les questions : « Mais qui me dirige en ce moment ? », « Suis-je en harmonie avec moi-même et le contexte extérieur ? »
- ✓ Attention à ne pas confondre le maître du « Je » avec notre volonté ou notre raison ; le maître du « Je » est notre corps 100 % sensoriel, en pleine conscience.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Ce que l'on nomme « Je », « Moi-je », « Moi-même », etc., est en réalité une somme de plusieurs « Moi-je » au sein d'une même personne qui se pense comme un tout.

Quand « Je » est une somme de plusieurs moi contradictoires

Cette personne, qui se pense comme un tout, se sent très souvent en contradiction avec elle-même, dispersée dans de multiples centres d'intérêt ou de préoccupations, hésitante, tiraillée entre ses sentiments et ses obligations... Elle ne sait que choisir, ni comment garder

le cap de façon permanente. Souvent, elle est happée par des sollicitations secondaires qu'elle privilégie au détriment de ses priorités, puis le regrette ensuite ; ou bien elle décide de se lancer dans un projet qui semble lui tenir à cœur mais qu'elle remet sans cesse à plus tard.

Se sentant mal avec ses contradictions, sa dispersion, ses regrets, sa procrastination, son indécision, etc., elle en appelle à un autre « moi-je » pour la consoler et la tranquilliser en lui permettant de justifier, amenuiser ou relativiser ses souffrances et ses difficultés. Par exemple, cette personne, après un entretien dont elle ressort mécontente d'elle-même et de ses réponses, visionne *a posteriori* le film de l'entretien dans sa tête, imagine qu'elle aurait pu répondre ceci ou cela ; et ce « moi-je » qui imagine vient apaiser son insatisfaction... mais en rêve. Et en rêve seulement. Il ne lui permet pas d'être mieux dans sa vie, éveillée au quotidien.

Quand « Je » est à l'unisson

Trouver le « maître du Je », c'est comprendre que différentes facettes de notre personne sont comme un orchestre sans chef, où chaque instrument de musique joue sa partition à son rythme et avec sa mélodie propre ; parfois c'est harmonieux, parfois c'est discordant.

Quelques exemples de discordance de nos « moi-je »

- Nous sommes en réunion avec des collègues, mais nous pensons à autre chose qui nous emporte ailleurs par l'esprit.
- Nous apprécions beaucoup un collègue, cependant nous n'arrivons pas à trouver un moment à passer avec lui.
- L'image que nous voulons donner de nous est différente de ce que nous sommes au fond de nous-mêmes.

- Par orgueil ou par sens du devoir, nous avons accepté une mission qui ne correspond pas à nos aspirations profondes.
- Nous envisageons une évolution de carrière dans un sens donné, et nous ne mettons rien en route qui aille dans cette direction.
- Nous devons motiver nos collaborateurs et savons très bien que c'est par un contact personnel que la motivation est plus forte pour eux, cependant nous continuons de communiquer par mail.
- Nous savons que notre tendance est à la dispersion, et nous acceptons encore tous les nouveaux projets.
- Nous décidons d'une action pour obtenir de la reconnaissance des autres, mais en notre for intérieur, cette action n'était pas si importante à nos yeux.
- Etc.

Le « maître du Je » est en nous-mêmes et nous le trouvons lorsque nous comprenons, à force d'observation attentive, que nous sommes un être purement sensoriel qui doit accorder tous ses sens internes dans la même direction.

Témoignage

Dominique Van Laethem

« J'ai la chance de pratiquer le sport et de mener cette pratique jusqu'à l'ultra-endurance, avec l'UTMB¹ et l'Ironman de Nice².

Dans le seul objectif de terminer dans le temps imparti, et parce qu'il était particulièrement nécessaire et vital d'être en pleine conscience, instant après instant, ce fut un « terrain exploratoire » de moi-même. J'ai observé en des

occasions précises – découragement, douleurs, solitude, hallucinations, épuisement extrême – la nécessité de la permanence dans l’acte, comme seule force de réussite.



Un « maître du Je » a porté cette permanence par l’attention à maintenir un équilibre intérieur et harmonieux de tous mes sens :

- Sens émotionnel pour l’adhésion pleine et entière à l’acte lancé.
- Sens intellectuel pour la clarté de l’image configurée et projetée dans la réalisation de l’acte.

- Sens de la motricité pour l'équilibre, la force et le respect de l'intégrité physique.
- Sens sensoriel pour intégrer le fonctionnement de l'ensemble de ma structure physique et psychique. »

OUTIL



69

Le mode slash

“

*L'INSEE a recensé en 2016,
plus de deux millions
de slasheurs*

En quelques mots

Le mode *slash* illustre un mode de vie dans lequel l'individu exerce plusieurs activités professionnelles. Le terme vient du signe « / » que l'on trouve sur nos claviers d'ordinateur et qui signifie l'idée de séparer deux termes, deux notions. On constate que l'évolution de notre société, les solutions de travail à distance et les nouvelles technologies accompagnent naturellement cette récente façon de gérer sa vie professionnelle.

MODE SLASH



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Ce mode *slash* apporte à l'individu *slasheur* une autonomie importante dans la gestion de sa vie professionnelle et une certaine liberté d'action.

Contexte

Les slasheurs sont parfois auto-entrepreneurs pour une activité, en société de portage salarial ou salariés à temps partiel pour une autre activité. Certains sont consultants, auteurs et, par ailleurs, tiennent une galerie d'art ou sont chauffeurs... Certains sont psychologues à temps partiel pour une société, vendeurs en magasin bio pour une autre partie de leur temps et DJ occasionnellement. On ne connaît pas de secteur privilégié au mode slash, tout dépend de l'individu, de ses choix et de ses opportunités.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Il n'y a pas d'étapes à proprement parler, car on devient slasheur de différentes façons. On peut toutefois préconiser de prendre conscience de trois points-clés :

- Prendre en compte en premier lieu ce qui nous intéresse professionnellement : quelles sont nos aspirations. Ainsi, des convictions (ex : participer au circuit bio), le choix d'un travail-plaisir

(ex : tenir une galerie d'art), saisir les opportunités (ex : mannequinat,...) ou bien, et c'est très souvent le cas, gagner plus d'argent (ex : chauffeur de VTC, livreur de pizza, consulting...).

- Identifier sa maturité en termes de compétences transversales comme savoir gérer son temps, les aspects administratifs, financiers et juridiques, son stress, le rôle commercial, etc.
- Tenir compte de sa personnalité et de ses aspirations profondes : est-ce par contrainte (parce que vous ne trouvez pas de job à temps complet par exemple) ou est-ce un choix délibéré de votre part ?

Méthodologie et conseils

Ce mode de vie professionnelle est très actif. Il convient assez peu aux personnes qui ont besoin de beaucoup de temps pour se ressourcer en se retrouvant seule, ni aux personnes qui apprécient un travail routinier.

Ce mode slash peut convenir pendant une période de sa vie professionnelle seulement, il n'est pas interdit de reprendre un job à temps plein à certaines étapes de sa carrière professionnelle. La mobilité et l'agilité personnelle sont des caractéristiques essentielles du mode slash.

Savoir se gérer soi-même est important. Il est nécessaire d'identifier ses priorités, ses horaires, son cadre de travail, ce qui est source de motivation ou de contraintes afin de ne pas se laisser happer 24 h/24 et 7 jours/7. S'imposer des limites et des temps de pause est utile... comme cette slasheuse qui s'octroie une semaine par mois qu'elle consacre à ses jeunes enfants.

Avant de vous lancer...

- ✓ Peut-être êtes-vous déjà en mode slash sans le savoir ? Si vous ne l'êtes pas et que vous l'envisagez, posez-vous ces questions :

- Accepterez-vous de vivre sous adrénaline la majeure partie du temps ?
- Êtes-vous en mesure de supporter une dose de stress supplémentaire dans certains cas ?
- Êtes-vous à l'écoute de vous-même et saurez-vous vous ressourcer régulièrement ?

OUTIL



70

Le plan marketing de soi

“

L'essence de la stratégie est le choix d'accomplir ses activités d'une manière différente de celle de ses concurrents.

Michael Porter

En quelques mots

Le plan marketing de soi s'inspire du plan marketing d'une entreprise et a pour objectif de nous aider à structurer notre démarche :

- analyser la situation : quelle sont nos forces et nos faiblesses ? quelles sont les opportunités et les menaces externes ?
- établir un diagnostic de la situation ;
- déterminer une stratégie avec des objectifs, un positionnement et des cibles à atteindre ;

- proposer un mix-marketing et un plan d'action opérationnel.

Il formalise en un document unique l'ensemble des éléments stratégiques et opérationnels à prendre en compte pour atteindre ses objectifs personnels et professionnels.

PLAN TYPE DU MARKETING DE SOI



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Établir un plan marketing de soi nous aide à réfléchir, prendre du recul et formaliser la stratégie, les objectifs et les actions qu'il nous faut entreprendre. C'est un guide, une sorte de fil conducteur, qui part de l'analyse d'une situation jusqu'au plan d'action précis à mettre en œuvre. Il est le garant de la cohérence de notre stratégie et

permet de s'assurer que les actions correspondent logiquement au but à atteindre.

Contexte

Le plan marketing de soi est à établir annuellement, lorsqu'on est entrepreneur indépendant, ou à chaque fois qu'un changement majeur apparaît dans notre vie professionnelle : l'envie de se mettre à son compte, de s'associer avec de nouvelles personnes ou encore de se développer à l'international, par exemple.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Définir ses enjeux personnels, professionnels.

2. Analyser la situation :

- une analyse interne : mes forces et mes faiblesses. Par exemple, le fait d'être bilingue français/anglais peut être un atout pour postuler à des postes en Grande-Bretagne.
- une analyse externe : les opportunités et les menaces. Par exemple, le plein-emploi en Suisse peut se présenter comme une opportunité à capter.

3. En faire un diagnostic et mettre en avant des axes et des orientations d'actions :

- comment consolider mes forces ?
- comment corriger mes faiblesses ?
- comment me prémunir des menaces ?
- comment capter de nouvelles opportunités ?

4. Déterminer la stratégie à adopter : quels objectifs poursuivre ? Qui cibler en priorité ?

Comment se positionner ?

- 5. Développer le mix-marketing de soi** adapté à la situation : ma prestation, mes prétentions ou ma valeur, mes lieux, mon mode de communication.
- 6. Adopter les bonnes actions et le bon timing** pour mettre en œuvre sa stratégie et atteindre ses objectifs.

Méthodologie et conseils

Le plan marketing de soi annuel doit être pensé en relation avec les enjeux personnels et professionnels qui nous correspondent. C'est à partir de ce point de départ et en ayant à l'esprit l'enjeu qui nous anime que l'analyse des faits internes et externes va prendre tout son sens. L'analyse interne – nos atouts ou faiblesses – tout comme l'analyse externe – les tendances du marché, les forces en présence – doivent être analysées le plus rationnellement possible pour conduire à de bonnes prises de décision. Le plan d'action doit enfin servir chacun des objectifs et correspondre finement aux cibles déterminées.

Le plan marketing de soi reprend la démarche marketing de soi qui a été réalisée, et la formalise en un document Word ou Powerpoint. C'est un document de synthèse.

Avant de vous lancer...

- ✓ Le plan marketing de soi est réalisé à un instant T pour répondre aux enjeux de demain.
- ✓ Il constitue un fil conducteur de sa stratégie et des moyens à déployer pour atteindre ses objectifs.
- ✓ Faire de la veille et mener des enquêtes pour garantir l'objectivité de son analyse.
- ✓ Réfléchir à la façon dont on va pouvoir suivre les résultats de ses actions.

OUTIL



71

Le test à petite échelle

“

Celui qui déplace la montagne, c'est celui qui commence par enlever les petites pierres.

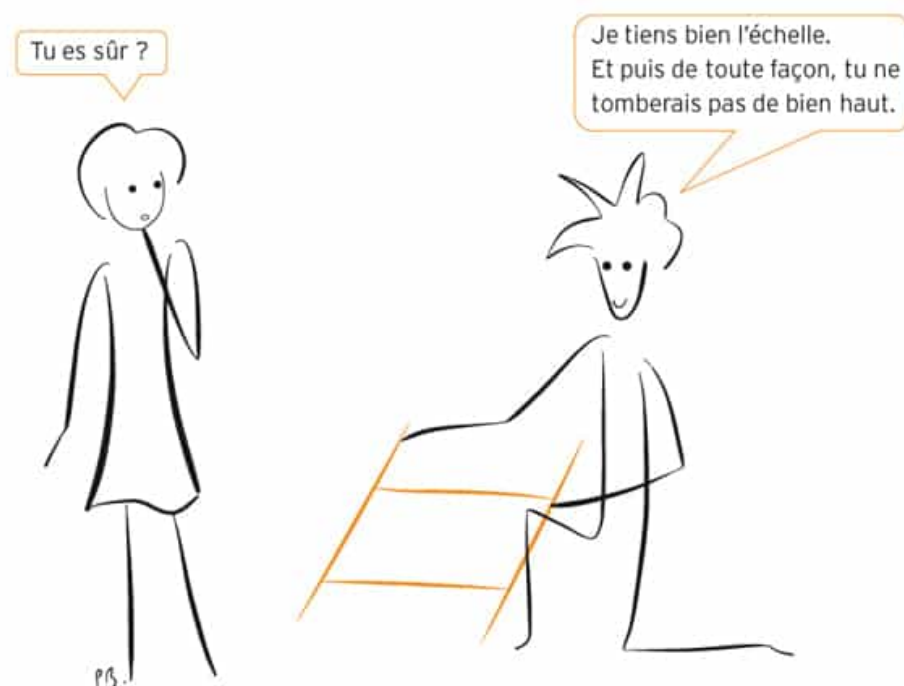
Confucius

En quelques mots

L'innovation peut faire peur. Elle risque de déranger ceux qui seront amenés à la déployer, parce qu'elle change les repères. Elle est regardée avec circonspection par les décideurs qui hésitent à investir sans garantie de rentabilité.

Le test à petite échelle engage peu économiquement. Réalisé avec des pionniers, il est peu coûteux en énergie. Mais son impact psychologique est fort. Car il apporte la preuve, s'il se solde par un succès, que l'innovation est non seulement possible mais bénéfique. Et s'il n'est pas concluant, au moins l'innovation sera-t-elle abandonnée sans regret.

EMBARQUER LES AUTRES EN BORDANT LES RISQUES



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'objectif est double : faire un test avec un enjeu et une prise de risque limités, et impliquer d'autres personnes dans le processus.

Contexte

Un test à petite échelle est recommandé avant le déploiement d'une solution innovante de rupture.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Faites le bon casting.**

- Évidemment vous pourriez le faire. Mais en confiant le test à d'autres vous gagnez des alliés.
- Choisissez des pionniers qui aiment tester. Surtout pas des opposants, ils s'arrangeraient inconsciemment pour faire échouer le test afin de (se) prouver qu'ils ont raison de résister.
- **Cadrez le test.**
 - Expliquez l'innovation, ce que vous cherchez à valider... et ce qui est hors champ de l'expérimentation.
 - Donnez la permission de dégrader la qualité par ailleurs, levez les sanctions et l'évaluation personnelle.
 - Cadrez ensemble le déroulement du test, envisagez différents scénarios. Aidez les testeurs à se préparer s'ils ont besoin de vous, convenez de points d'étapes si c'est pertinent.
 - Décrivez de quelle manière sera faite l'évaluation du test (voir la 4^e étape).
- **Laissez tester !**
 - Laissez le test se dérouler sans intervenir.
 - Mais montrez-vous disponible en cas de besoin pour ajuster la méthode ou prendre des décisions en cours de test.
- **Évaluez le test.**
 - Dissociez le résultat du processus : le résultat peut être décevant et le processus bon ! Relativisez l'effet « première fois », les gestes non encore rodés, etc.
 - Laissez s'exprimer les testeurs. Demandez-leur ce qu'ils garderaient si la solution était

déployée, et ce qu'ils feraient différemment. Estimez si ces « corrections » permettraient de changer le résultat.

- Remerciez-les de leur implication, des qualités qu'ils ont mises en œuvre.

- **Exploitez le test.**

- Décidez si vous déployez la solution après ce 1^{er} test, si vous avez besoin d'un 2^e essai en tirant profit de la première expérience ou si vous abandonnez votre innovation.
- Si vous n'êtes pas décideur, présentez les résultats et l'analyse du test accompagnés de votre recommandation.

Méthodologie et conseils

- S'il peut y avoir un enjeu à maintenir la qualité, prévoyez un plan de secours en cas de difficulté, à n'utiliser qu'en dernier ressort.
- Si le test est réalisé en présence de clients, choisissez si vous les prévenez ou non – cela peut changer leur perception de votre produit ou service. Si vous optez pour la transparence, il peut être intéressant de leur faire remplir un questionnaire d'évaluation de votre innovation.

Avant de vous lancer...

- ✓ Réalisé à faible coût, le test à petite échelle sécurise la décision de déploiement de l'innovation.
- ✓ Si la décision est positive, il rassure aussi les acteurs du changement en offrant un exemple concret de réussite.
- ✓ Il donne des bases concrètes pour affûter l'innovation.

- ✓ Précisez qu'il s'agit d'un test pour éviter les fausses rumeurs. Ce n'est pas un processus de changement, rien n'est encore décidé.

OUTIL



72

La typologie managériale digitale

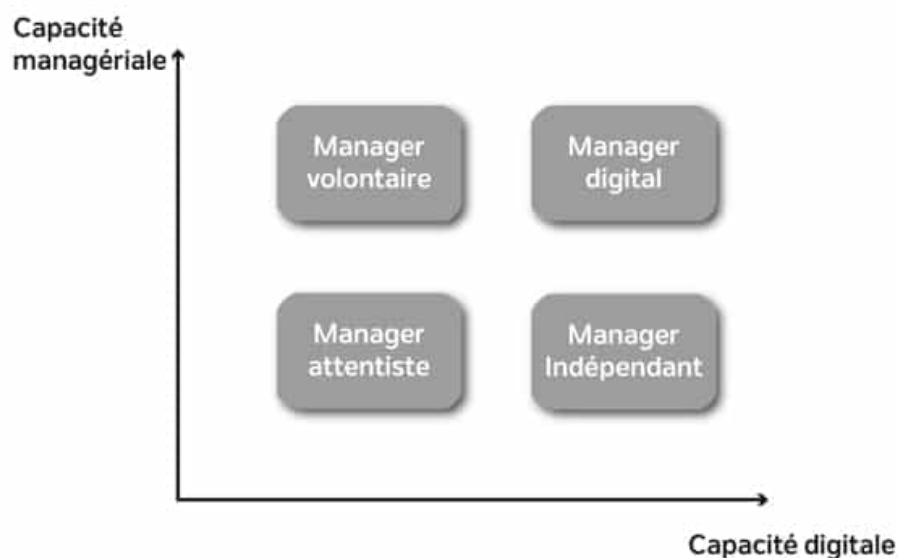
“

*En situation de changement,
un salarié écoute
essentiellement son manager
de proximité*

En quelques mots

Quel est le comportement des managers et plus particulièrement des managers de proximité face au digital ? Jouent-ils leur rôle de co-constructeurs et de relais ou bien sont-ils résistants ? Les travaux de Autissier et al (2016) montrent que la réalité est plus complexe et que les comportements des managers face au digital peuvent être représentés par une matrice à 4 configurations en fonction de la capacité digitale mais aussi de la capacité managériale. C'est une manière de qualifier la population des managers et d'orienter les travaux pour développer la culture digitale.

4 TYPES DE MANAGERS FACE AU DIGITAL



Source : d'après Autissier D., Lange A., Houlière S., 2017



<https://goo.gl/LPmzWY>

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Cette matrice permet de qualifier les managers dans leur relation au digital pour leur activité. C'est une grille de lecture comportementale et en même temps une forme de baromètre de la compétence digitale des managers.

Contexte

Cette matrice a été formalisée dans le cadre d'une recherche action avec l'entreprise AG2RLAMONDIALE en 2016. Il s'agissait de construire un dispositif d'acculturation au digital pour 700 managers. Dans ce contexte 50 % étaient volontaires, 15% digital, 25 % attentistes et 20 % indépendants.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Identifiez en pourcentage la part des managers dans chacune des catégories à dire d'experts ou bien à l'aide de questionnaires (cf. exemple de questionnaire proposé).
2. Construisez des modalités d'accompagnement des différents groupes de managers pour qu'ils jouent pleinement leur rôle de relais et co-constructeurs pour les projets digitaux.
3. Utilisez cette typologie comme mesure de l'acculturation des managers au digital.

Méthodologie et conseils

Ces quatre styles de manager nous permettent d'identifier les personnes motrices qui vont faire avancer le groupe et l'organisation, mais également d'identifier les personnes qui, malgré leur rôle de manager, sont plus attentistes face au digital.

- Managers volontaires : Ce sont les managers qui ne sont pas experts face au digital et connaissent peu les outils mais sont acteurs dans le groupe. Ils sont volontaires et demandeurs de formation ou d'explication sur les outils digitaux. Ces managers, s'ils sont accompagnés peuvent rapidement être le relais de ces connaissances auprès de leurs équipes.

- Managers digitaux : Ils sont habitués des technologies digitales et ont envie de transmettre leurs connaissances aux autres participants. Ce sont de très bons ambassadeurs des technologies.
- Managers attentistes : Ce sont les personnes ayant une faible connaissance des outils digitaux et très peu d'intérêt pour ce qu'ils peuvent apporter à l'organisation. Ces managers auront une tendance à se mettre en retrait du et à éviter l'utilisation des technologies.
- Managers indépendants : Ils connaissent le digital et savent l'utiliser mais ils ne souhaitent pas partager leurs connaissances. Ce sont de très bons exécutants, car ils sont capables de réaliser des livrables sur des outils digitaux, mais ils ne prendront pas le temps de faire découvrir leurs compétences aux autres.

Utilisez la matrice à plusieurs moments du cycle de transformation pour faire valoir l'évolution de la ligne managériale. Cette mesure peut constituer un des KPIs du CDO sur la dimension acculturation et « *readiness* » (prédisposition à évoluer, et faire évoluer l'organisation).

Avant de vous lancer...

- ✓ Évaluez le nombre de managers concernés par votre projet digital.
 - ✓ Déterminez le nombre de lignes hiérarchiques et qualifiez l'appétence au digital de chacune de ses lignes hiérarchiques.
 - ✓ Pensez à embarquer les managers de proximité qui seront les premiers ambassadeurs des projets digitaux
 - ✓ Ne pensez pas que tous les managers voient le digital comme une opportunité.
-



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Utilisez l'outil comme outil de diagnostic servant à établir un KPI de transformation digitale

- En soi, l'outil matrice est un bon outil de diagnostic de maturité digitale des strates managériales de l'entreprise.
- Il permet d'évaluer les niveaux de perception, d'action et de maturité à différents moments du processus de transformation digitale orchestré par le CDO.
- La progression des niveaux est un KPI que vous pouvez mesurer objectivement. Il va traduire l'efficacité de vos actions de culture, formation, innovation, centrage client, définition et implémentation de feuille de route (évaluations stratégiques, mise en place d'outils digitaux socle).

Mettez en avant les valeurs managériales plébiscitées et la progression des managers sur ces axes

Au moment du premier relevé de relation manager-digital :

- Recensez les dimensions managériales favorables et donc recherchées par l'entreprise dans cette phase d'évolution forte de l'entreprise : collaborativité, ouverture sur l'extérieur (interactivité marché (pull, feedback), écosystème innovant...), transmission – diffusion d'expertise digitale (issue du manager ou organisée par le manager), encouragement et création de moyens et conditions d'expérimentation de nouvelles approches (partiellement) digitalisées...

- Faites valoir ces dimensions managériales en les faisant édicter et communiquer si possible par la direction générale et les rh, et cascader par les niveaux managériaux. Organisez un programme de communication et de valorisation, qui mette par exemple en évidence des managers « exemplaires » sur l'une l'autre ou plusieurs des dimensions encouragées. Illustrez le propos par la diffusion des initiatives qu'ils ont eues, des témoignages (ex : perception de leurs collaborateurs, clients, partenaires, et managers directs).
- Faites connaître à chaque manager dans quelle catégorie il se situe avec les attributs de la catégorie.
- Présentez aux managers les résultats du relevé (de manière agrégée) et ce que l'entreprise souhaite atteindre (axes de développement). Les managers disposeront d'une vision cible de l'évolution qui est attendue d'eux, ou se sentiront confortés dans l'attitude qu'ils ont déjà. Une collaborativité horizontale pourra par ailleurs se développer (entraide – diffusion de pratiques trans équipes).

Renouvelez le relevé de relation manager-digital à échéance régulière et connue, communiquez le vis-à-vis des managers, ainsi que la cible de transformation et les dispositifs qui vont être déployés par l'entreprise pour donner aux managers et leurs équipes les moyens d'évoluer. Cela devrait re challenger positivement les managers, créer une émulation favorable et une dynamique d'évolution confiante. Mettez en perspective la démarche globale d'évolution avec le bien-fondé collectif, pour l'entreprise et l'ensemble de ses managers et collaborateurs. Remettez l'évolution des résultats à chaque manager, avec un mot personnalisé signé du DG idéalement et du manager direct du manager, de la DRH ou du CDO s'il siège au Comex et est légitimé

régulièrement par le DG en communication d'entreprise. Faites une présentation globale aux managers des résultats du « baromètre », encouragez l'évolution de la situation et félicitez l'effort collectif et les bons comportements. La présentation peut être faite en même temps que d'autres présentations clés du plan de transformation.

Exemple de structure de questionnaire

Ce questionnaire vise à recueillir les **perceptions des managers à propos du digital**, d'en dresser un état des lieux, et de recenser les **besoins** pour intégrer opportunément le digital dans les actes de management. Le questionnaire est construit selon 4 rubriques.

1. Questions visant à évaluer la diffusion actuelle du digital dans l'entreprise, et les impacts du digital sur les compétences managériales :

Cette rubrique questionne le manager sur la manière dont il évalue l'impact du digital pour l'entreprise (en interne, avec l'externe, les clients...), et pour son rôle de manager. Elle questionne également la compétence en digital que pense détenir le manager, et celle qu'il évalue autour de lui dans l'organisation. Les besoins en outils digitaux et la manière dont il envisage de former ses collaborateurs. Elle questionne la coopération transversale dans l'organisation, l'esprit et la dynamique d'expérimentations digitales dans l'entreprise. Enfin sont abordées des questions liées à la participation aux projets passés et à venir du manager avec le reste de l'organisation, avec ou sans ses équipes.

2. Questions visant à évaluer la perception et la compréhension par les managers des outils digitaux :

Cette rubrique questionne le manager sur l'applicabilité des outils digitaux à l'acte managérial (une liste d'actes de management est fournie), et évalue si et quelles

applications grand public gratuites pourraient être jugées adéquates. Elle questionne également l'utilisation actuelle d'applications digitales pour manager, notamment le smartphone. Est interrogée également la conduite d'expérimentations d'outils digitaux et les résultats obtenus. Ainsi que la conduite de réflexion prospective de la modification des actes de management par le digital, impliquant les collaborateurs, les pairs ou supérieurs. Enfin est interrogée la perception que le manager a des moyens mis à disposition pour réfléchir à l'impact du digital sur les pratiques de management, et les actions de développement possibles en la matière.

3. Questions visant à évaluer l'intérêt et compréhension pour le mode « expérimentation » :

Cette rubrique questionne l'expérience et l'appétence que le manager peut avoir du mode labo avec ses équipes. Sa capacité à détecter les compétences digitales dans l'équipe et à mettre ses équipes en mode expérimentation.

4. Questions visant à recueillir des renseignements signalétiques sur les managers :

La collecte de ces éléments permet d'établir des corrélations et affiner les typologies (nombre de collaborateurs et de managers managés par le manager, âge, domaine d'activité dans l'entreprise, rapport au digital...).

OUTIL



73

Le corporate hacking

“

Bricoleurs créatifs : la tête et les mains simultanément.

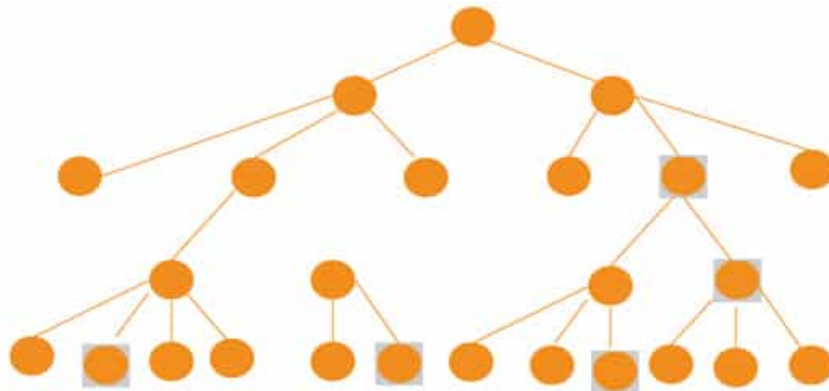
En quelques mots

Innovateurs cachés, digital ou innovation champions, intrapreneurs... Chaque entreprise ou organisation recèle des « corporate hackers ». « Bidouilleurs », « ingénieux », les corporate hackers cherchent à améliorer le système « entreprise » en le faisant bénéficier des évolutions et progrès disponibles. Introduceurs de pratiques et d'outils pour les collaborateurs, ils sont également développeurs d'actifs différenciateurs pour l'entreprise.

Simultanément analystes (thinkers) et orientés sur l'action (doers), ces hackers utilisent des procédés innovants, agiles, pragmatiques, voire rupturistes, propres aux approches digitales. Ils sont des précurseurs et alliés précieux pour le CDO

dans la transformation digitale de l'entreprise.

TROUVER LES FOYERS DE CORPORATE HACKING DANS L'ORGANISATION



Légende :  Corporate hackers

Source : Emily Metais-Wiersch, 2018.

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Les corporate hackers sont parmi les collaborateurs des **exemples d'esprit d'initiative et d'approche intrapreneuriale. Ils engendrent l'agilité dans l'organisation**, forgée par l'expérimentation. Dans un premier temps, les amener à se révéler pour ce qu'ils ont déjà entrepris permet de mettre en lumière dans les rangs des projets digitaux innovants ou des apports incrémentaux d'efficacité avec le digital (automatisation d'un processus, usage d'un nouvel outil). Ces projets peuvent être communiqués comme succès rapides (quick wins), diffusés et factorisés pour d'autres entités de l'entreprise. Après une première campagne de

recensement et d'installation emblématique du corporate hacking dans la conscience générale s'emploie comme outil viral de transformation digitale et d'innovation.

Contexte

L'entreprise peut faire appel au corporate hacking à l'initiation d'une culture digitale, d'un programme d'entreprise focalisé sur le digital et l'innovation. À plus petite échelle, elle peut recourir à un manager d'entité qui veut libérer l'esprit entrepreneurial de son équipe, générer des projets innovants, faire changer en mode participatif par les collaborateurs les méthodes et outils de travail.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Sollicitez les corporate hackers par le biais d'une campagne interne sponsorisée par la direction générale pour qu'ils se déclarent.
2. Faites-leur décrire ou décrivez avec eux les constats qu'ils ont dressés et les améliorations envisagées ou envisageables en réponse.
3. Faites-leur décrire ou décrivez avec eux les projets qu'ils ont menés à terme, le chemin d'expérimentation parcouru, les bonnes et mauvaises pratiques, les résultats obtenus.
4. Communiquez ces éléments en réunion et communication générale de manière à insuffler chez les collaborateurs l'envie de suivre l'exemple, montrer les démarches suivies et réduire la marche de l'innovation dans les consciences (désacralisation). Formalisez des fiches outils associées à disposition de tous.
5. Proposez aux collaborateurs des dispositifs d'idéation et d'innovation pour en faire autant, et aux managers un cadre d'accompagnement de

cette nouvelle posture collaborateur (manager coach ou facilitateur).

6. Entretenez la dynamique dans le temps...

Méthodologie et conseils

La liste d'analyses et propositions de résolution que vous pourrez dresser avec les corporate hackers est précieuse pour alimenter la feuille de route digitale ainsi que les indicateurs clés de performance associés (KPIs).

Capitaliser sur les approches et expérimentations des corporate hackers permet de créer un référentiel de pratiques et de le transmettre aux managers et collaborateurs.

Avant de vous lancer...

- ✓ Pensez à (in)former les managers avant les collaborateurs pour qu'ils puissent bien accompagner la démarche.
- ✓ Prenez référence sur des exemples d'intrapreneuriat réussis (Google, Airbus) pour les communiquer. Vous pouvez faire intervenir les associations Corporate hackers ou les Hacktivateurs, en présentation ou formation.
- ✓ Définissez le temps allouable par les collaborateurs, les modalités d'implication et de reconnaissance. Ce seront les premières questions qui vous seront posées...



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Approche de détection initiale des *corporate hackers* de l'organisation

1. Créez des moyens d'innovation participative et d'incubation pour les collaborateurs ou pour des

parties prenantes externes d'innovation (startups, développeurs, entrepreneurs, junior entreprise...) : processus d'idéation et d'évaluation de projets, lieux physiques d'innovation dans l'entreprise (labs internes, incubateurs).

2. Rendez la culture d'innovation visible et stratégique. Libérez l'énergie d'innovation :

- Lancez formellement le droit à l'erreur et à l'expérimentation pour tous dans l'entreprise. Faites appuyer le message de la direction générale, lors d'un évènement totémique, galvaniseur : une grand-messe, un communiqué général, un séminaire d'entreprise (le lancement d'un programme triennal par exemple).
- Vous pouvez faire référence aux bénéfices et à des exemples d'intrapreneuriat résonnants sur le marché. Des associations comme les hacktivateurs ou les corporate hackers peuvent vous aider.
- Communiquez sur les moyens et dispositifs alloués (lieux, processus, budget, modalités de développement).
- Entretenez la communication régulièrement : campagnes d'affichage, messages et encouragements managériaux.

3. Favorisez et fédérez les propositions innovantes des collaborateurs :

- Lancez des appels à idées et projets innovants (crowdsourcing, campagne d'idéation, concours de pitches) en faisant valoir des moyens de développement attribués aux collaborateurs. Une fois recensés, accompagnez leur incubation.

- Faites appel au partage de compétences et d'expériences.
- Lancez une cartographie de compétences, sonder le réseau social d'entreprise et le web.

Les corporate hackers se présenteront ou apparaîtront dans ces dispositifs, dès lors que non seulement l'autorisation mais l'encouragement seront professés par le management de l'entreprise.

Sachez que les corporate hackers veulent résoudre vite, et sans l'inertie des processus et de la voie hiérarchique classique, des problèmes de l'entreprise ou saisir des opportunités. Ils agissent « petit », et « local », selon un paradigme de « think big, act small ». Une fois un prototype concluant abouti, ils préféreront laisser le passage à l'échelle, le scale-up à d'autres profils de l'entreprise et résoudre le défi suivant. Ne les impliquez pas dans un déploiement massif de la pratique sur l'entreprise.

Conseils

En communiquant à tous les collaborateurs le caractère et le cadre stratégiques de l'innovation pour l'entreprise, les directions générales libèrent l'énergie créatrice des collaborateurs. Réalisés en assemblée générale à l'instar des keynotes américaines, ces événements totémiques sont galvanisants pour les collaborateurs. Les corporate hackers peuvent dès lors se déclarer ou naître.

Partager ensuite avec les collaborateurs les résultats intermédiaires de la culture d'innovation impulsée est un moyen d'entretenir la dynamique de contribution. Leroy Merlin tient par exemple des journées « innovation », où des corporate hackers viennent présenter les réalisations innovantes qu'ils ont portées.

Les campagnes de recensement d'idées et projets innovants auprès des collaborateurs (innovation participative, crowdsourcing) peuvent aussi bien se lancer avec une communication traditionnelle qu'avec des solutions de collaboration digitales type réseau social d'entreprise.



Exercice

Évaluez la présence de corporate hackers autour de vous dans l'organisation



Passez en revue l'organisation que vous avez en visibilité dans votre entreprise. À qui prêtez-vous les qualités et réalisations suivantes (indifféremment collaborateurs et managers) :

- Qui est à la fois analyste-concepteur et réalisateur, encore qualifiables de « la tête et les mains » (capacités de développement informatique, installation-configuration d'applications...) ?

- S'ils ne font pas tout eux-mêmes, ils sont débrouillards pour obtenir des moyens de réalisation auprès d'autres collaborateurs ou managers, sans passer par des processus formels (matériel, logiciels, personnes expertes).

- Qui mentionne régulièrement les écarts entre ce qui est fait et comment, et la manière dont cela pourrait être fait selon des approches récentes ou digitales ?

- Qui a installé de nombreuses applications et « tips » (outils ou fonctionnalités astucieuses qui font gagner du temps) sur son ordinateur, son mobile (si ce n'est pas verrouillé par la politique de sécurité de l'entreprise) et propose autour de lui de faire connaître des outils et applications, voire d'aider à trouver ou installer ces éléments, en communiquant sur les bénéfices ?

- Qui peut-on qualifier de bricoleur, chercheur de solutions et moyens par lui-même, ou en cherchant auprès de partenaires internes ou externes, pour travailler mieux, autrement, en interne et vis-à-vis / pour les clients ?

- Qui a déjà eu plusieurs « marottes » en tête et une focalisation sur la recherche impérative de solutions, au sujet de fonctionnement interne (processus), de modalités de travail (outils), ou de services des partenaires ou clients ?

OUTIL



74

La méthode agile

“

*Le temps est un aigle agile
dans un temple.*

Robert Desnos

En quelques mots

Les méthodes agiles ont révolutionné l'organisation des projets de développements informatiques. Les programmes sont décomposés en composants. Les composants sont développés par des scrums (équipes mêlées) au cours de cycles courts (sprints) qui traitent des besoins, de leur codage, des tests et des mises en production. La notion d'agile a été ensuite étendue au management.

CYCLE DE CONCEPTION AGILE



Source : Rapid Application Development, James Martin, Macmillan, 1991.
Extreme Programming Explained: Embrace Change, Kent Beck, Addison-Wesley, 1999.
Agile Software Development With Scrum, Ken Schwaber, Mike Beedle, Prentice Hall, 2001.

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Les méthodes agiles cherchent à éviter les effets silos et tunnels des méthodes classiques de développement. Les méthodes agiles proposent une organisation et une gouvernance des projets en équipe mêlée (*scrum*) avec des utilisateurs, des personnes de la maîtrise d'ouvrage, des personnes de la maîtrise d'œuvre, le tout piloté par un chef de produit (*product owner*) qui s'assure de la réalisation des développements informatiques.

Contexte

Développées à partir de la fin des années 1970 pour la conception des logiciels, les méthodes promeuvent l'amélioration continue et la rapidité d'exécution. Les plus connues sont Scrum, XP ou encore RAD. Les principes des approches agiles sont :

- le *scrum* (fonctionnement mêlé) pour signifier qu'il faut créer des équipes mêlant développeurs

et utilisateurs selon différentes itérations en fonction des objectifs ;

- le *build & run* qui associe les moments de programmation aux temps de déploiement ou encore la décomposition en composants élémentaires pouvant être conçus et testés unitairement.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Besoins des utilisateurs : la formalisation des besoins conduit à la définition de spécifications fonctionnelles.
2. Codage et intégration : les spécifications fonctionnelles sont traduites en code dont les programmes sont intégrés les uns avec les autres avec une visée applicative.
3. Mise en production : les programmes sont déployés pour les tests dans les environnements informatiques.
4. Tests des utilisateurs et corrections : les utilisateurs testent l'application en situations réelles et font des retours immédiats sur les corrections à apporter.

Méthodologie et conseils

Les méthodes agiles privilégient des cycles courts de trois à quatre semaines pour la réalisation de composants qui, associés les uns avec les autres, constitueront l'applicatif. De cette façon, les parties prenantes ne perdent ni la motivation, ni les connaissances entre la conception et les premiers tests.

Les besoins émis et formalisés par les utilisateurs en équipe mêlée (scrum) sont très vite codés pour avoir des

bouts d'applicatifs à tester et à mettre en production pour être confrontés aux besoins des utilisateurs, et ainsi faire l'objet d'adaptations et de corrections jusqu'à la version jugée finale.

L'AGILITÉ DE LA MÉTHODE

Elle tient en douze principes généraux :

- Satisfaire le client en priorité.
- Accueillir favorablement les demandes de changement.
- Livrer le plus souvent possible des versions opérationnelles.
- Coopération entre le client et l'équipe projet.
- Construction de projets autour d'individus motivés.
- Privilégier la conversation en face à face.
- Mesurer l'avancement en termes de fonctionnalités.
- Avancer à un rythme soutenable et constant.
- Donner la priorité à l'excellence technique et à la conception.
- Faire simple.
- Responsabiliser les équipes.
- Ajuster son comportement et les processus.

Avant de vous lancer...

- ✓ Constituez vos équipes (les scrums) et vérifiez la disponibilité des personnes.
- ✓ Le programme en développement doit être découpé en composants.
- ✓ Assurez-vous de la bonne intégration et cohérence des composants entre eux.

✓ En fin de projet, prenez du temps pour régler les anomalies inter-composants.

OUTIL



75

Les espaces collaboratifs externes

“

En France, plus de 100 000 personnes travaillent ou ont déjà travaillé en espace de coworking.

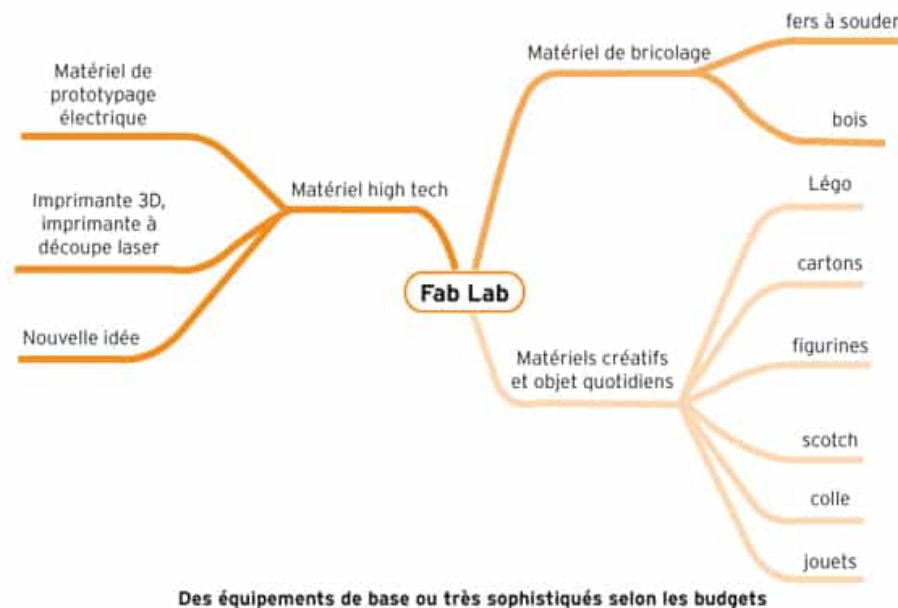
En quelques mots

Les **espaces collaboratifs externes**, nés à San Francisco en 2005, se développent. Ils offrent à leurs utilisateurs la possibilité de travailler ensemble en associant et partageant leurs connaissances, leurs savoir-faire, leurs rêves dans un même lieu ou à proximité les uns des autres. Ils peuvent aussi prendre la forme d'une plateforme collaborative. Pourtant rien ne semble remplacer la rencontre réelle.

Ces espaces aux formes différentes et aux financements publics ou privés, pas nécessairement rentables, tels les tiers lieux, espaces de co-working, fab labs..., privilégient les rencontres des porteurs de projets, l'émergence et l'expérimentation

des idées issues du terrain, créatrices de valeur dans des espaces conviviaux.

LES FAB LABS, CONCEPT FORMALISÉ PAR LE MIT À LA FIN DES ANNÉES 1990



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

- Sortir de l'isolement les professionnels travailleurs indépendants, auto-entrepreneurs, étudiants...
- Répondre aux nouveaux besoins de travail collaboratif, agile et en mode projet des jeunes générations.
- Mettre à disposition des bureaux et espaces partagés conviviaux équipés en nouvelles technologies.

- Créer des espaces permettant tests, prototypage, expérimentations et naissance d'activités nouvelles.

Contexte

Les espaces collaboratifs se multiplient dans l'économie du partage. La création de lieux est à l'initiative des pouvoirs publics qui les financent ou d'entreprises poussant des externalisations de leur propre activité pour y favoriser une innovation de rupture, considérée comme impossible dans les structures traditionnelles. Ils rassemblent entrepreneurs et innovateurs dans des domaines proches ou variés tels le digital, le social, le culturel ou les techniques de pointe.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Se poser des questions en fonction de sa situation et de son objectif. Pour les travailleurs indépendants : suis-je à la recherche de bureaux mobiles, de salles de réunion, d'une atmosphère conviviale, de rencontres et de partenaires ou plutôt d'un lieu d'expérimentation, de fabrication de mon projet avec des machines de pointe qui me permettront de prototyper ? Puis-je répondre à des appels à projet pour être sélectionné par des entreprises qui me soutiendront ? Pour les grandes entreprises : faire en externe ce que nous ne pouvons pas faire en interne ? Ou faire bouger l'interne en s'inspirant de l'externe ?

Méthodologie et conseils

En fonction des réponses, sélectionner le type de lieux, sachant qu'ils évoluent très vite, et aller le visiter. Quelques exemples de tiers lieux et d'espaces collaboratifs :

- les espaces de coworking : lieux conviviaux entre travail à domicile et travail en entreprise,

bureaux partagés, salles de conférence, équipés en nouvelles technologies où naissent des rencontres de compétences complémentaires – web designers, développeurs, concepteurs et autre auto-entrepreneurs qui se constituent en communautés autour de projets, voire créent leur entreprise après des essais et recherches de financement auxquels les animateurs de ces lieux contribuent – ;

- les fab labs : faire en bidouillant, bricolant mais réaliser et jeter si nécessaire, fabriquer en collaboration, voir ce que cela donne pour de vrai dans des ateliers équipés ;
- les incubateurs : en partenariat avec de grandes entreprises, ce sont des structures d'appui au lancement de projets innovants (souvent startup numérique) ; ils ont des liens avec des partenaires scientifiques et proposent un accompagnement au financement et à l'entrepreneuriat.

Avant de vous lancer...

- ✓ Un grand nombre d'entrepreneurs se construisent une expérience et un réseau dans des espaces collaboratifs externes.
- ✓ Des animateurs et ressources compétentes sont nécessaires au bon fonctionnement de ces lieux.
- ✓ Ces lieux ne sont pas toujours rentables et les porteurs de projets ne trouvent pas forcément de financement.

OUTIL



76

Agorapulse

“

*Une solution complète pour
animer, gérer et mesurer
les performances de vos
réseaux sociaux.*

En quelques mots

Agorapulse est un outil complet et puissant qui permet aux marques et aux entreprises de **gérer, d'animer et d'analyser leurs comptes** sur Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram et Google +.

AgoraPulse se positionne comme une **solution unique** pour assurer, via **un seul tableau de bord**, le développement des différentes communautés. Elle répond aux problématiques rencontrées par les community managers qui ont la responsabilité de l'animation, de la gestion et de la veille sur une ou plusieurs pages sociales. Cela leur permet de gagner en productivité et en efficacité.

PAGE D'ACCUEIL D'AGORAPULSE



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Agorapulse est une plateforme destinée à piloter la stratégie *social media* d'une entreprise ou d'une marque. Les modules proposés permettent d'animer une communauté de fans, de les recruter et de les récompenser facilement et rapidement.

Cette solution permet aux entreprises d'assurer une veille en e-réputation efficace, ainsi qu'une veille concurrentielle compétitive.

Contexte

L'apparition et le développement des réseaux sociaux comme vecteurs de communication est aujourd'hui une réalité. Pour attirer de plus en plus de prospects et fidéliser leurs clients, les entreprises se doivent d'assurer une présence active sur les principaux réseaux sociaux.

Cependant, la multiplication des plateformes complique un peu la mission des community managers qui doivent jongler entre différents comptes, tout en étant réactifs sur chacun d'eux. Agorapulse leur permet de gagner du temps en centralisant toutes les pages sur une même interface.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. L'utilisation d'Agorapulse est conditionnée à une inscription. Rendez-vous à l'adresse <http://www.agorapulse.com/fr/>, puis cliquez sur le bouton « Connect » en haut à droite.
2. Puis connectez vos autres comptes. Vous pourrez le faire ultérieurement si vous souhaitez passer à l'inscription plus rapidement.
3. Renseignez le formulaire avec vos coordonnées. Sélectionnez le profil qui vous correspond.
4. Cliquez ensuite sur le bouton « S'inscrire ».

Méthodologie et conseils

Une fois connecté, vous accédez à l'interface d'Agorapulse. Vous pouvez commencer à utiliser ses fonctionnalités. L'idéal est d'ajouter directement les réseaux sociaux que vous souhaitez gérer.

Agorapulse est un formidable outil de veille, qui permet d'effectuer un monitoring sur un mot-clé spécifique ou un hashtag, sur Facebook, Twitter et Instagram. Configurez-le dès le début pour être alerté en temps réel des publications qui le contiennent.

Listez les mots-clés sur lesquels vous souhaitez obtenir des informations en renseignant le champ « Words to monitor ». Il est conseillé de choisir des termes très spécifiques, sans oublier les déclinaisons au pluriel ou

éventuellement les fautes d'orthographe commises régulièrement par les internautes.

Avant de vous lancer...

- ✓ Agorapulse contribue au renforcement de la présence des entreprises dans la sphère digitale et à l'acquisition de nouveaux clients grâce à une plateforme qui centralise les comptes, les notifications et les actions à effectuer.
- ✓ Pour constamment s'améliorer, les marques ont besoin d'analyser leur stratégie social media. Agorapulse offre des reportings détaillés qui permettent de mesurer l'activité de leurs fans sur leurs réseaux sociaux, de capter des informations sur ces derniers et de trouver des solutions pour améliorer le taux d'engagement.
- ✓ Vous devez choisir le forfait parfaitement adapté à vos besoins et à vos objectifs. Selon la formule sélectionnée, certaines fonctions sont restreintes comme le nombre de profils social media, la portée des publications ou le nombre de participants à un concours.

OUTIL



77

Agilité et Scrum

“

*Un ScrumMaster qui emmène
les équipes au-delà des
pratiques agiles dans leur
poursuite délibérée et joyeuse
de la haute performance est un
entraîneur agile.*

Lyssa Adkins

En quelques mots

Le mouvement DevOps s'appuie sur les **méthodes agiles** remplaçant l'ancien modèle en V de création logicielle : au lieu de commencer par écrire des spécifications, l'agilité pousse à coder dès que possible, en itération courte et en lien avec le client final.

Les **concepts théoriques de l'agilité** sont implémentés dans des méthodes spécifiques (Xtreme Programming, Behavior Driven Development, Scrum, etc.).

La **méthode Scrum** est l'une des plus présente dans les entreprises. Son adaptation aux projets data science fait toujours débat, mais de nombreuses équipes de data scientists l'utilisent.

AGILITÉ ET SCRUM



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Orienter le **management de vos équipes** via des rituels et des activités prédéterminés.

La méthode Scrum vous offre un cadre de travail défini.

Contexte

L'agilité a pour objectif de délivrer de la valeur à très court terme en évitant les « effets tunnels » de spécifications.

Elle part du principe qu'il **faut écouter le client** et lui apporter de la valeur dès que possible, en quelques semaines.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

L'équipe Scrum travaille par **cycles courts de 1 à 4 semaines appelés « sprint »**. La structure d'un sprint est cadrée par la méthode.

1. Réunissez-vous pour le « **Sprint Planning** » : le premier jour du sprint, la DevTeam lit les user-stories et décide du temps nécessaire pour les coder chacune. Ensuite, elle s'engage à en effectuer les n premières selon sa capacité à faire pendant le sprint. On parle de création du « **Sprint backlog** ».
2. Regroupez-vous chaque jour pour le « **Daily meeting** » : la DevTeam se rencontre le matin et chacun à son tour doit répondre à trois questions : qu'ai-je fait depuis hier ? Que vais-je faire aujourd'hui ? Quels sont les obstacles qui m'empêchent d'avancer ? L'objectif étant que chacun sache ce que les autres font, et que l'entraide puisse se faire naturellement.
3. Terminez le sprint le dernier jour par :
 - La « **Sprint Review** » : la DevTeam et le Product Owner présentent au client les parties finies du « **Sprint Backlog** ». Une discussion s'ensuit avec le client : le produit plaît-il ? Y a-t-il des modifications à faire ? Le produit est-il toujours une bonne idée ? Y avait-il une fonctionnalité plus importante à développer pendant ce sprint ? Sommes-nous en train de nous perdre dans quelque chose d'inutile ?
 - La « **Sprint Retrospective** » est une réunion de réflexion sur le déroulement du sprint, les aspects positifs et négatifs.

Méthodologie et conseils

Vous devez d'abord créer une équipe. En Scrum les équipes sont composées de trois rôles :

1. Le « Product owner » : c'est la personne responsable du « quoi ». Il définit les attentes des clients finaux. C'est en général quelqu'un du métier.
2. Le « Scrum Master » : c'est la personne qui aide à mettre en place le process scrum spécifique (les réunions, les rituels, les outils de suivi de projet...). Il peut aussi être un support technique ponctuel à la « development team ».
3. La « Development Team » : c'est le groupe de quelques informaticiens (souvent moins de 8) qui s'organise pour délivrer le produit voulu par le product owner.

Avant de vous lancer...

- ✓ Le « Product Owner » doit définir les attentes métier des utilisateurs. Il écrit des « user-stories », sous la forme minimale : « En tant que [type d'utilisateur], je veux [faire quelque chose] afin de [bénéfice] ». L'ensemble de ces user-stories doivent décrire les fonctionnalités attendues du logiciel. Dans le cadre de la data science, les user-stories peuvent expliquer ce que les métiers veulent savoir pour améliorer leur prise de décision.
- ✓ Le « Product Owner » priorise les user-stories pour la Dev Team.

OUTIL



78

DevOps

“

*Si vous pensez qu'embaucher
un professionnel coûte cher,
essayez d'embaucher un
amateur !*

Red Adair

En quelques mots

Avec l'émergence de l'Iphone en 2007, le temps de **développement des logiciels** s'est vu considérablement réduit, chacun cherchant à avoir son « app » le plus rapidement possible sur un « store ».

Dès lors, le métier des informaticiens s'est amplifié : ils doivent désormais **penser la mise en production** de leur code dès le début de la création du logiciel. Ils doivent combiner des compétences de **développeurs** et d' **opérationnels** . C'est l'émergence de la philosophie « DevOps ».

Si le DevOp est très utilisé pour la création de logiciel, il commence à être de plus en

plus appliqué pour les projets big data.

RENDRE LE TRAVAIL VISIBLE : LE DEVOPS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Réduire le nombre d'erreur lors de la création ou la mise à jour d'un logiciel.

Contexte

En big data, le **passage en production est aujourd'hui une question majeure** et les data scientists ne sont pas toujours formés à ce type de méthode. La philosophie DevOps a pour objectif de diminuer les problèmes lors de ce passage par des logiciels développés par les programmeurs.

Mais les idées du DevOps concernent l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise : dirigeant, clients, développeurs...

Elles s'appliquent dès le début d'un projet et, de manière plus transverse, c'est une philosophie qui peut s'appliquer pour tous les projets et qui relève de l'**amélioration continue**.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

On présente souvent le DevOps selon ses « **trois voies** »:

1. Considérez et améliorez la performance globale de votre organisation :

- Rendez le travail visible (affichage de post-its sur des tableaux).
- Réduisez la taille des tâches à faire (création de user-story), et les intervalles de travail (travaillez itérativement sur des périodes courtes : sprint de 1 à 4 semaines).
- Travaillez au « quality by design » (test driven développement).

2. Amplifiez les feedbacks clients :

- Comprenez et répondez à tous vos clients.
- Simplifiez les outils de feedback pour les clients et profitez-en pour vous améliorer.

3. Créez une culture qui prône la prise de risque et un objectif d'expertise :

- Allouez du temps à l'expérimentation.
- Créez des rituels qui valorisent la prise de risques.
- Introduisez des erreurs aléatoires dans le système pour tester sa résistance.

Méthodologie et conseils

L'objectif en DevOp est de **réduire le temps d'aboutissement des passages en production.**

Chacune des étapes à ses propres moyens, objectifs et bénéfices.

- Étape 1

Objectifs : réduire le temps nécessaire pour déployer des nouvelles versions et améliorer la qualité des services rendus.

Moyens : chaîne d'intégration continue : Compilation/Intégration/Test. Limiter le travail en cours. Créer des organisations et systèmes résistants au changement.

Bénéfices : réduction du temps nécessaire pour répondre aux demandes clients. Amélioration de la qualité du travail.

- Étape 2 :

Objectifs : améliorer la qualité des services rendus.

Moyens : formulaire client. Enquête de satisfaction. Routines automatiques.

Bénéfices : détection d'erreur plus rapide. Mise à jour de système plus robuste. Capacité de l'organisation à apprendre.

- Étape 3

Objectifs : rester à la pointe.

Moyens : être experts.

Bénéfices : la prise de risque permet d'apprendre par l'expérimentation. Elle pousse au-delà de la zone de confort. Elle nous apprend à apprendre.

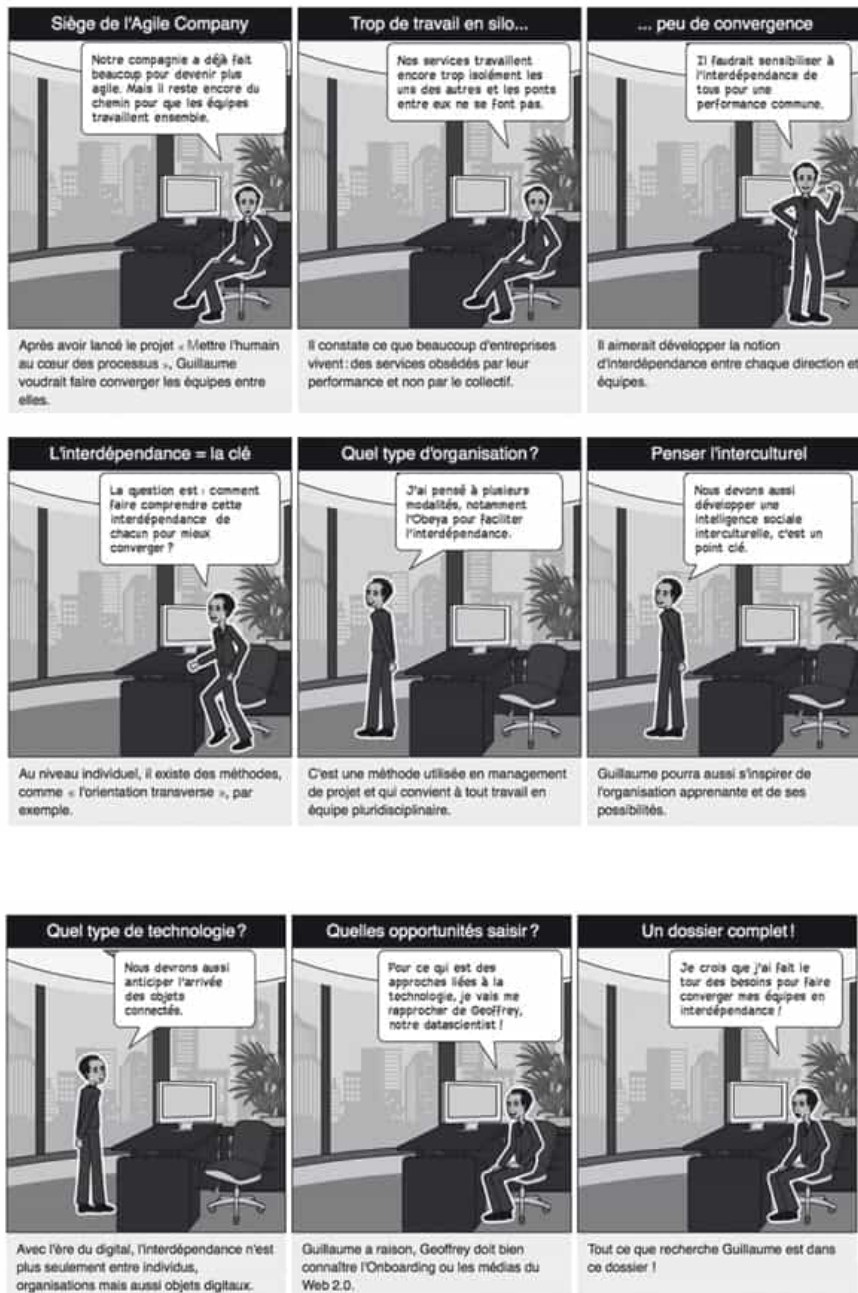
Avant de vous lancer...

- ✓ Le mouvement DevOps cherche à implémenter dans le développement logiciel les principes de l'industrie.
- ✓ Les concepts de lean s'appuient sur :
 - la chaîne de valeur (value stream) ;
 - le travail sur des petites séries (small batch sizes) ;

- la réduction du travail en cours (Work In Process - WIP) ;
- la qualité à chaque étape ;
- l'amélioration continue.

DOSSIER 8

AGIR EN INTERDÉPENDANCE



Les outils

[79 L'interdépendance](#)

[80 Favoriser le contact](#)

[81 L'orientation transverse](#)

[82 L'organisation en cercles](#)

[83 L'organisation apprenante](#)

[84 L'Obeya](#)

[85 L'intelligence sociale interculturelle](#)

[86 Écouter les conversations](#)

[87 Interagir avec les objets connectés](#)

[88 Les médias du Web 2.0](#)

[89 L'onboarding](#)

OUTIL



79

L'interdépendance

“

*Tout ce qui existe, tout ce qui
se produit, est le fruit de
causes entremêlées de mille
façons.*

Alexandra David-Néel

En quelques mots

L'interdépendance reflète l'ensemble des interactions entre les individus et le monde environnant. Cette notion qualifie l'écosystème de l'individu, indépendant pour la gestion de ses propres affaires, professionnelles, personnelles, qui se trouve en interaction avec d'autres individus eux-mêmes indépendants pour leurs propres affaires. Au niveau de l'entreprise, ce sont les interactions entre collaborateurs, avec les prestataires, les partenaires, fournisseurs, clients... l'entreprise agissant au sein d'un écosystème où les acteurs sont interdépendants les uns des autres.

NOTRE INTERDÉPENDANCE ASSUMÉE EST LA CLÉ DE NOS RELATIONS



goo.gl/62SiAx

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Vivre en pleine conscience nous fait comprendre notre interdépendance au sein d'un groupe ou d'une équipe, quelle que soit notre place, hiérarchique, fonctionnelle, occasionnelle... En nous replaçant au sein de l'écosystème dans lequel nous évoluons,

l'interdépendance nous engage et nous mobilise à la juste proportion.

Contexte

Les réunions d'équipe ou de projet, comme les débriefings ou les REX (Retours Sur Expérience) sont des moments clés pour observer l'interdépendance entre tous les protagonistes de la réunion : une parole suscite une idée ou une réponse, qui elle-même entraîne des réactions. Accepter que nous sommes interdépendants les uns des autres dans ces situations nous engage vers des consensus, des discussions constructives, évite les débats sans fin et les attitudes égocentriques.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

L'observation de nous-mêmes en interdépendance change notre paradigme : nous nous voyons moins comme le centre du monde, comme au centre de nos activités, mais nous nous observons au contraire au milieu d'autres personnes. C'est un point très important dans le développement de la pleine conscience. L'attention portée à ces moments d'interaction peut se faire de trois façons :

- 1. Observations, seul.** Pendant une dizaine de jours, prendre conscience de l'interdépendance dans son milieu professionnel : au cours de chaque journée, observez en quoi vous êtes force de proposition, utile, efficace. Observez ce que vos collègues vous apportent : ce qui vous ouvre l'esprit, vous est utile et bon pour vous. En fin de journée, notez ce que vous avez remarqué et également vos observations du point de vue émotionnel.
- 2. Observations en interaction.** Au moment des échanges, dans une réunion par exemple, prenez du recul un bref instant juste avant de répondre ou

de poser une question : est-ce la bonne réaction de votre point de vue ? La question que vous voulez poser est-elle utile, va-t-elle faire avancer la réunion ?

3. Observations des autres interagissant. Avez-vous tendance à vous jeter dans la mêlée, à défendre le point de vue d'un collègue trop rapidement, à réagir dans un débat qui ne vous concerne que très peu ? L'interdépendance, c'est aussi laisser agir et dire les autres, sans en rajouter inutilement.

Méthodologie et conseils

Accepter d'être interdépendant ne remet pas en cause notre indépendance ; au contraire, elle s'appuie dessus.

L'interdépendance crée les conditions de l'expérience que nous avons de nous-mêmes et de notre monde : l'un ne se comprend pas sans l'autre.

Un individu conscient d'être en interdépendance avec autrui est conscient de sa place dans le groupe ; il développe des qualités de respect et d'écoute, sans pour autant nier ses valeurs ni ses convictions.

Avant de vous lancer...

- ✓ L'interdépendance comprise et acceptée est signe d'ouverture, de plus grandes responsabilités vis-à-vis de nos collègues et de nos projets.
- ✓ C'est une compréhension personnelle qui apporte confiance en soi et prise de recul.
- ✓ L'interdépendance n'est pas synonyme de dépendance.



**COMMENT ÊTRE PLUS
EFFICACE ?**

Observons de quelle manière nous agissons dans notre sphère de vie professionnelle. Prêtons attention à notre façon d'être en relation avec nos collègues, notre hiérarchie, nos collaborateurs, les prestataires, les partenaires, les stagiaires... Il est fort probable que nous ne vivons pas les interrelations de la même façon avec chacun. Voici comment nous pouvons aller plus loin dans l'auto-observation de notre comportement avec autrui, comment nous pouvons développer notre capacité attentionnelle tout en interagissant avec d'autres personnes.

La dépendance et le paradigme du monde extérieur

Nous ne parlons pas de dépendance physique, mais psychique. La dépendance à autrui se manifeste par la prépondérance de l'autre et de la pression du monde extérieur sur notre monde intérieur. La considération des autres nous importe plus que notre considération interne. Par exemple, si nous dépendons du regard de l'autre, nous n'osons pas prendre telle décision, ou donner tel avis ; ou bien nous faisons ce qui plaît, ce qui est politiquement correct, même si ce n'est pas notre conviction profonde. C'est notamment ce qui nous fait reporter systématiquement la faute ou les échecs sur autrui, sur les conditions extérieures ou sur les décisions d'autrui.

L'indépendance, paradigme du Moi-Je

Nombre d'individus sont dans ce paradigme. Quand on pratique l'attention au quotidien, on s'aperçoit que c'est une croyance peu fiable que de penser que nous sommes 100 % autonomes et indépendants et que si nous réussissons, c'est uniquement grâce à nous et à nos capacités. Croire que l'on est indépendant se manifeste par une complaisance à soi-même, par la grande satisfaction de ses réussites, et par la conviction d'être maître de soi et de pouvoir tout maîtriser.

L'interdépendance, paradigme du Nous

La notion d'interdépendance est une clé du développement de soi. Il n'y a pas de pleine conscience sans le sentiment d'interdépendance. La pratique attentionnelle, sans jugement, ni censure, ni fausse espérance nous en apporte la compréhension. L'individu qui intègre la notion d'interdépendance accepte toutes les composantes de l'être humain, en lui-même d'abord, et il sait les reconnaître chez autrui.

L'interdépendance va de pair avec l'impermanence : ce qui est vrai aujourd'hui sera différent demain, les relations d'aujourd'hui peuvent évoluer. Les nombreuses interconnexions entre les personnes et leur environnement font que rien n'est définitivement stable. Cette impermanence est source de promesses et de renouvellement. C'est aussi ce qui permet le lâcher-prise et l'ouverture à ce qui arrive.

L'interdépendance est la compréhension de l'aspect relatif et relationnel de tout objet et toute personne, alors que nos perceptions habituelles ont tendance à les voir autonomes et stables.

Témoignage

Jean-Pierre L.

Jean-Pierre L. est responsable de la sécurité dans un grand groupe. Il doit souvent gérer des situations délicates et en très peu de temps ; son service doit être très réactif. Aussi Jean-Pierre fait-il en sorte que son organisation soit la plus efficiente possible.



« Avant de comprendre et d'intégrer cette notion d'interdépendance, en tant que directeur de la sécurité, je portais sur moi toute la responsabilité du service et des personnes, jusqu'aux conséquences les plus infimes. Cela m'amenait à vouloir tout contrôler et j'exerçais une sorte de despotisme sans le vouloir auprès de mes collaborateurs, voulant tout maîtriser... Cependant, je ne pouvais ni maîtriser, ni prévoir l'imprévisible, comme un arrêt maladie, par exemple.

Lorsque j'ai compris la notion d'interdépendance, cela a été comme une révélation et un soulagement. Je me suis beaucoup plus appuyé sur mes collaborateurs, leur laissant plus d'initiatives et de liberté de parole ; ils me font part d'améliorations auxquelles je n'aurais pas pensé seul et leur motivation est plus importante. »

OUTIL



80

Favoriser le contact

“

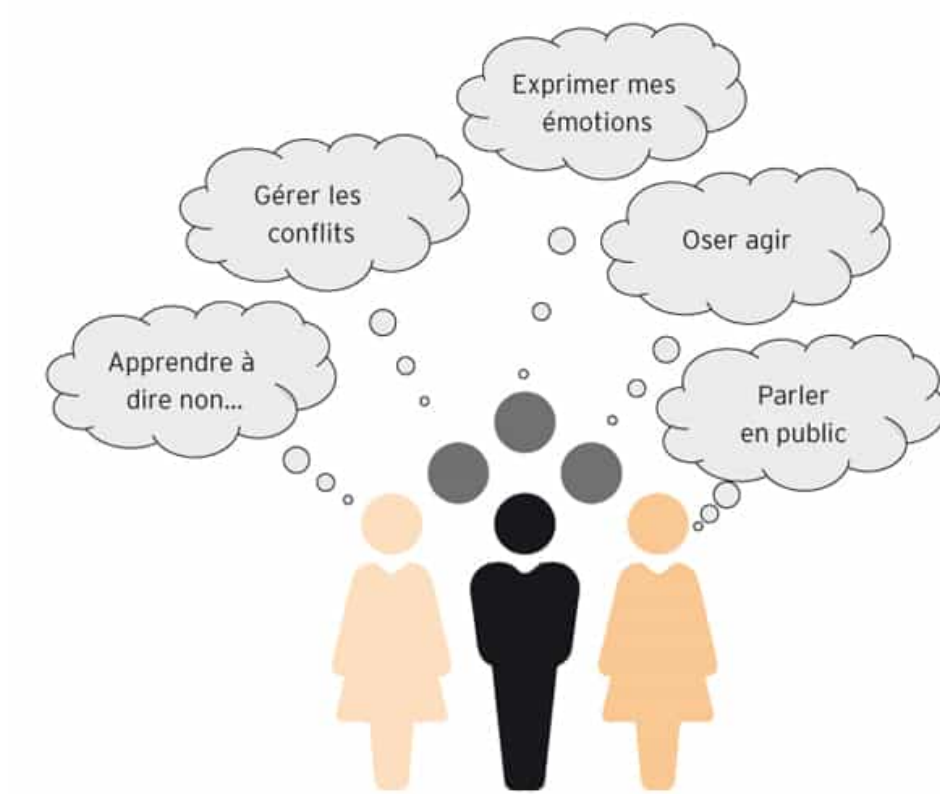
*Sois toi-même, toutes les
autres personnalités sont déjà
prises.*

Anonyme

En quelques mots

Être assertif est un état d'esprit qui consiste à savoir **s'affirmer positivement avec assurance**, de façon constructive et sans écraser les autres. C'est une attitude dont le but est de transmettre une information qui soit acceptable pour les deux parties. C'est être acteur de la relation, pour ne pas la subir, à travers la capacité à s'exprimer, à faire part de ses besoins et à défendre ses droits et ainsi, développer une communication relationnelle équilibrée et efficace, en travaillant ses formulations. C'est aussi un élément de (re)construction de l'estime de soi.

S’AFFIRMER POSITIVEMENT AVEC ASSURANCE



<https://goo.gl/B53Aub>

? POURQUOI L’UTILISER ?

Objectif

- Être clair sur ses objectifs et attentes vis-à-vis de soi et de l’autre.

- Affirmer ses droits avec légitimité, tout en respectant ceux des autres.
- Améliorer la qualité de vos relations avec les autres en arrivant à une meilleure compréhension mutuelle.
- Ne plus entretenir une attitude de soumission.
- Exprimer avec fermeté, clarté et sérénité des propos et des actes en cohérence avec soi-même.
- Faire respecter son territoire.
- Faire face aux agressions morales et psychologiques injustifiées.
- Être ouvert aux compromis basés sur l'intérêt mutuel en cas de discorde.

Contexte

L'affirmation de soi est une façon d'être au quotidien, aussi bien dans la vie personnelle que professionnelle. Cet outil sera à (re)travailler lors de périodes de fragilité dans votre vie, afin de favoriser le contact aux autres, de vous positionner dans une relation d'égal à égal, d'adulte à adulte, de gagnant/gagnant (*selon la théorie d'Éric Berne*).



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Programme personnel d'affirmation de soi : créez votre objectif

1. Analysez un épisode significatif du passé, de votre vie personnelle ou professionnelle, lors duquel vous auriez aimé être plus affirmé(e). Quelle sorte d'affirmation souhaitez-vous développer à partir de cette expérience ? *Exprimer*

vos idées et sentiments ? Défendre votre point de vue ? Demander ? Refuser ?

2. Faites la grille d'analyse fonctionnelle de l'épisode révélateur, puis celle que vous souhaiteriez vivre.
3. Identifiez les positions de vie activées dans cette situation.
4. Planifiez, anticipez en visualisant votre affirmation sur un événement à venir.
5. Prévoyez des situations lors desquelles vous pourrez vous entraîner progressivement :
 - À savoir ce que vous voulez.
 - À mieux connaître l'autre.
 - À connaître votre environnement.
 - À communiquer.
 - À gérer stress, émotions et conflits.
 - À négocier.

Méthodologie et conseils

L'assertif dit « Je », évite les « nous », les « on », les « ils ». Il s'exprime de façon sereine et constructive – faits, opinions, sentiments –, sans avoir à se justifier, prouver ou contre-agresser. Il s'affirme dans sa communication et ses actes en faisant respecter ses besoins, sa réalité, ses valeurs et convictions et en respectant les autres.

Avant de vous lancer...

- ✓ Ce travail sur soi permet d'établir des relations fondées sur la confiance et non sur la domination et la spéculation.
- ✓ En étant assertif, il est inutile d'avoir à se justifier, prouver ou contre-agresser.

- ✓ Plus vous pratiquez et persévérez, plus cela deviendra facile, comme une seconde nature.
- ✓ Il est important de réaliser que si les autres n'approuvent pas vos opinions, vos besoins ou vos sentiments, cela reste leur problème et non le vôtre.
- ✓ Ne vous jugez pas.
- ✓ Soyez sûr de choisir des situations ou personnes avec qui il serait plus facile de développer votre affirmation, afin de connaître un succès et d'augmenter votre confiance.

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Quand le « je » prend peur : la fuite, l'agressivité, la manipulation (cf. test en ligne)

La fuite/la passivité

C'est une attitude d'évitement des personnes ou des événements. Au lieu de s'affirmer calmement, sereinement, la personne « en fuite » se soumet ou s'en va, même si c'est à son détriment. Souvent, elle subit ou s'efface sans s'exprimer ou faire respecter ses besoins, et évite (*de façon active ou passive*) les situations qu'elle redoute.

Cette attitude non assertive provoque de l'anxiété, voire de l'angoisse, qui peut se manifester par des insomnies, des maux de tête, un rongement des ongles, une manipulation compulsive d'un objet, un rire nerveux, une tension dans la mâchoire, un tapotement des doigts, des battements de jambes...

Exemple : plutôt que d'exprimer son mécontentement en réunion, le « fuyard » se tait, se met en retrait.

L'agressivité

Au lieu de s'affirmer sereinement, calmement et fermement, la personne attaque, agresse. Elle préfère faire plier les autres, les contraindre, mettre en place un rapport de force, même si à terme, c'est à son détriment. Elle peut être contradicteur, méprisante, arrogante, intolérante, arriviste, « redresseur de torts ».

L'agressivité se manifeste par des interruptions ou des bruits parasites quand un autre s'exprime. L'agressif ne maîtrise pas son temps de parole, il parle fort, aime choquer et provoquer verbalement, il esquisse souvent une moue ironique ou de désapprobation.

L'agressif est irrité, impulsif. Il aime dominer, ironiser, couper la parole, disqualifier, critiquer, dévaloriser, s'énervé, coincer l'autre, jouer au « bras de fer », menacer, faire pression.

Exemple : plutôt que d'exprimer simplement son désaccord en réunion, l'agressif va accuser ouvertement, faire un procès.

La manipulation

Cette attitude repose sur la croyance qu'il faut jouer un double-jeu pour s'en tirer avec les gens : user d'habileté et calculer. Le manipulateur agit avec des « arrière-pensées », il tient des propos différents selon les personnes. La manipulation s'exprime par des discours elliptiques, des apartés. Le manipulateur parle bas, est souvent en retrait dans un groupe, mais agit hors réunion. Il joue souvent un rôle, on ne sait pas ce qu'il pense et si ce qu'il dit est vrai ou faux. Il manœuvre pour que les autres se livrent.

Être manipulateur, c'est tenir des discours différents selon les interlocuteurs, faire courir des rumeurs, parler à mots couverts, flatter, amplifier, déformer, culpabiliser, enrober. Sous-entendre, provoquer, faire dire au lieu de dire soi-même, faire deviner, amener à, avoir une idée en

tête et ne pas la dire, ne pas jouer cartes sur table, faire des allusions, être vague, imprécis, flou, faire la morale, mettre l'autre en contradiction avec ses propres valeurs, jouer « au chat et à la souris ».

Le manipulateur n'est « jamais vraiment responsable », il ne fait que tirer les conséquences des actes d'autrui.

Exemple : plutôt que d'exprimer simplement son désaccord en réunion, le manipulateur s'exprime sans vraiment prendre position.



Application

Bien faire la distinction entre les buts assertifs ou non assertifs (Charly Cungy)

QUELQUES EXEMPLES

Se fixer des buts assertifs

- Savoir situer son travail parmi les autres buts de l'existence.
- Effectuer un travail adapté à ses goûts.
- Traiter les difficultés avec lucidité et réalisme (sans les minimiser ou les amplifier).
- Maintenir de bonnes relations professionnelles.

Les buts non assertifs

- Être aimé plus que respecté.
- Faire en sorte qu'autrui ait besoin de moi.
- Vouloir tout maîtriser même dans les situations inextricables.
- Gagner l'approbation permanente de mon entourage.

- Inspirer l'admiration ou la sympathie par son abnégation au travail ou être plaint parce que surmené.

Les comportements non assertifs	Cela entraîne ?	Que faire ?
FUITE	• Ressentiment et rancœur • Gaspillage d'énergie • Perte d'estime de soi • Souffrance, malaise, angoisse, peur • Mauvaise communication	• S'encourager à agir, à exprimer (« j'ai déjà réussi », « je réussirai ») • Maintenir un réseau d'amis fidèles • Se donner des satisfactions, se faire plaisir • Se donner des signes de reconnaissance, en demander • Poser des questions, collecter de l'information, demander des suggestions... • Comment ferait « Untel » dans une situation similaire ? • S'entraîner à s'affirmer • Exprimer ce que l'on ressent le plus vite possible
AGRESSIVITÉ	• Malaise • Souffrance d'être mal aimé • Efficacité apparente • Retour de flamme ou revanche des agressés • Méfiance, mépris, désapprobation, isolement • Manque d'informations utiles • Gaspillage d'énergie	• Faire des demandes directes • Exprimer ce que l'on ressent • Fixer des objectifs clairs, les exprimer • S'encourager à un comportement nouveau où l'on sera plus vrai, plus authentique
MANIPULATION	• Passivité/soumission	

OUTIL



81

L'orientation transverse

“

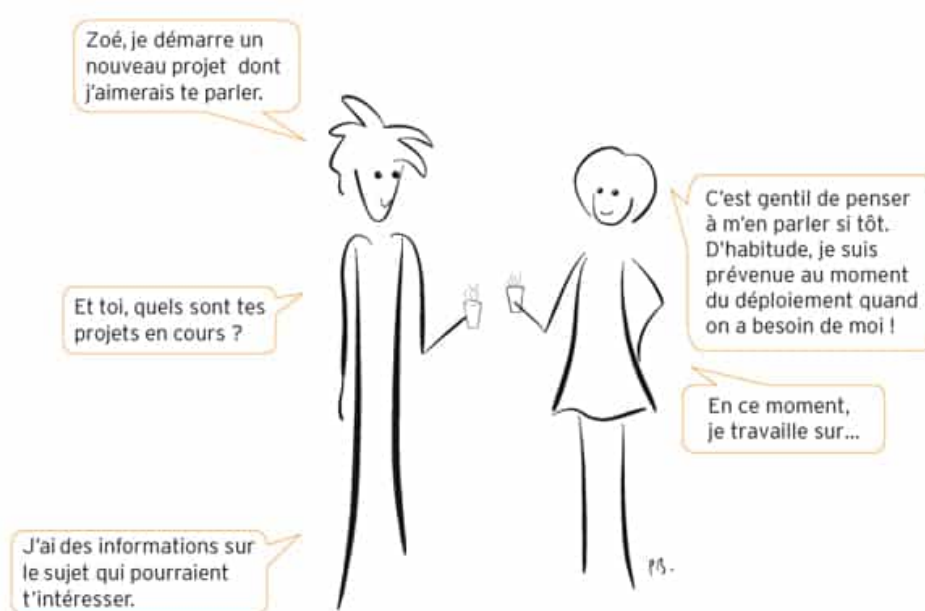
*Celui qui sait écouter
deviendra celui qu'on écoute.*

Vizir Ptahhotep

En quelques mots

Au-delà de la coopération, qui permet de travailler efficacement ensemble pour accomplir notre mission, **l'orientation transverse** est une attitude résolument ouverte à l'autre, curieuse et généreuse. En nous intéressant aux autres, nous avons le réflexe de les associer dès le départ à nos projets et de partager avec eux toute information susceptible de les intéresser. Nous avons plaisir à échanger et innover ensemble. Chacun s'enrichit d'une vision plus globale des enjeux de l'entreprise. Les idées circulent plus vite, les projets sont plus cohérents. L'adhésion aux nouveautés est plus facile.

INTÉGRER LA RICHESSE DE POINTS DE VUE DIFFÉRENTS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'orientation transverse permet de prendre en compte l'ensemble des enjeux de l'entreprise pour mener les projets, résoudre les problèmes, relever les défis.

Contexte

Elle est particulièrement importante dans les entreprises où les services sont cloisonnés. Elle peut englober les prestataires externes.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- Écoutez vos partenaires professionnels.

- Développez une connaissance intime de leur métier, de leurs besoins, leurs contraintes, leur organisation, leurs enjeux, leur valeur ajoutée pour l'entreprise.
- Écoutez leurs remarques et feedback sur votre service ou les processus qui vous concernent. Acceptez les critiques et remerciez-les de vous en faire part.
- Intéressez-vous à leurs idées, à leurs projets.
- Accueillez leurs colères, leurs frustrations, leurs craintes aussi. Faites preuve d'empathie.
- Proposez de déjeuner avec eux pour les connaître en tant que personne.
- **Ayez le réflexe de les associer.**
 - À chaque nouveau projet, identifiez quels sont les collègues impactés dans la chaîne de valeur du projet. Proposez de les associer dès le démarrage. Leur adhésion sera plus forte, et leur point de vue précieux.
 - Présentez-leur des *drafts* de vos nouvelles idées et demandez-leur un feedback.
 - Sollicitez leur avis, leurs conseils pour résoudre les problèmes.
- **Soyez généreux.**
 - Donnez-leur des informations : sur les projets en cours, sur des résultats, des bilans, des analyses auxquels ils ont participé – ou pas.
 - Partagez avec eux les informations intéressantes de votre veille professionnelle, de façon ciblée avec un commentaire personnalisé.
- **Valorisez-les à chaque occasion.**

- Donnez-leur des feedback positifs et constructifs lorsqu'ils vous fournissent un livrable. Remerciez-les de vous donner une information ou de vous rendre un service.
- Valorisez officiellement leur contribution dans les projets, faites savoir le rôle qu'ils ont joué dans la résolution des problèmes ou le succès d'une opération.
- Rendez-leur leurs idées lorsque vous présentez une innovation.
- Faites connaître tout le bien que vous pensez d'eux, en vous montrant spécifique sur les qualités ou la contribution des personnes que vous valorisez.

Méthodologie et conseils

- Restez naturel, n'en faites pas trop. Profitez des occasions qui vous sont offertes par les projets ou activités courantes pour solliciter vos partenaires professionnels.
- Partagez votre connaissance transversale : mettez en contact des personnes aux compétences complémentaires.

Avant de vous lancer...

- ✓ Nos décisions sont pertinentes car elles intègrent les enjeux, besoins et contraintes de toute la chaîne de valeur.
- ✓ L'adhésion des personnes impliquées dès le départ est beaucoup plus forte.
- ✓ Nos collègues ont envie de travailler avec nous, les rapports sont fluides, les problèmes résolus plus rapidement.
- ✓ Ne critiquez jamais quelqu'un devant un tiers. Utilisez les outils de la coopération pour résoudre

les problèmes.

OUTIL



82

L'organisation en cercles

“

Faire contribuer beaucoup de personnes dans le projet en s'appuyant sur quelques-uns.

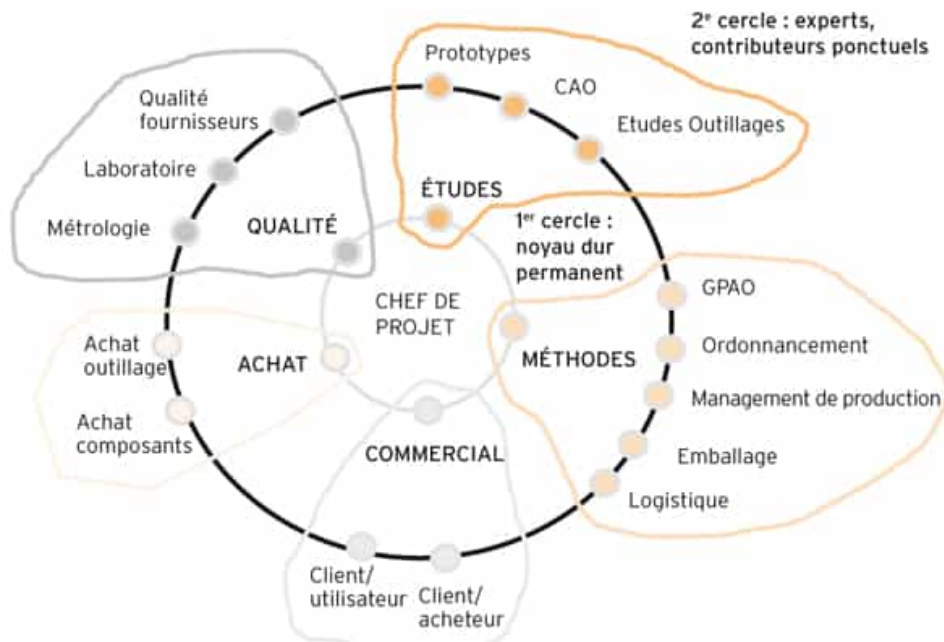
En quelques mots

Certains projets mobilisent un grand nombre d'intervenants, et peuvent générer des réunions de travail où il y a tellement d'experts que chacun d'entre eux a finalement peu de temps d'expression.

L' **organisation en cercles** permet de discerner les intervenants qui constitueront le noyau dur du projet et se réuniront de façon rituelle lors des réunions d'avancement de ceux qui interviendront de façon plus ponctuelle.

C'est un moyen de mobiliser fortement le noyau dur d'acteurs qui va assurer le portage du projet avec le chef de projet.

EXEMPLE D'ORGANISATION EN CERCLES POUR UN PROJET DE DÉVELOPPEMENT DE PRODUIT



www.blog-projet.fr

« Définir la taille idéale de votre équipe projet »

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

- Focaliser les efforts du chef de projet sur l'engagement de quelques équipiers clés.

- Déléguer à ces équipiers des rôles de coordination d'experts plus ponctuels.
- Éviter les réunions d'avancement de plus de 10 personnes.

Contexte

Il est important d'associer dès les phases amont du projet tous les acteurs impliqués de manière directe, voire indirecte, avec le produit du projet. Si l'on néglige cette étape (constitution d'un groupe pluridisciplinaire), on risque de ne pas tenir compte de toutes les caractéristiques du projet. Cela risque de coûter cher plus tard si un dysfonctionnement est détecté, à cause d'un oubli, en phase de déploiement.

Ces acteurs peuvent être intégrés directement au sein du noyau dur du groupe projet (le 1^{er} cercle), ou plus ponctuellement, par exemple dans le cadre d'un avis d'expert qui va permettre de définir les contours du projet (le 2nd cercle).

Afin de gagner en efficacité dans le management transversal de son groupe projet, le chef de projet délègue à certains acteurs du 1^{er} cercle les tâches d'interface et de coordination avec les acteurs de 2nd cercle.

Le chef de projet ne réunira donc régulièrement (dans le cadre de ses réunions d'avancement) que les équipiers du 1^{er} cercle.

Cela permet d'organiser des groupes de travail plus efficaces, et d'éviter les réunions de 20 personnes...

Cela permet également d'identifier les personnes du 1^{er} cercle qui joueront le rôle de « courroie de transmission » avec l'ensemble des parties prenantes du projet : ce sont ces personnes que le chef de projet motivera en priorité !



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- Identifier l'ensemble des intervenants du projet, notamment les représentants du client, ou utilisateurs.
- Écrire le nom de chaque intervenant sur un Post-it.
- Dessiner 2 cercles sur une feuille de *paperboard*.
- Positionner les Post-it sur chacun des cercles en distinguant les intervenants du 1^{er} et ceux du 2nd cercle.
- Relier les intervenants du 2nd cercle à au moins 1 intervenant du 1^{er} cercle.
- Mettre en place des entretiens de délégation avec chaque intervenant du 1^{er} cercle, pour leur préciser leur mission d'animation et de coordination d'un groupe de travail du 2nd cercle.

Méthodologie et conseils

- Il faut prendre le temps de donner du sens à cette organisation en cercles, notamment lors de la réunion de lancement du projet.
- Il peut être également nécessaire d'accompagner certains intervenants du 1^{er} cercle pour qu'ils s'approprient complètement leur rôle de coordination.

Avant de vous lancer...

- ✓ Très visuelle, l'organisation en cercles permet de donner du sens à « qui est en relation avec qui » dans le projet.
- ✓ Elle permet au chef de projet de focaliser son énergie sur quelques acteurs clés du projet, qui deviennent ses relais sur le terrain.
- ✓ Bien choisir les intervenants de 1^{er} cercle, en identifiant ceux qui ont des capacités de

coordination.

OUTIL



83

L'organisation apprenante

“

L'essence de l'organisation apprenante se nourrit d'un besoin permanent d'apprendre.

Peter Senge

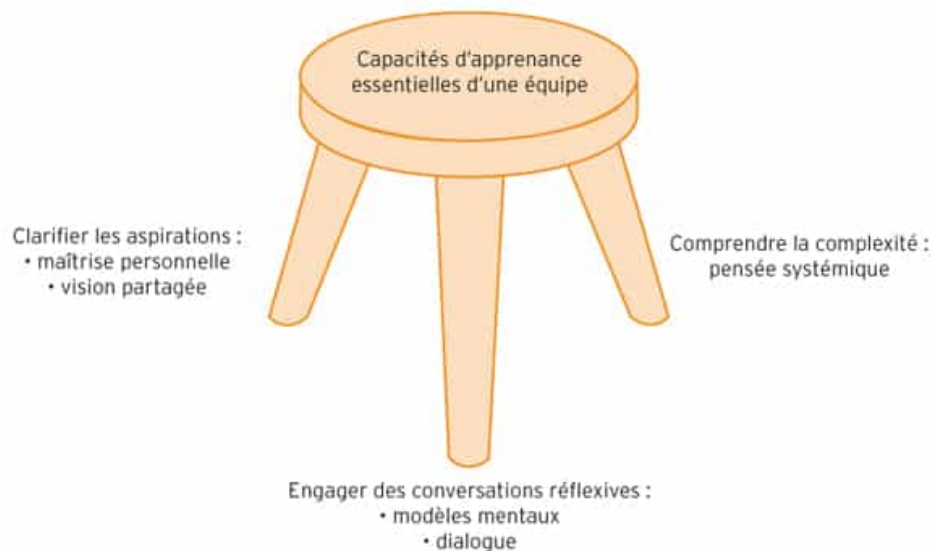
En quelques mots

L' **organisation apprenante** est à la base de nouveaux modes de pensée et de posture et d'une volonté affichée d'apprendre individuellement et d'apprendre ensemble. Dans les années 1990, Peter Senge a défini cinq disciplines pour décrire une organisation apprenante.

Aujourd'hui, l'apprenance en équipe devient une nécessité pour les organisations dans un contexte complexe, mondialisé et en changement perpétuel. Elle se produit lorsque l'équipe fonctionne comme un tout, ce qui engendre un alignement et développe ainsi sa capacité à atteindre les buts qu'elle se fixe. Apprendre à s'adapter comme le fait un organisme vivant devient une nécessité

pour chaque individu et chaque organisation.

LES CINQ DISCIPLINES DE L'APPRENNANCE



Source : Peter Senge, *La Cinquième discipline : Levier des organisations apprenantes*, Éditions Eyrolles, 2015, p. 19. Reproduit avec l'aimable autorisation de l'éditeur.



goo.gl/3RSvNN

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

- Remplacer un management fragmenté et taylorien avec des structures rigides par des organisations vivantes et apprenantes.

- Améliorer les performances en concevant des environnements de travail où les collaborateurs sont motivés et épanouis.
- Développer les capacités des membres à atteindre les résultats.
- Inciter chaque membre et l'organisation à apprendre constamment de leurs expériences.
- Permettre à chaque membre de se développer comme jamais il n'aurait pu le faire seul.

Contexte

L'apprenance est vitale aujourd'hui car la base des organisations est formée par les individus qui les composent et non plus par un seul grand patron. L'apprenance en équipe se produit lorsque l'équipe fonctionne en alignement et en cohérence dans l'action. C'est un état d'esprit, une posture, de nouveaux modes de pensée et des pratiques individuelles et collectives, opérant sur les quatre niveaux : individuel, organisationnel, inter-organisationnel et sociétal. L'alignement est la condition indispensable pour que l'autonomie et l'initiative laissées à chaque membre deviennent source de performance et d'innovation de l'équipe.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- Remettre en cause ses modèles mentaux : prendre conscience de ses postulats, de ses représentations enracinées qui influencent notre compréhension du monde et donc nos comportements. Devenir conscient de ses modèles mentaux et de leurs impacts sur nos actions.
- Développer sa maîtrise personnelle ou se développer personnellement : clarifier la

compréhension de son contexte et voir objectivement la réalité qui nous entoure. Prendre conscience et maintenir des tensions créatrices : apprendre à réduire l'écart entre sa vision et l'analyse lucide de la réalité (où nous en sommes par rapport à notre vision).

- Construire une vision partagée : choisir une finalité commune et accroître ainsi l'énergie pour apprendre individuellement et collectivement. Après avoir travaillé sur les aspirations individuelles, faire émerger des représentations du futur désirées au collectif, de manière à ce que chacun s'engage de lui-même dans l'atteinte de la vision partagée.
- Apprendre en équipe : apprendre collectivement, pour que cela devienne comme une graine qui se propage dans le reste de l'organisation et qui a un impact plus important que l'apprentissage individuel.
- Penser systémique : voir le système dans son intégralité avec les interrelations et les interdépendances et non comme des éléments distincts les uns des autres. Dans un système vivant, en touchant une partie, on fait bouger le tout. Ainsi chacun est responsable de ses comportements sans pouvoir faire porter la faute à une autre personne ou à des facteurs externes.

Méthodologie et conseils

Les disciplines d'apprenance concernent à la fois l'individu et le collectif. Pour développer des organisations performantes et innovantes, le management doit mettre en place des terrains d'entraînement pour que les membres soient motivés pour apprendre et contribuer à la réussite du collectif.

Avant de vous lancer...

- ✓ Renforcer la capacité de l'organisation à s'adapter de manière continue aux changements.
- ✓ Pour tirer pleinement parti de la démarche, il est indispensable que les cinq disciplines se développent ensemble.

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Un changement d'état d'esprit des membres d'une équipe ou d'une organisation

L'intégration de l'apprenance et du travail est la stratégie utilisée par ceux qui souhaitent développer des organisations innovantes et apprenantes avec de réels avantages compétitifs. La complexité et le changement de paradigme dans le monde du travail peuvent être appréhendés par les cinq disciplines. Une des caractéristiques majeures des organisations apprenantes est le changement d'état d'esprit de ses membres : il ne s'agit plus seulement de dire « je » mais aussi « nous », il s'agit de se sentir concerné, motivé et porté par la vision partagée de l'organisation.

Les outils pour mettre en œuvre les cinq disciplines

- Les modèles mentaux : la colonne de gauche, l'échelle d'inférence qui permettent de détecter les sauts conceptuels, la pratique du dialogue de manière constructive, l'écoute et les autres outils du dossier « Faire grandir sa posture de leader ». Ces exercices individuels et échanges avec les autres permettent de rendre explicites ses propres croyances et modèles mentaux ainsi que ceux des autres, de questionner leur pertinence par rapport à la réalité et de voir comment les faire évoluer.

- La maîtrise personnelle : le visioning, l'intelligence émotionnelle, l'intelligence somatique, la pleine conscience, l'écoute, le journaling qui figurent dans le dossier « Faire grandir sa posture de leader ». Aligner les trois dimensions cœur, corps et esprit par des exercices. Au niveau de l'esprit, il s'agit de réfléchir à ce qui est vraiment important pour soi, son intention, interroger ses comportements, à concentrer son énergie, à développer la patience et à voir objectivement la réalité. Être conscient de ses freins personnels qui empêchent d'atteindre sa vision : le sentiment d'impuissance, d'être incapable de transformer en réalité sa vision ou le sentiment de ne pas le mériter, de ne pas être digne d'y parvenir.
- La vision partagée : la théorie U, l'appreciative inquiry, les scénarios... dans le dossier « Construire sa vision partagée ». Elle demande la mobilisation de tout un chacun.
- L'apprenance en équipe : les dossiers « Apprendre et se développer en équipe », « Faciliter les groupes » donnent un aperçu large de ce qu'il est possible de faire pour développer l'apprenance en équipe et faire qu'elle se diffuse dans l'ensemble de l'organisation. La maîtrise du dialogue est un des outils les plus puissants qui est à la base de la plupart des outils présentés dans ces chapitres.
- La pensée systémique : le concept du feedback (toute influence est à la fois effet et cause et s'exerce dans les deux directions, les actes ont la capacité de se renforcer mutuellement ou, au contraire, de se compenser), les différents types de boucles de rétroaction (les effets amplificateurs ou comment de petits changements peuvent déclencher une croissance accélérée ou un déclin précipité ; les effets régulateurs ou comment

découvrir les causes de stabilité et de résistance ; l'effet retard lorsqu'il y a un délai entre les actions et les conséquences), les systèmes archétypaux.

Pratiquer une discipline conduit à apprendre tout au long de sa vie. Le but n'est jamais atteint, la maîtrise d'une discipline est toujours devant soi.



Cas

Global Sustainable Food Lab (SFL)

À ce jour, l'exemple le plus parlant d'organisation apprenante est celui du Global Sustainable Food Lab dans l'agroalimentaire. L'objectif était de fédérer tout un écosystème de la chaîne agroalimentaire (regroupant des entreprises et organisations aux intérêts divergents) autour de valeurs et de pratiques communes pour que le système alimentaire mondial s'inscrive dans un développement durable. Le Sustainable Food Lab a été fondé par Unilever et Oxfam et avait dès le départ pour vision de favoriser la collaboration entre entreprises et ONG. C'est un exemple de mesures extrêmement pragmatiques qui visent à remplacer un management fragmenté avec ses structures mécaniques rigides par des organisations vivantes et apprenantes. En 2004, Unilever et Oxfam ont été rejoints par plus de 30 entreprises multinationales alimentaires, des ONG mondiales et locales, de grandes fondations et des représentants du gouvernement des Pays-Bas, de la Commission européenne et du Brésil. Le but était de rendre prépondérantes « les chaînes d'approvisionnement alimentaires durables dans le système actuel », en utilisant un nouveau processus pour favoriser l'apprenance collaborative dans la chaîne d'approvisionnement.

LA COLLABORATION PRÉCONCURRENTIELLE

Pour Peter Senge, une des solutions possibles pour qu'un sujet commence à créer du consensus est ce qu'il appelle « la collaboration préconcurrentielle », c'est-à-dire la collaboration d'entreprises significatives en concurrence directe. Toutes ces entreprises sont dépendantes des mêmes ressources : sols, matières premières, eau, agriculteurs... et peuvent donc travailler pour améliorer la qualité environnementale et sociale de la chaîne agroalimentaire.

Au démarrage, rapprocher ces organisations était une idée assez révolutionnaire, chacune ayant sa propre vision. L'une des étapes a été de faire en sorte que chacun puisse apprécier la réalité telle que les autres la voient. On y parvient avec ce que l'on appelle le peer shadowing. Par exemple, un militant d'ONG accompagne un cadre dans son entreprise ; des binômes cadre/militant partent sur le terrain plusieurs jours, etc. Puis, ils s'attellent ensemble à des projets pilotes. L'immersion dans la réalité de l'autre et la projection dans l'action sont des expériences sensibles et émotionnelles qui petit à petit permettent de construire une réalité partagée et le changement.

À ce jour, plus de 80 partenaires au niveau mondial au sein du Global Sustainable Food Lab travaillent ensemble pour améliorer la production et la chaîne d'approvisionnement de façon durable et dans le respect de l'environnement. Le réseau est devenu une sorte d'incubateur à projets qui permet d'améliorer de façon écologique le fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement. Les entreprises participantes ont désormais adopté des chartes et recommandations. La prise de conscience collective aide à faire changer les choses de manière cohérente.

OUTIL



84

L'Obeya

“

Piloter un projet sur un écran d'ordinateur ne marche pas si une seule personne seulement utilise cette information. Les outils de management visuel doivent permettre le partage et la communication.

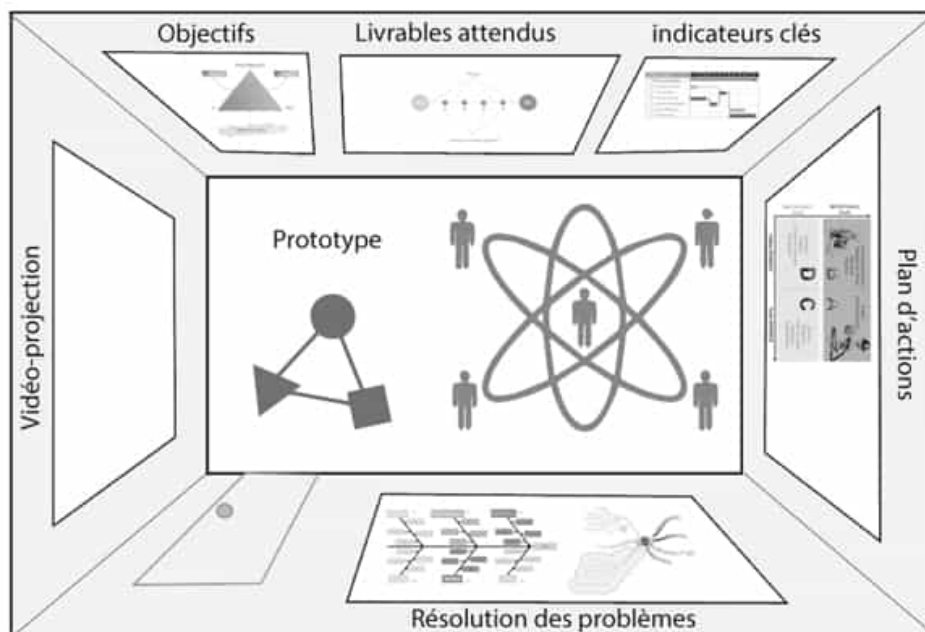
Ishio Suzuki.

En quelques mots

L' **Obeya** (qui signifie « grande salle » en japonais) regroupe toutes les informations relatives au projet, et permet aux parties prenantes d'en assurer un suivi visuel global. Au début de chaque journée, le chef de projet et les équipiers se réunissent dans une salle dédiée au projet. Chaque mur présente une dimension différente : objectifs du client / livrables attendus / indicateurs qualité et budget / planning de court et de long terme avec problèmes, tâches et décisions à prendre. À l'aide de documents papier et de post-its, les

équipers mettent à jour les indicateurs, identifient les blocages et cherchent à les résoudre. La communication visuelle facilite le repérage rapide et la résolution des problèmes.

UNE SALLE PERMETTANT LE MANAGEMENT VISUEL DU PROJET



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

- Utiliser dans le projet des méthodes du *lean management* qui ont révolutionné l'industrie (l'Obeya a été utilisée la première fois dans le développement de la Toyota Prius).
- Visualiser les réalisations du projet, révéler les problèmes avant qu'ils ne génèrent des coûts trop

importants, réagir immédiatement, les régler un par un, et améliorer les pratiques de travail.

- Favoriser l'engagement de l'équipe au travers d'un lieu dédié au projet.

Contexte

Il est conseillé de mettre en place une première version de ce cockpit projet dès le démarrage, et de l'améliorer progressivement tout au long du projet.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- Choisir les indicateurs clés du projet à mettre en scène visuellement.
- Aménager l'Obeya : mobiliser une salle, qui sera dédiée au projet pendant toute sa durée, et équiper les murs de tableaux blancs ou de feuilles de paperboard. Il est conseillé d'associer les équipiers à la configuration de la salle, car ils en seront les principaux bénéficiaires.
- Réunir les équipiers dans l'Obeya pour mettre à jour les indicateurs :
 - Tous les matins pendant une quinzaine de minutes (*flash* ou *scrum meeting*) : chaque équipier met à jour l'avancement sur ses livrables, et partage ses problèmes opérationnels.
 - Toutes les semaines pour planifier la semaine suivante (ce qui donne un rythme de livraison régulier au projet), synchroniser les plannings, partager les « *lessons learned* », mettre à jour les indicateurs hebdomadaires et résoudre les problèmes principaux.
 - De manière ponctuelle, pour résoudre des problèmes bloquants.

Méthodologie et conseils

Pour garantir son intégrité, et assurer la pérennité des rituels d'équipe, l'Obeya doit idéalement être dédiée au projet. Il faut attacher une importance particulière à la mise en scène graphique des indicateurs, car notre cerveau reconnaît un message plus rapidement par le visuel que par les mots ou les chiffres.

L'Obeya doit intégrer des outils qui vont permettre à chaque équipier de l'enrichir : feuilles de paperboard, post-its, marqueurs, scotch. Il peut arriver que les informations se sédimentent et que l'Obeya devienne confuse : prendre le temps de « nettoyer » régulièrement la salle pour que les problèmes majeurs puissent continuer à apparaître sans être noyés. L'Obeya doit également permettre de mettre en scène les succès de l'équipe (prototypes, livrables, respect des délais...) afin de préserver sa motivation sur le long terme.

Avant de vous lancer...

- ✓ Le fait de disposer d'une salle dédiée contribue à cimenter l'esprit d'équipe au sein du projet.
- ✓ Le management visuel raccourcit les réunions de 24 %, et accélère la prise de décision de 64 % (d'après les études de la Wharton School of Business).
- ✓ Ce système « pen & paper » n'est pas adapté à un projet multi-site.
- ✓ Trop d'indicateurs tue les indicateurs : sélectionner ceux qui ont vraiment du sens pour réussir à les mettre à jour régulièrement.

OUTIL



85

L'intelligence sociale interculturelle

“

*N'oublions pas que si l'autre
est parfois indéchiffrable pour
nous, nous pouvons l'être tout
autant pour lui.*

Michel Sauquet

En quelques mots

Nous vivons ou travaillons de plus en plus avec des partenaires d'horizons divers en termes de nationalité, d'âge, de métiers, de situations de handicap, de trajectoires de vie... Et nous le faisons de plus en plus à distance ! L' **intelligence sociale interculturelle** permet de communiquer efficacement dans un contexte multiculturel en dépassant ses préjugés et de « s'étonner volontairement » en quelque sorte. Savoir poser des questions quand on évolue en contexte multiculturel permet de faire face à l'inconnu, de communiquer plus aisément et, finalement, de se transformer de façon positive !

L'INTELLIGENCE SOCIALE INTERCULTURELLE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Faire face à l'inconnu.
- Accepter la diversité.
- Vivre, grandir, s'éduquer avec des personnes étrangères à soi.
- Interroger tout autant les représentations de l'autre que les siennes.

- Interagir avec des personnes de cultures différentes.

Contexte

Plutôt que de se focaliser sur une série de recettes sur la manière de se comporter dans des situations interculturelles et des situations de changement (changement de poste, réorganisation, fusion-acquisition, fusion de deux départements) au sein d'une entreprise ou en expatriation, nous gagnons plus à questionner les pratiques, les valeurs, les attendus... de nos interlocuteurs pour mieux appréhender le contexte, adapter notre action, afin de progresser dans nos échanges avec les autres.

En effet, le rapport au travail, le poids de la religion, le rapport à l'idée de progrès, le contrôle social peuvent varier du tout au tout suivant les catégories socioprofessionnelles, de statut, de genre, etc., mais aussi selon les différences culturelles liées aux régions ou pays d'origine.



COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

- **Prenez du recul.** Observez et diagnostiquez au lieu de vouloir intervenir le plus vite possible.

Cette prise de recul s'impose à la fois par rapport au contexte dans lequel évolue votre interlocuteur et par rapport au sens des mots car nous ne mettons pas le même sens sur les mots que nous utilisons.

- **Questionnez de manière ouverte et appréciative.**

Explorez les différences de représentations, les systèmes de valeurs et les pratiques liées à une culture, les pratiques managériales, le temps, l'espace, l'identité, le pouvoir...

- **Recherchez les similitudes et les différences culturelles** avec votre interlocuteur.

Réfléchissez aux écarts de contextes et de représentations dans la manière de gérer vos collaborations.

- **Déterminez les Forces de Caractères** (lesquelles sont importantes, comment sont-elles exprimées ou vécues) et les **compétences prosociales** (empathie...) de votre interlocuteur pour une meilleure collaboration.

Méthodologie et Conseils

La culture s'apparente à un ensemble complexe de solutions dont une communauté humaine hérite et qu'elle adapte ou invente pour relever les défis de son environnement naturel et social. Mais les cultures sont des abstractions !

Ce sont bien toujours des personnes qui sont mises en rapport et assument les interactions.

Les cultures ne sont pas suspendues dans l'air. En cela, les notions de « choc des cultures » ou encore de « choc des civilisations » ne sont pas justifiées.

Il s'agit toujours de souligner que ce ne sont pas les cultures qui s'affrontent ou s'accordent ; elles ne peuvent être envisagées en dehors des personnes, des supports, des temporalités, qui leur donnent sens.

Avant de vous lancer...

- ✓ L'intelligence sociale interculturelle concerne tous ceux confrontés à la diversité culturelle.
- ✓ Adaptez-vous à l'autre tout en l'aidant à s'adapter à vous.



**COMMENT ÊTRE PLUS
EFFICACE ?**

Le Culturoscope

Constitué exclusivement sous forme de questions, le Culturoscope est un dispositif très pratique présenté dans l'ouvrage de Michel Sauquet et Martin Vielajus, L'intelligence interculturelle.

Le Culturoscope, véritable outil interculturel, a pour objet de fournir des questions à se poser sur les représentations que l'autre a de notions supposées communes comme le travail, le temps, la nature, la religion, l'autorité, le conflit... Il interroge la diversité des représentations culturelles et leur incidence sur nos comportements. Le Culturoscope n'est pas un catalogue des cultures du monde. Il est à la fois microscope – pour guider vers la compréhension de l'invisible de nos cultures – et macroscopie, pour une vision globale de nos systèmes culturels.

Cet outil permet de réfléchir en amont aux questions à se poser quand on va communiquer avec quelqu'un qui ne nous ressemble pas.

Il participe d'un management positif qui vise à stimuler une attitude de curiosité et de questionnement. Il ne part pas du principe que « tout est différence » ou que toute différence a des sources culturelles. Il s'agit simplement de rester attentif à ce que l'ignorance des différences peut engendrer en termes de pertinence dans le travail, et aussi à ce que l'autre, en sa différence, peut apporter.

Précautions à prendre

Les questions que vous souhaitez poser doivent :

- faire l'objet de précautions d'observation : sommes-nous, avec telle ou telle question, dans l'ordre du purement culturel ? Ne s'agit-il pas, en fait, de questions d'ordre socio-économique, ou relevant de l'organisation politique et réglementaire ?

- être déclinées dans l'univers de l'autre : de quelle région géographique ou de quelle classe sociale parle-t-on lorsque l'on se pose ces questions ?

Parle-t-on de personnes du secteur privé, du secteur public, du tiers secteur ? de groupes précaires ou non ? de ruraux ou d'urbains, d'hommes ou de femmes, de jeunes ou de seniors... ?

Le rapport au travail, le poids de la religion, le rapport à l'idée de progrès, le contrôle social, peuvent varier du tout au tout suivant les catégories socioprofessionnelles, de statut, de genre, etc., en fonction des pays.

- être déclinées aussi dans notre propre univers : quelles réponses notre culture, nos cultures, produisent-elles face à ces questions ?

Comment le détour par l'autre, le fameux « effet miroir », m'aide-t-il à mieux connaître et analyser mes propres réflexes, mes propres comportements, et donc à être plus pertinent et plus efficace dans les relations avec mes interlocuteurs d'autres cultures ?

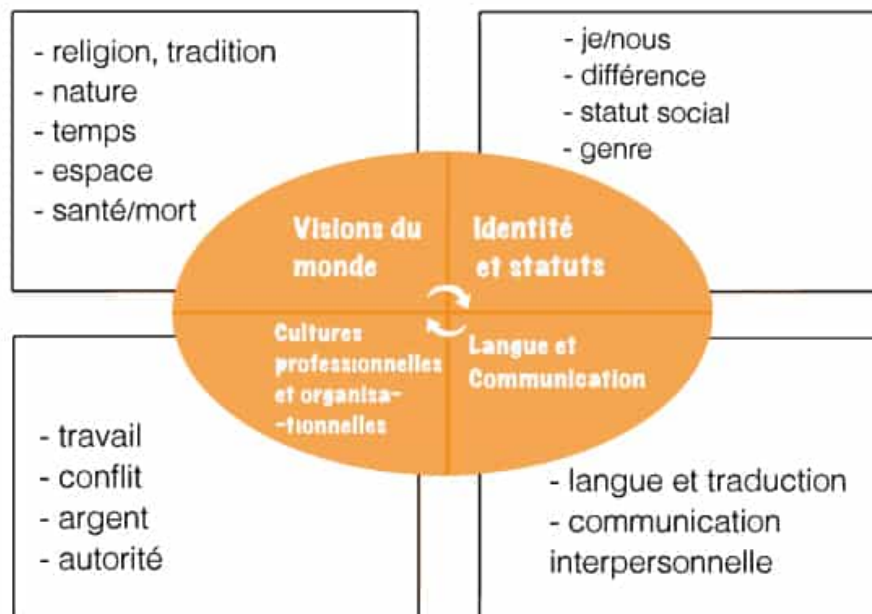
Exemple de question sur le thème de gestion du temps

Avons-nous une conception linéaire du temps entre un début et une fin, ou une conception cyclique du temps, calée sur le rythme des saisons et sur l'idée d'un éternel recommencement ?



Exemple

L'intelligence interculturelle, un art du questionnement autour de 15 grands domaines



D'après Vielajus et Sauquet

CADRE POUR DÉVELOPPER UNE COMMUNICATION CLAIRE ET DIFFÉRENTE

Le Culturoscope propose à la fois :

- Une prise de distance à l'égard de bien des attitudes autocentrées et de ces « one best ways » qui sont encore le lot de beaucoup d'entreprises transnationales ou de grandes ONG.
- Une check-list de points sur lesquels il est utile de se renseigner à l'arrivée dans un nouveau pays ou dans un nouvel environnement multiculturel dans son propre pays.
- Un cadre d'analyse permettant d'éclairer et si possible de débrouiller des situations de confrontation socioculturelles de nature diverses : opérations humanitaires et de développement, gestion d'équipes multiculturelles, projets sociaux, négociations commerciales, etc.

- Un cadre pour l'échange organisé d'expériences et pour la formation au sein d'institutions, lesquelles sont bienvenues à s'approprier et à amender la grille en fonction de leurs propres besoins.

PRÉSUPPOSÉS EN MATIÈRE DE COMMUNICATION MULTICULTURELLE

Le Culturoscope est basé sur un certain nombre de présupposés en matière de communication interculturelle :

- On ne peut pas vraiment connaître la culture de l'autre mais seulement s'en approcher !
- On ne peut pas toujours répondre soi-même aux questions que l'on pose aux autres ! Ceci nous invite donc à une constante humilité et bienveillance.
- Communiquer efficacement en contexte multiculturel revient souvent à souligner le rôle des tiers, des médiateurs, des passeurs... Identifions-les !
- L'autre n'est pas forcément de mauvaise foi, incapable ou retors lorsqu'un projet, une négociation échoue... il est simplement différent et il convient de le comprendre avec finesse.

OUTIL



86

Écouter les conversations

“

*Savoir écouter, c'est posséder,
outre le sien, le cerveau des
autres.*

Léonard de Vinci

En quelques mots

Le web est un espace d'expression universel via les blogs, forums, wikis, réseaux sociaux, portails, sites ; que ce soit pour les utilisateurs ou encore pour les entreprises. Chaque jour, des milliers d'informations s'échangent sur différents sujets et sous différentes formes : texte, vidéo, photos, infographies, audio... Chaque jour des centaines de millions d'heures de vidéos sont vues sur Youtube, 215 milliards d'e-mails sont envoyés. Dans cette masse d'informations, l'enjeu est de repérer les informations intéressantes.

CHAQUE MINUTE DES MILLIARDS D'INFORMATIONS S'ÉCHANGENT



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Pour l'entreprise, il s'agit d'extraire les informations pertinentes, que ce soit pour : faire de la veille concurrentielle, relayer des informations sectorielles, identifier les centres d'intérêts, besoins, préoccupations des consommateurs, identifier des acteurs pour construire la stratégie de liens SEO, surveiller la réputation de l'entreprise, des dirigeants, produits ou services...

Contexte

Les outils web permettant d'extraire les informations sont nombreux. L'enjeu est d'identifier ceux qui correspondent aux besoins de l'entreprise ainsi qu'au budget qu'elle peut y consacrer.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Identifier les thématiques à surveiller : nom de l'entreprise, nom des dirigeants, industrie, type de produits et service. Penser dans cette étape à utiliser la sémantique web, les termes sur lesquels l'entreprise souhaite être visible.
2. Créer des alertes via les outils de veilles : Google Alerts, Paper.li, Buzzsumo, mediatoolkit, Twitter.
3. Identifier les outils qui remontent les informations les plus pertinentes.
4. Supprimer les outils non pertinents.
5. Extraire les informations intéressantes pour les relayer via les réseaux sociaux/repérer les thématiques qui intéressent les consommateurs pour créer des contenus/construire une réponse web dans le cas de l'indentification d'une crise...

Méthodologie et conseils

Il existe des outils gratuits et des outils payants. Il est possible d'avoir une utilisation restreinte gratuite de certains outils payants. Les outils à utiliser sont fonction également du type d'information recherchée :

- parcourir les blogs : www.icerocket.com ;
- identifier les questions que se posent les internautes : answerthepublic.com ;

- récupérer des articles de presse : news.google.fr, buzzsumo.com ;
- pour les images : images.google.com/Erreur ! Référence de lien hypertexte non valide. ;
- pour les réseaux sociaux : Erreur ! Référence de lien hypertexte non valide., talkwalker.com/fr ;
- pour tout type d'informations : paper.li, google.fr/alerts, fr.alerti.com, www.reputology.com, mediatoolkit.com, similarweb.com/fr.

Il est important également de surveiller la presse spécialisée et d'utiliser des intégrateurs de flux afin de centraliser l'ensemble des informations au même endroit comme <http://www.feedspot.com>.

Avant de vous lancer...

- ✓ Réaliser une veille quotidienne permet de réagir quasiment en temps réel, d'entendre les requêtes des prospects et clients et de leur répondre sur le champ, de prendre part aux conversations, de gagner des clients, de créer de l'engagement et d'être identifié comme une source d'informations de référence.
- ✓ Tous ces outils ne vont pas donner les mêmes résultats car ils ne parcourent pas nécessairement les mêmes bases de données de sites, blogs, réseaux sociaux...
- ✓ Certains outils sont anglo-saxons et parfois ne remontent pas bien les informations en français. Pour un budget plus conséquent il est également possible de passer par des sociétés spécialisées comme Digimind www.digimind.com/fr.
- ✓ Faites attention aux dates des informations postées avant de les relayer.

OUTIL



87

Interagir avec les objets connectés

“

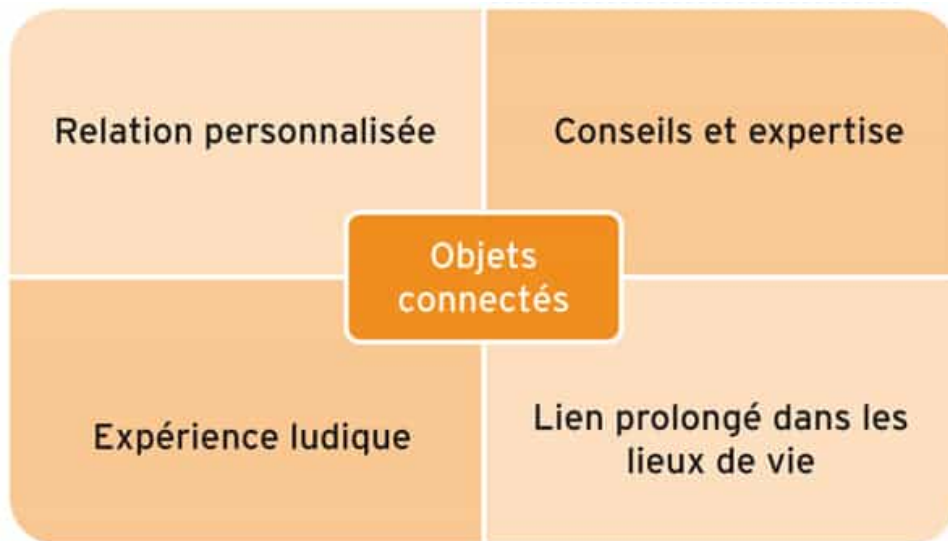
*Chaque homme cache en lui
un enfant qui veut jouer.*

Friedrich Nietzsche

En quelques mots

Les objets connectés, les wearables et nearables permettent d'interagir sur une base très régulière avec le consommateur aussi bien en magasin que dans les lieux de vie tout au long de la journée. Ils constituent une occasion unique de personnaliser la relation en analysant les données, d'apporter conseil et expertise ou de gamifier l'expérience.

POURQUOI INTÉGRER DES OBJETS CONNECTÉS ?



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Les objets connectés sont complémentaires au mobile car ils permettent d'accéder aux informations et usages à la maison (domotique, sécurité...), à la santé ou à la performance sportive ou encore à la voiture. Autant d'activités très intimes et de lieux de vie où la marque peut interagir au quotidien avec son client.

Contexte

Les différentes applications disponibles sur le mobile et les fonctionnalités de conseil des commerçants et des plateformes proposent des contenus, des produits ou des informations en complément des recherches effectuées par l'internaute. Il peut s'agir de musique ou de films (Netflix, Deezer...), d'autres modèles consultés par les autres acheteurs ou d'accessoires supplémentaires régulièrement achetés en plus (Amazon...) ou encore sur Wikipedia de liens hypertexte vers d'autres contenus. Le consommateur a pris l'habitude de se voir suggérer des choses par la machine. L'arrivée du deep learning va dans ce sens. C'est une opportunité pour la marque qui peut

proposer des formats d'interaction *via* le mobile ou des objets connectés.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Identifier l'écosystème impacté :** en fonction de la nature du produit vendu et de l'écosystème dans lequel il s'insère, identifier l'écosystème et l'objectif visé.
- 2. Apporter conseil et expertise :** les applications d'analyse des cycles du sommeil notamment ont démocratisées le *quantified self*. L'objet connecté de type bracelet peut être l'occasion d'apporter des conseils pour mieux dormir, être plus performante sans sa pratique d'un sport... Un casque de réalité virtuelle (VR) peut permettre de visualiser un achat (meuble dans son intérieur) ou une ambiance (voyage, soirée) ou un maquillage avant de prendre sa décision.
- 3. Renforcer le lien :** les objets connectés vont permettre de mieux connaître le client et de lui envoyer des informations personnalisées plus régulièrement. Le lien est renforcé.
- 4. Offrir une expérience ludique :** le luxe multiplie ses expériences mais les chaînes de textile également : YSL enregistre la séance de maquillage et la restitue en format numérique à la cliente, Karl Lagerfeld propose un livre d'or digital où les photos des clients sont partagées et mises en avant, Kiabi Connect permet d'envoyer les photos d'essayage sur Facebook à ses amis, Burberry utilise des puces RFID sur ses vêtements pour déclencher des informations sur les murs vitrés du magasin...

Méthodologie et conseils

Cette stratégie dépend de la cible, plus elle est citadine et jeune, plus elle attendra une telle expérience.

Identifier l'objectif à atteindre et l'apport cherché.

Avant de vous lancer...

- ✓ Cette stratégie permet d'inciter à venir sur le point de vente ou à un événement éphémère utilisant des objets connectés.
- ✓ Vivre une telle expérience est valorisant pour le client qui appréciera que la marque lui fasse vivre une telle expérience.
- ✓ Penser à inclure les vendeurs et les personnes concernées en interne pour qu'elles maîtrisent parfaitement le dispositif.
- ✓ S'assurer que la technique ne nécessite pas une logistique trop importante.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Identifier la solution adaptée aux besoins

Implanter une solution d'objets connectés dépend des besoins de la cible et des objectifs internes. Il convient de comprendre ce que les solutions techniques peuvent apporter.

- De quels objets connectés la cible dispose-t-elle ? vient-elle en magasin avec des *wearables* (bracelet ou montre connectée) avec laquelle elle pourra interagir ou fait-il prévoir ces objets en point de vente ? Une éventuelle prise en charge ou participation par l'entreprise (assurance...) est-elle envisageable ?
- De quelles ressources internes dispose-t-on pour répondre aux questions des clients quand à cette utilisation ? de quelles ressources de traitement

dispose-t-on pour valoriser les données collectées et apporter un service au client ?

Réalité augmentée ou réalité virtuelle ?

Les noms se ressemblent et pourtant leurs applications diffèrent.

Réalité augmentée RA	Réalité virtuelle VR
Elle utilise le monde réel pour y superposer des informations (en 2D ou 3D), avec lesquelles l'utilisateur va pouvoir interagir. L'appareil utilisé peut être un simple smartphone, tablette, ordinateur ou un casque ou des lunettes... C'est 75 % de réel et 25 % de virtuel... un monde augmenté.	Elle plonge l'utilisateur dans un monde virtuel modélisé en trois dimensions, dans lequel il est possible de se déplacer et d'interagir. Ceci nécessite des casques ou lunettes plus performants et coûteux. C'est 75 % de virtuel et 25 % de réel.

Des investissements à prévoir

Selon le type de solution retenue, les budgets devront inclure du matériel (casque...) plus ou moins coûteux, des applicatifs de traitement, des banques d'images ou de photo des produits et services, des ressources humaines en permanent pour interagir avec les clients... Mais si le ROI (retour sur investissement) n'est pas certain à court terme, le RONI (risque de non-investissement) est important car en terme d'image et d'aide à la vente, l'expérience est concluante...

Interview

Frédéric Augier, Directeur du digital chez Nexity

PROBLÉMATIQUE CLIENT

Nexity s'adresse aux clients particuliers comme aux gestionnaires. Les métiers sont la vente, l'achat et l'investissement immobilier. Comment le consommateur peut-il optimiser ses consommations énergétiques et partager les informations avec ses voisins ?

SOLUTION MISE EN PLACE

www.nexity.fr/immobilier/particuliers/actualites/l-application-alfred-de-nexity-remporte-prix-innovation-netexplo-200616

La solution s'appelle Alfred, application développée par Nexity et élue Grand Prix Netexplo Change 2016. Les premiers logements connectés se trouvent rue Leibniz dans le 18^e arrondissement de Paris. Domotique pilotée à distance, suivi et analyse de la consommation énergétique, informations et alertes sur les parties communes de l'immeuble, plateforme d'échanges entre les occupants, recherche de parking : toute la technologie a été pensée pour être au service des habitants.

LE BOUQUET DE SERVICES

L'application Alfred regroupe un bouquet de services intégré permettant à chaque logement d'avoir accès :

Fonctionnalités et service	Valeur ajoutée client
Pilotage à distance des équipements connectés du logement avec synthèse des consommations énergétiques du foyer (chauffage et eau)	Gestion des éclairages, des volets et du thermostat, d'un dispositif de sécurité avec alarme, du détecteur de fumée et de la vidéo-surveillance...
Un système d'alerte informant tous les occupants de la copropriété d'une panne éventuelle d'un ascenseur	Maintenance et communication entre voisins
Avis d'un expert sur la synthèse des consommations	Échange avec un coach qui fournit des conseils pertinents et adaptés à chaque logement pour mieux consommer
Système de détection de fuite d'eau grâce à un algorithme qui analyse les consommations d'eau	Économie en évitant le gaspillage et comportement plus écologique
Espace d'échanges (entraide, petites annonces) entre les voisins pour proposer ou rechercher des services	Aide auprès des personnes âgées ou à mobilité réduite, de babysitting, d'arrosage des plantes, de prêt ou d'achat de matériel, de bricolage, de jardinage...

Dans les parties communes, des capteurs d'activités ont également été installés sur des équipements clés de l'immeuble comme l'ascenseur, les chaufferies et le système de VMC. Ils fournissent en temps réel l'état de fonctionnement des différents équipements et permettent une grande réactivité d'intervention.

LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

L'application est simple et accessible à tous, réunie en un seul applicatif et non dispersé en plusieurs points et ouvert aux échanges et conversations entre voisins et avec le coach.

OUTIL



88

Les médias du Web 2.0

“

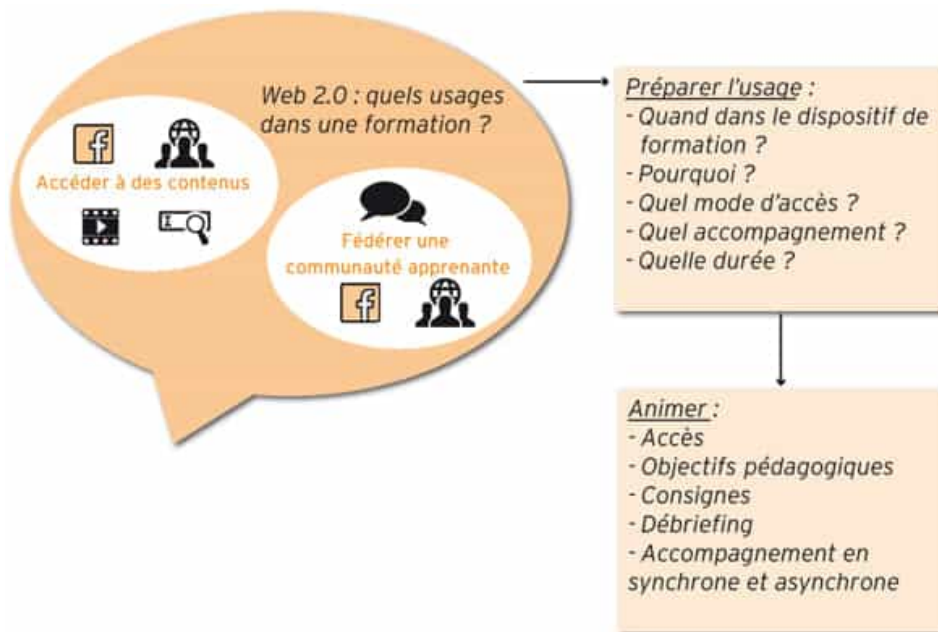
*On apprend toujours seul mais
jamais sans les autres.*

Philippe Carré

En quelques mots

Les médias du Web 2.0 rendent accessibles du contenu, de la notoriété d'expert et des communautés d'échanges à tous, créant du lien entre formateur et apprenants. Portés par les technologiques du Web 2.0, les outils tels que les blogs et les réseaux sociaux favorisent des accès simples, la réactivité et l'immédiateté. Le formateur Web 2.0 se doit de connaître ces outils et être en mesure de traiter l'information provenant de recherches sur la toile Internet pour aider les apprenants dans leur formalisation.

**UTILISER LES MÉDIAS
DU WEB POUR S'INFORMER
ET ÉCHANGER**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Engager la collaboration, fédérer une communauté, partager, se faire connaître.
- Accéder à du contenu, rechercher des réponses, s'informer.

Contexte

Tout au long d'un dispositif de formation pour rassembler les apprenants et enrichir les échanges, pour leur permettre d'accéder à du contenu en ligne et se familiariser sur des informations qui pourront être retrouvées par la suite et sont accessibles de façon dématérialisée.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- Analyser l'intérêt que présentent les médias du Web 2.0 dans une ingénierie de formation.
- Effectuer une recherche pour valider que du contenu intéressant est à disposition sur son objectif.
- Organiser un groupe en lien avec sa formation sur un réseau social.
- Donner les indications aux participants pour utiliser le Web aux moments requis dans le déroulé de la formation.

Méthodologie et conseils

Utiliser les **blogs d'experts** pour initialiser et renforcer les apprentissages en apportant du contenu en amont, en aval et tout au long d'un parcours de formation ; les apprenants peuvent réagir et soumettre leurs commentaires sur les pages des billets. Le formateur incite les stagiaires à formaliser, partager leurs réflexions et leurs pratiques.

Utiliser des **recherches sur un moteur de recherche** pour accéder à du contenu de référence rapidement et en grand nombre puis sélectionner celui préféré par les internautes, qui remonte en première page. Ceci permet d'effectuer des présélections de contenus en ligne qui viendront ou non s'actualiser automatiquement. Le formateur pourra se tenir au courant en s'y abonnant ou en le marquant parmi ses favoris.

Utiliser **YouTube** pour publier des contenus, pour se faire connaître en libre accès ou en public, pour monnayer ses publications, pour rechercher des vidéos connectées à son objectif, pour se manifester en commentant des vidéos.

Utiliser les **réseaux sociaux** pour créer un sentiment d'appartenance et favoriser le partage et la capitalisation entre les apprenants. On peut aussi les utiliser pour suivre des experts, trouver des informations précieuses sur un sujet, suivre l'activité d'une société, d'un groupe, d'une

page dédiée à une thématique (ex : Facebook, Viadeo, LinkedIn).

AGILITÉ ET WEB 2.0

Les outils du Web 2.0 servent le développement des compétences en continu :

- pour publier du contenu ou des méthodes ;
- pour rechercher une information utile ;
- pour se former grâce à un tutoriel ;
- pour échanger entre pairs ;
- pour vérifier un point précis.

Ainsi, l'agilité gagne tous les métiers de l'entreprise, grâce à la multiplication des sources d'information et de formation.

Avant de vous lancer...

- ✓ Ces nouveaux outils sont en adéquation avec les formateurs et stagiaires de toutes générations : rechercher pour apprendre, s'informer, communiquer, partager, retrouver
- ✓ Ils engagent à une appropriation et une collaboration qui enrichissent l'apprentissage.
- ✓ Le formateur veillera à gérer l'infobésité, clarifiera les usages pédagogiques et veillera à ce que les apprenants soient à l'aise pour utiliser les médias du Web.
- ✓ Le recours à ces médias ne doit pas être gadget et il est préférable que le formateur soit lui-même familier de ces outils.

OUTIL



89

L'onboarding

“

L'onboarding sert la satisfaction client par un accompagnement dans l'appropriation des usages d'une application mobile.

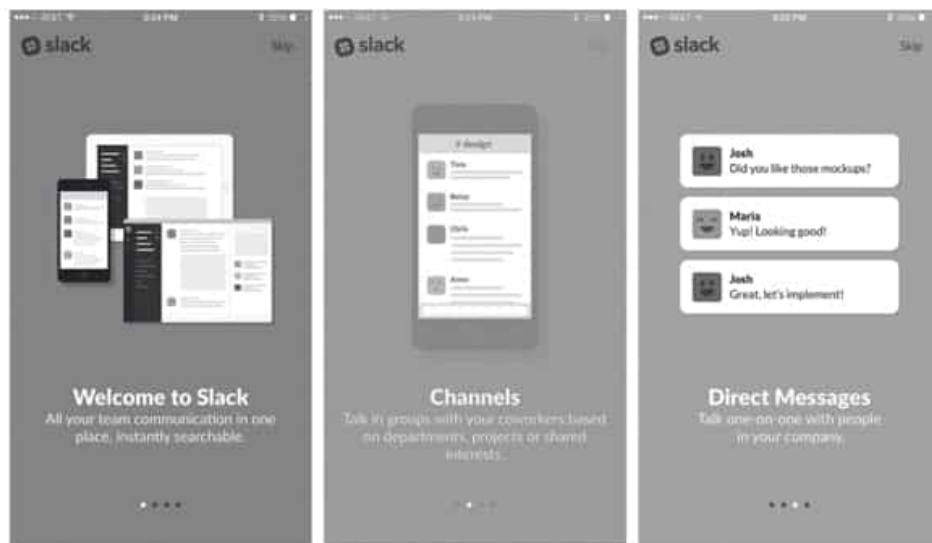
En quelques mots

L'onboarding désigne **le processus d'accompagnement dans l'utilisation d'une application mobile** récemment téléchargée. Ce processus permet à l'utilisateur d'être **guidé dans la prise en main** de l'app en suivant une série d'écrans affichés sur son smartphone.

L'onboarding vise principalement à **maximiser l'usage régulier d'une application** en embarquant littéralement les utilisateurs dès la phase de démarrage. Ce processus est déployé pour faciliter la compréhension du fonctionnement d'une app, offrir un tour d'horizon des

différentes « features », et assurer l'adhésion dès la première connexion.

EXEMPLE D'ONBOARDING AVEC UN TUTORIEL D'UTILISATION DE L'APPLICATION COLLABORATIVE SLACK¹



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

Enchanter l'expérience utilisateur en le guidant dans l'utilisation de l'application par un processus de navigation didactique, fluide et confortable.

Contexte

Dernière étape d'une démarche d'inbound marketing, la phase d'enchantement peut être appréhendée par la procédure d'onboarding. Celle-ci vise à **expliquer le fonctionnement d'une application mobile** et à **anticiper les besoins des utilisateurs**, en leur proposant un didacticiel affiché dès sa première utilisation.

L'onboarding rend l'expérience de navigation plus confortable, plus fluide, et assure une meilleure compréhension des usages de l'app pour rendre l'expérience utilisateur encore plus satisfaisante.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

On peut distinguer trois approches d'onboarding différentes pour enchanter l'expérience utilisateur.

- 1. Le didacticiel.** Ce type d'onboarding mise sur la pédagogie pour présenter l'app au travers de textes, plus ou moins longs, illustrés, parfois, de vidéos ou de schémas explicatifs. Cette approche a le mérite de dresser un tour d'horizon complet avec de nombreux détails, mais impose à l'utilisateur de rester concentré tout au long du didacticiel.
- 2. La navigation expliquée.** Cette approche met en exergue uniquement les principales fonctions de l'app. En zoomant par exemple sur des parties de l'écran et en indiquant avec une flèche une zone légendée pour guider l'utilisateur dans la compréhension globale de l'application.
- 3. La seconde présentation.** Une fois l'application téléchargée et ouverte, un second pitch est adressé à l'utilisateur par e-mail ou par notification pour lui présenter le fonctionnement sous la forme de courts paragraphes explicatifs ; parfois enrichis de liens renvoyant vers le site de l'éditeur pour en découvrir davantage.

Méthodologie et conseils

- Créez des onboarding **courts, ludiques et allant droit au but** car les usages en mobilité ont réduit

le temps d'attention des utilisateurs et leur confort de lecture sur smartphone.

- Offrez la possibilité à l'utilisateur d'**avancer plus vite** dans le processus d'onboarding, de **sauter tout ou partie des étapes** et bien sûr de **pouvoir y revenir** ultérieurement.
- **Capitalisez sur la data.** Collectez les données comportementales des utilisateurs et de leurs interactions avec les différentes étapes du processus qui seront soit suivies, soit ignorées. Mesurez les besoins et les niveaux de connaissance des utilisateurs tout au long de l'onboarding pour ajuster ou créer des fonctionnalités additionnelles dans les prochaines versions évolutives de l'app.

AGILITÉ ET AUTRES APPLICATIONS DE L'ONBOARDING

Le CRM Onboarding est le processus par lequel on utilise les données offline d'un CRM pour retrouver et toucher une partie de ses clients dans l'univers digital. Dans ce cadre, tous les clients ou prospects ne peuvent être retrouvés et se voir attribuer un identifiant numérique. On considère généralement le taux de matching entre 30 et 50 %.

L'onboarding appliqué à l'intégration d'un nouveau collaborateur consiste à établir un processus d'intégration en utilisant des applications. Chaque étape de l'intégration est pensée, même en amont de l'entrée dans l'entreprise : accès aux informations, poser des questions, qui rencontrer en premier, premiers bilans, etc.

Avant de vous lancer...

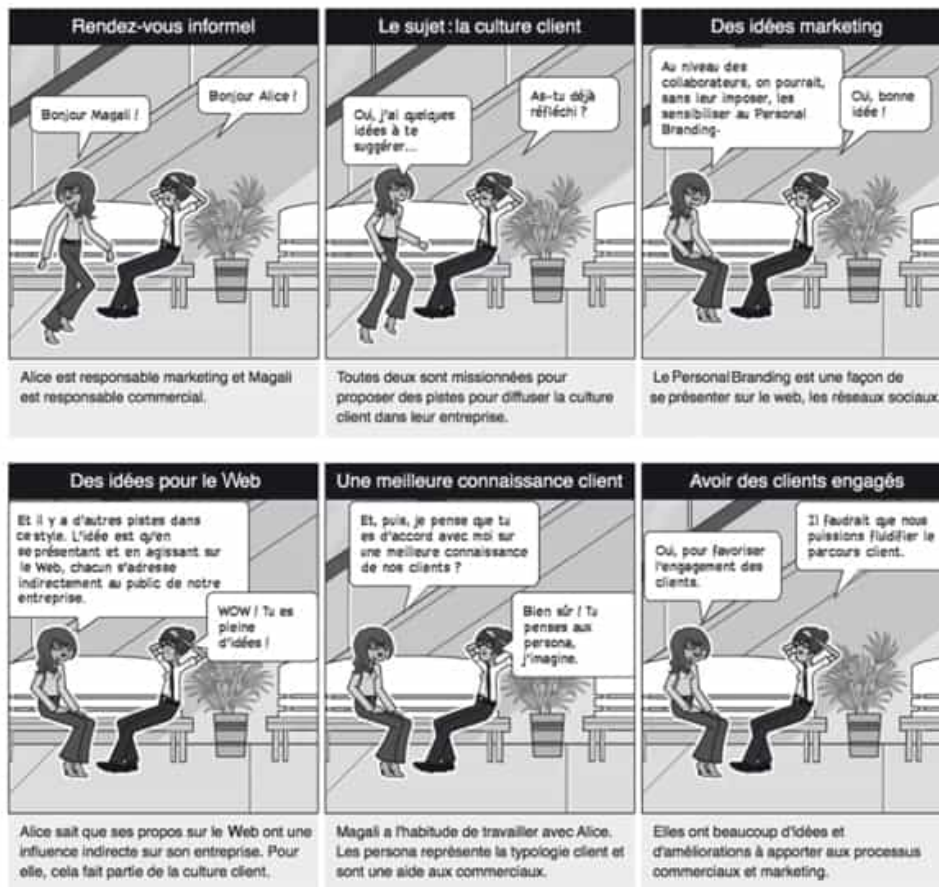
- ✓ Pensez parcours utilisateur. Le processus d'onboarding doit être le prolongement, la phase

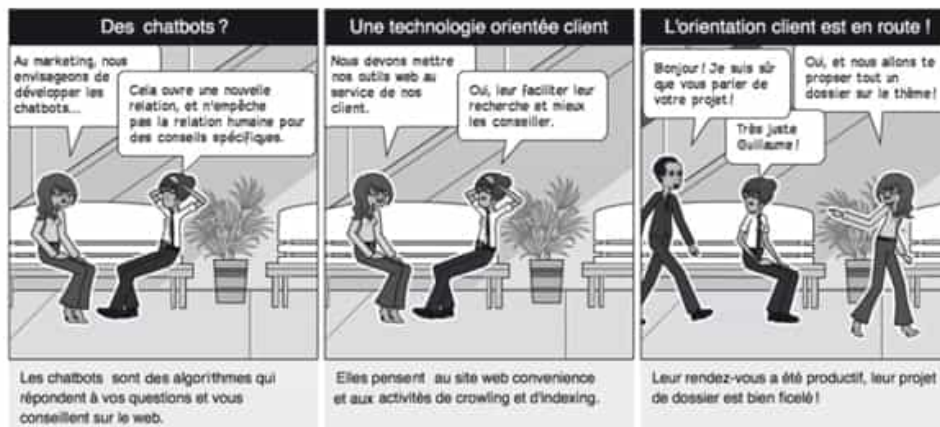
d'enchantement de l'expérience utilisateur. Il s'inscrit dans un parcours global qui commence depuis la phase de découverte jusqu'à son téléchargement sur un ou plusieurs types de devices : desktop, tablette, smartphone.

DOSSIER

9

GÉNÉRALISER LA CULTURE CLIENT





Les outils

[90 Le Personal Branding](#)

[91 Le Picture marketing](#)

[92 La recommandation sociale](#)

[93 Le Persona pour capter les besoins](#)

[94 Faire s'engager](#)

[95 Fluidifier le parcours client](#)

[96 L'employée advocacy](#)

[97 Les chatbots](#)

[98 Le site web convenience](#)

[99 Socialshaker](#)

[100 L'activité de crawling et indexing](#)

OUTIL



90

Le Personal Branding

“

*Aujourd'hui, à l'ère de
l'individu, vous devez être
votre propre marque.*

Tom Peters

En quelques mots

Le Personal Branding ou la gestion de sa marque personnelle est un outil de réflexion et de mise en œuvre d'actions définies visant à contribuer à la construction de son image personnelle. En marketing de soi, le Personal Branding est l'ensemble des moyens, techniques et canaux que l'on va utiliser afin de construire son identité, se rendre visible et se promouvoir de façon pertinente et efficace.

À l'instar des entreprises qui créent des marques, les rendent visibles, développent leur notoriété et travaillent leur image, il est possible et utile de construire et mettre en avant sa propre « marque ».

DÉFINIR, GÉRER ET PROMOUVOIR SA MARQUE PERSONNELLE



goo.gl/5W5EzN

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le Personal Branding a pour objet de définir le positionnement et les valeurs qui nous définissent et que l'on choisit de mettre en avant auprès de nos publics cibles. Il a pour ambition de réfléchir en amont aux messages que l'on souhaite véhiculer et à la façon dont on va les délivrer. Il a pour enjeu de développer une communication claire, compréhensible et différente de

nos concurrents ou de nos pairs. Il nous permet d'être « unique ».

Contexte

- Le Personal Branding ne correspond pas à un moment particulier mais se travaille en continu. Tous nos messages et l'ensemble de nos actions contribuent à construire notre image personnelle. C'est donc un travail quotidien et sur le long terme : construire une image prend du temps et demande de la cohérence et de la constance.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Définir ses valeurs clés et son positionnement. Avoir une vision très claire et objective de sa propre identité, de ce qui nous façonne, de ce qui crée notre différence et notre originalité.
2. Déterminer les atouts et points de différenciation sur lesquels nous allons pouvoir construire notre image.
3. Échanger et valider que cette image est crédible, légitime et distinctive.
4. Définir sa stratégie de communication : les objectifs (se rendre visible auprès d'une population donnée, développer sa notoriété sur le net, développer une image d'expertise dans un domaine précis), les cibles à atteindre, les messages à faire passer et les canaux de communication pour y arriver.
5. Mettre en place ses actions et les piloter ; réajuster si nécessaire.

Méthodologie et conseils

Le Personal Branding fait sens pour développer et rendre visible sa propre identité et ses avantages concurrentiels. C'est un moyen d'atteindre ses fins et de réussir dans ses projets et sa carrière professionnelle.

Il est important d'apprendre à réfléchir en tant qu'individu à part entière et non en tant que professionnel appartenant à une entreprise ou un secteur d'activité. Il s'agit donc de se distancier de ce qui nous entoure pour arriver à extraire ce qui fait notre différence, notre spécificité et notre valeur ajoutée. C'est cette unicité qui pourra séduire nos cibles, créer de la préférence, voire de l'« enchantement ».

Il s'agit donc de gérer sa propre image, de la construire et de la rendre visible, comme on pourrait le faire avec un produit ou un service : être le premier dans l'esprit de nos cibles ; être une marque forte, unique et pérenne qui corresponde à notre identité et fasse sens par rapport à nos valeurs profondes. Il est nécessaire d'avoir une pleine conscience de soi, d'assumer ce que l'on est et de l'affirmer de manière simple, forte et visible. Le fait de développer des messages clairs et des discours simples et motivants va contribuer à construire votre marque.

Avant de vous lancer...

- ✓ Permet de se différencier.
- ✓ Permet d'être identifié et de créer de la préférence.
- ✓ Avoir une vision très claire de son identité, de ses forces et de ses valeurs.
- ✓ Corriger ses actions et messages si nécessaire.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Définir ses messages et l'image voulue

Au préalable, il est essentiel d'avoir une vision claire de votre personne : vos forces, vos faiblesses, votre réalité. Il faut faire émerger les éléments qui vous définissent le plus précisément : vos valeurs, votre identité, vos points d'aspérité.

Ensuite, il faut se pencher sur l'identité que vous souhaitez véhiculer auprès des publics qui vous entourent et de l'image que vous souhaitez projeter. Posez-vous les questions suivantes :

- Qui suis-je ?
- Quel est l'aspect de ma personnalité que je veux mettre en avant ? Qu'est-ce que je veux valoriser ? y a-t-il a contrario des éléments que je souhaite occulter ?

La clarification de ce que vous voulez exprimer ou ne pas dire de vous va vous permettre d'affirmer votre marque personnelle :

- Cette marque a un nom : à l'écrit, à l'oral... vous pouvez décider de vous appeler d'une telle manière dans une activité, prendre un pseudo pour une autre, voire utiliser des initiales plus « maniables » et mémorisables.
- Cette marque a une histoire : la vôtre, avec vos valeurs et votre positionnement, synthétisée dans votre storytelling.
- Cette marque peut avoir une identité visuelle : choisissez la ou les images que vous allez utiliser pour vous présenter (sur votre CV, votre blog, vos profils...), des codes couleurs, une charte graphique ou personnelle.
- Cette marque communique auprès de son public avec les outils de communication qu'elle décide librement d'actionner : quand elle veut, où elle veut, comme elle veut.

Élaborer la « plateforme » de sa marque personnelle

À l'instar des agences de publicité, qui développent des plateformes de marque, il faut identifier les lignes directrices de votre marque personnelle :

- les **valeurs**, votre ADN : par exemple l'expertise, l'authenticité, l'ouverture... ;
- la **vision** : par exemple accompagner le changement ;
- la **promesse** : par exemple rendre le monde meilleur, plus éthique... ;
- la **mission** : par exemple le bien-être... ;
- le **style** : par exemple épuré, convivial...

Votre marque personnelle a du sens, un contenu et une mission qui l'anime.

Communiquer sur sa marque personnelle

Vous allez ensuite communiquer cette promesse qui vous caractérise et l'ADN de votre marque à votre public et créer ainsi :

- tout d'abord de la **visibilité** : vous commencez à apparaître sur les blogs, les sites, les lieux de votre choix et affirmez votre présence ;
- puis de l'**expertise** : vos interventions et votre intention personnelle se précisent, vous développez vos valeurs et votre vision du monde ;
- et enfin de l'**influence** : vous êtes reconnu par vos pairs et vos prises de parole et interventions sont repérées. Votre marque personnelle devient notoire.

Le Personal Branding se gère comme une marque traditionnelle : se rendre visible, développer une image

qui nous corresponde et développer sa notoriété... jusqu'à devenir une marque personnelle influente !



Cas

Le duo d'artistes Mel & Kio

Mel & Kio, couple dans la vie personnelle, duo d'artistes dans la vie professionnelle, gèrent leur marque personnelle au quotidien. De leurs vrais noms Pascal Melloul et Carole Carecchio, ils se promeuvent sous leur nom de scène : Mel & Kio, bien plus évocateur, poétique et mémorisable !

Mel se présente en tant que plasticien et Kio en tant que auteure et poète de mur. Lui peint et dessine, elle raconte et écrit ce que son alter ego dessine. Ensemble, ils construisent un tout cohérent et un ensemble indissociable : un duo à quatre mains !



Toutes leurs apparitions, que ce soit dans la presse ou via des vidéos, et leurs actions offline ou online contribuent à construire et développer leur image de marque en

renforçant leur notoriété. Un nom inventé, une signature qui est aussi leur logo, un vocabulaire choisi qui les identifie et les rend unique : on y parle de poésie, de végétal, de Beau et d'art urbain. Une marque est née !

OUTIL



91

Le Picture marketing

“

Une image vaut mille mots.

Confucius

En quelques mots

Le Picture marketing se définit comme un ensemble de techniques de promotion par l'image, principalement sur les médias sociaux. Il vise à mettre en avant un produit, un service, une marque ou une entreprise en préférant le visuel aux mots. En marketing de soi, le Picture marketing vise à promouvoir l'individu ou son projet d'entrepreneuriat sur le web, grâce aux visuels.

Nous pouvons utiliser des photos, des vidéos, des slides et nous pouvons les publier sur le web, sur les médias sociaux, mais aussi sur papier, dans nos lettres de motivation, dans nos e-mailing...

**BIEN CHOISIR SES IMAGES
À PUBLIER**



❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Dans une société où le sens de la vue est le plus sollicité, communiquer avec des images est le meilleur moyen de capter l'attention. Le Picture marketing, c'est l'art de faire sa promotion par l'image ; il nous permet d'être repéré, d'être visible sans avoir encore prononcé un mot.

Contexte

Les recruteurs recherchent des candidats sur les réseaux sociaux professionnels ; tous, nous « googlisons » un nom, une personne pour en savoir plus sur elle et une photo parle parfois d'elle-même. Trouver un premier emploi, réorienter sa carrière, reprendre une nouvelle activité, créer son entreprise... autant d'initiatives que nous devons faire connaître. L'image est un bon vecteur de communication.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Définir en amont ce qui est important à montrer, à visualiser :** ce qui vous représente en activité, ce qui vous représente avec une partie de votre réseau ou une personne importante, la photo de vos œuvres ou de vos publications, la photo de votre nouvelle société...
- 2. Faire le choix de restreindre le nombre de photos de vous ou, au contraire, d'en publier beaucoup.** Cette étape est importante : si vous choisissez la première option, l'avantage c'est que cette photo devient votre image de marque et vous suit longtemps ; veuillez néanmoins à la remplacer au fur et à mesure des décennies. Si vous choisissez la deuxième option, l'avantage c'est que vous transmettez une personnalité à multiples facettes : veuillez à ce qu'elles correspondent à votre personnalité, assurez-vous qu'il n'y en a pas une qui pourrait vous nuire.
- 3. Publier sur les médias sociaux,** sur vos cartes de visites, sur vos CV, vos e-mailings...

Méthodologie et conseils

Les réseaux sociaux les plus adaptés aux campagnes de Picture marketing et de partage de photos sont : Facebook, Tumblr, Pinterest, Instagram, Google Plus.

Le Picture marketing est tout à fait adapté si vous créez votre entreprise, au moment de son lancement : on peut montrer les coulisses du projet, de la société, du restaurant, on peut publier les photos de la soirée de lancement...

Le Picture marketing peut être utilisé pour la recherche d'emploi : se montrer avec ses anciens collègues, son ancien patron, se montrer en activité... ce sont autant de liens vers vous-même.

La création d'un « même » consiste à répliquer une image célèbre dont le message est détourné, parodié pour être adapté à son sujet. Le message doit être suffisamment inventif et bien adapté pour être relayé.

Avant de vous lancer...

- ✓ Crée un univers visuel autour de soi et de son projet.
- ✓ La photo est le contenu le plus partagé par une communauté.
- ✓ La photo génère le plus d'engagement et d'interactions : likes, retweets, mentions et commentaires.
- ✓ Utiliser avec précaution l'humour, les effets de mode, le détournement d'images connues...
- ✓ S'assurer que les acteurs de son secteur sont sensibles à ce mode de promotion.
- ✓ Des images sans rapport avec votre image de marque ou votre positionnement peuvent être contre-productives.



La recommandation sociale

“

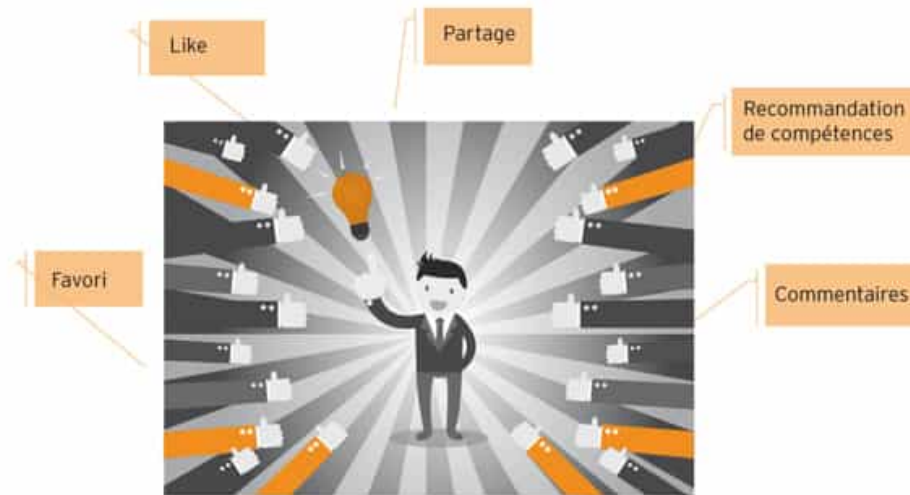
Savoir qu'un projet, une entreprise ou une personne est recommandé par nos amis, cela nous rassure et donne des gages de confiance.

En quelques mots

Les réseaux sociaux favorisent notre capacité à donner et recevoir des recommandations. On parle de « **recommandation sociale** ». Ces plateformes favorisent la cooptation et incitent les personnes d'un même réseau à mettre en avant les expertises et les capacités professionnelles et relationnelles de leurs contacts.

De la même manière qu'en marketing traditionnel, on constate que les consommateurs devenus consomm'acteurs ont une influence de plus en plus forte sur les marques ; en marketing de soi, les recommandations obtenues par ses pairs sur le web sont des leviers clés de réussite.

DONNER ET RECEVOIR DES RECOMMANDATIONS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La recommandation sociale crée un effet de démultiplication de notre présence sur le web, nos contributions, nos expériences et compétences. Loin d'arguments publicitaires ou de mise en avant de soi-même par soi-même, ce sont d'autres individus qui parlent de nous et cela nous apporte plus de considération sociale.

Contexte

Favoriser les recommandations et travailler sa e-réputation apporte des cautions particulièrement utiles en début de carrière et à des moments phares de son parcours professionnel : lorsque l'on souhaite évoluer, changer d'entreprise, conquérir de nouveaux clients ou lancer sa propre structure par exemple.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Avoir une bonne visibilité** sur les réseaux sociaux et d'établir des connexions avec les bons influenceurs et prescripteurs.
- 2. Donner pour recevoir :** likez les contenus de vos amis ou fans sur Facebook, recommandez les expertises de vos pairs sur LinkedIn, écrivez des témoignages sur les personnes avec qui vous avez travaillé sur Viadeo.
- 3. Récolter ainsi spontanément des recommandations** ou en demander directement à des personnes clés ayant un pouvoir d'influence sur votre communauté.
- 4. Écrire et solliciter des recommandations** qui mettent en avant les actions que vous avez entreprises et les résultats que vous avez obtenus : ces éléments objectifs et factuels seront des gages de qualité et de réassurance pour vos lecteurs.
- 5. Ne négliger personne :** visez les influenceurs bien entendu, mais également vos pairs, les personnes que vous avez managés ou vos propres managers. Chacun des acteurs donnant un angle de vue différent, cela contribue à développer une image complète et positive de vous.

Méthodologie et conseils

Le volume de recommandations est proportionnel à la taille de son réseau. Cela implique donc qu'il faut acquérir une communauté suffisante sur les différentes plateformes avant de pouvoir être visible et générer un nombre suffisant de recommandations pour contribuer à donner du contenu utile aux internautes.

Le fait d'être recommandé est un atout clé pour avancer dans ses démarches : la rencontre avec un recruteur, un

futur employeur ou un prospect en est facilitée et débute ainsi sur un a priori favorable. C'est ensuite notre capacité à transformer cet a priori positif en expérience à forte valeur ajoutée qui nous permet de performer et atteindre nos objectifs. La recommandation via le réseau social est un moyen... non une fin !

LA RECOMMANDATION SOCIALE, FACTEUR D'AGILITÉ

Plus de 50 % des utilisateurs d'un réseau se disent influencés par leurs relations et amis et chaque recommandation amplifie le message d'origine. Les recommandations de proches ou de pairs devancent les avis d'experts et les discours de marques. Dans ce contexte, chacun a un pouvoir d'influence non négligeable.

La recommandation sociale est un outil de la culture client en ce sens qu'elle concourt à :

- promouvoir un individu, une marque, un produit ;
- créer un halo de notoriété autour de ce même individu, marque ou produit.

Bien sûr, nous parlons de recommandation justifiée, réelle et non de fausse recommandation.

Avant de vous lancer...

- ✓ La recommandation sociale est gage de qualité et de sécurité.
- ✓ Permet de donner une image objective de soi par autrui.
- ✓ Aide à travailler sa e-réputation.
- ✓ Ne pas en faire « trop ». Rester sincère et crédible dans ses propres recommandations à autrui.

OUTIL



93

Le Persona pour capter les besoins

“

Il n'y a pas de persona non grata dans notre équipe de développement !

En quelques mots

Un **Persona** est un utilisateur-type, une représentation fictive des utilisateurs cibles d'une solution, qu'on peut utiliser pour fixer des priorités, guider des décisions de conception et d'ergonomie et tester les scénarios les plus prioritaires.

Cette méthode, inventée par Alan Cooper en 1999 dans son best-seller *The Inmates Are Running the Asylum*, permet d'offrir à l'équipe de développement une vision partagée des utilisateurs d'un produit, en insistant sur leurs objectifs, leurs attentes et leurs freins potentiels, et en proposant un format visuel des plus engageants.

**IMAGINER UN UTILISATEUR
FICTIF POUR SE METTRE DANS**

SA PEAU

Identité	Contexte
• Aeon, 24 ans, célibataire. • Habite Massy. • Colocataire d'un 4 pièces avec 2 copines. • Chercheuse d'emploi. • Licenciée endroit. • Revenus actuels : 15 k€.	 • Aeon a déjà travaillé 18 mois, enchaînant 2 CDD, en tant que téléopératrice et cherche un nouvel emploi salarié. • En faisant un test de positionnement dans un magazine, elle s'est rendue compte qu'elle n'avait pas bien négocié son dernier salaire. • Elle souhaite apprendre les bons trucs et astuces pour mieux négocier sa rémunération lors de son prochain entretien.
Contraintes	Tactiques d'apprentissage actuelles
• Budgétaire : budget maximum de 30 €. Ne payera que si elle est sûre qu'elle obtiendra mieux que ce qu'elle a eu gratuitement. • A besoin d'une formation recommandée (copine, Web). • Est habituée à des contenus ludiques, des tests, et a besoin d'une formation amusante, en modules courts.	• Son 1^{er} réflexe : demander aux amis, se benchmarker, échanger des conseils. • Elle est allée sur des forums et sur YouTube : elle n'hésite pas à poser des questions et émettre des avis sur les forums. • Elle lit beaucoup de magazines. • Sur les conseils d'une copine, elle a suivi une demi-journée de formation, « Comment négocier son salaire », dispensée par une association locale.
Besoins spécifiques	Motivation
• Avoir accès à l'information lorsque le besoin (opérationnel) est là : tout de suite ! • Clarté (presque des recettes, trucs et astuces méthodologiques simples avec des exemples). • Des exemples concrets vécus par d'autres, besoin d'échanger avec d'autres et d'avoir des réponses concrètes à ses questions spécifiques (cas concrets). • Pouvoir expérimenter les mises en situation. • Pouvoir le partager, l'offrir à une copine. • Pouvoir être guidée dans ses choix, pouvoir comparer et tester avant d'acheter (si payant !).	• Haute ponctuellement si un besoin est urgent, selon son actualité d'un moment. • Sinon moyenne. Ne veut pas s'ennuyer. • Ceci dit, si elle paye, elle ira au bout du module. • N'hésite pas à tester si cela demande un engagement faible de sa part au départ. • Et si la formation était aussi un moyen de se faire connaître/repérer par un recruteur ? (opportunité d'agrandir son réseau, d'être visible).

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

- Projeter l'équipe de développement d'une solution dans les besoins et contraintes de l'utilisateur final.
- Bénéficier en permanence du point de vue de l'utilisateur, quand il n'est pas possible de le mobiliser physiquement, afin d'aider l'équipe à se fixer des priorités et à guider des décisions de conception.

Contexte

La production d'un Persona se fait en amont d'un projet de développement de solution, avec l'équipe chargée de ce développement, afin que chaque membre de l'équipe puisse contribuer à sa création et s'imprégner au plus tôt des besoins et contraintes des futurs utilisateurs.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- Choisir les caractéristiques du Persona que l'on souhaite documenter. Celles-ci sont variables selon la solution développée, mais elles recouvrent en général les points suivants :
 - le type d'utilisateur : âge, genre, profession, catégorie socioprofessionnelle, etc.
 - les besoins ou les objectifs vis-à-vis du produit à développer,
 - les critères de choix,
 - la façon de se servir du produit, le contexte d'utilisation,
 - l'expertise du domaine/du produit.
- Préparer une feuille de paperboard sur laquelle les titres de ces caractéristiques seront notés.
- À l'aide d'un brainstorming, inviter l'équipe de développement à définir dans un premier temps l'identité de l'utilisateur : son nom, ses passions... C'est une première étape facile à franchir, et qui permet à l'équipe de commencer à incarner l'utilisateur.
- Compléter ensuite les autres caractéristiques du Persona.
- Donner une apparence visuelle au Persona, soit au travers d'un dessin représentatif, soit au travers de photos découpées dans des magazines.
- Faire valider la pertinence du Persona en termes de représentativité à un utilisateur.
- Afficher le Persona dans l'espace de travail dans l'équipe.

- Pour toute décision relative au design de la solution, poser la question : « Qu'en penserait (nom du Persona) ? »

Méthodologie et conseils

Dans le cas où plusieurs profils d'utilisateurs existent vis-à-vis d'une même solution, il est possible de distinguer deux types de Personas :

- le Persona primaire définit l'archétype pour lequel la solution est conçue, et qui doit être totalement satisfait par cette dernière. Il n'y a normalement qu'un seul persona primaire ;
- les autres Personas sont qualifiés de secondaires : ils se satisferont de la solution même si elle ne répond pas exactement à leurs attentes.

Avant de vous lancer...

- ✓ Méthode qui permet à des acteurs éventuellement plutôt centrés sur la technique de se mettre dans la peau des futurs utilisateurs des solutions qu'ils développent.
- ✓ Les solutions proposées peuvent être guidées par la façon dont elles répondent aux besoins des Personas, en tant qu'utilisateurs distincts.
- ✓ La construction d'un Persona peut prendre une dimension très ludique : bien vérifier que l'utilisateur fictif créé par le groupe soit crédible et représentatif du besoin auquel il faut répondre.

OUTIL



94

Faire s'engager

“

*L'important, c'est de
participer.*

Pierre de Coubertin

En quelques mots

Si l'implication est une attitude, l'engagement est un comportement, un acte. En s'engageant, le consommateur s'ancre dans l'univers de la marque et s'inscrit dans la durée. Son engagement étant publiquement visible, il agit sur les autres consommateurs en modifiant leurs attitudes et leurs comportements. Il importe de comprendre les motivations des consommateurs à s'engager et à faciliter techniquement les modalités d'engagement.

QUATRE MOTIVATIONS CLIENTS À S'ENGAGER



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Un lien unidirectionnel partant de la marque vers le consommateur est peu riche. La réciprocité transforme le lien unidirectionnel en relation où chacun, de la marque et du consommateur, tient compte de l'autre. La relation s'inscrit dans la durée et la confiance et répond à une logique « don/contre-don » (Mauss).

Contexte

La concurrence entre les marques étant exacerbée par la profusion d'information, il importe de retenir l'attention du client, une fois celui-ci déjà conquis. L'engagement est un moyen idéal qui permet à la fois de retenir le client et

d'en convaincre d'autres. En effet, les autres clients jugés les avis d'autres internautes comme très crédibles et pertinents.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Faire s'engager et mobiliser un client suppose de comprendre plusieurs choses :

- 1. Les modalités d'engagement :** l'engagement peut être très faible, avec le Like, simple presse-bouton. Il peut devenir plus impliquant avec le transfert à ses amis : on apporte sa caution et la confiance. Le troisième degré consiste à produire son propre contenu (texte, photo, vidéo...). On parle de User Generated Content (UGC).
- 2. Le UGC :** par définition, un UGC réunit trois conditions : il doit être créatif, publiquement visible et produit à titre gracieux non professionnel. Un Like n'est pas assez créatif pour être du UGC.
- 3. Les motivations à produire :** il existe quatre motivations à produire du UGC :
 - pour faire sa propre promotion et par expression de soi ;
 - par plaisir de co-crée, d'être partie prenante du système de création de valeur ;
 - pour se faire entendre de la marque (empowerment), par sentiment de puissance et de contrôle ;
 - pour appartenir à une communauté (échanger, partager) et d'interactions sociales.

Il y a une motivation très égocentrée et individuelle et d'autres plus sociales et collectives. La marque doit les identifier et les stimuler.

Méthodologie et conseils

La marque doit inciter l'engagement du consommateur, lui faciliter la prise de position et de parole mais ne jamais la rendre obligatoire. Elle doit accepter qu'il se retire du jeu et passe son tour... il reviendra d'autant plus volontiers que la marque a respecté ce retrait.

Lorsque le consommateur s'engage, la marque doit réagir pour remercier, mettre en avant par curation et signaler qu'elle y est sensible.

ENGAGEMENT CLIENT ET AGILITÉ

Susciter l'engagement du client est un levier de l'agilité. L'entreprise agile sait solliciter ses clients, notamment au niveau le plus développé de l'engagement : la prise de parole conjointe, lors d'une soirée-débat, d'un forum, d'un salon. Pour obtenir ce type d'engagement, l'entreprise a nécessairement fait preuve de culture client tout au long de la relation et de la transaction.

Avant de vous lancer...

- ✓ Cette stratégie permet d'ancrer le consommateur, d'agir sur les autres consommateurs et de nourrir la présence de la marque.
- ✓ Les manifestations d'engagement contribuent au rayonnement de la marque.
- ✓ La marque doit faciliter l'engagement en proposant des outils simples et techniquement à portée de main.

- ✓ La marque doit inciter à l'engagement en lançant des conversations, proposer des thématiques.

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Pour solliciter la participation des clients

Quelques techniques simples permettent de solliciter la participation des internautes, tout en sachant qu'il faut varier pour ne pas lasser et adapter au type de produit... et qu'il faut aussi écouter !

- Intégrer les avis clients sur le site de la marque pour montrer la transparence, la prise en compte respectueuse des clients.
- Faciliter l'engagement sur les médias sociaux en offrant une solution technique simple.
- Inviter à voter, participer à des concours d'idées, inviter à produire du contenu participatif.
- Inciter à résoudre les problèmes des autres clients et à intervenir dans les conversations.
- Répondre en temps réel qui montre l'implication de la marque.
- Écouter et mettre en valeur les contributions des clients.
- Partager une information exclusive qui récompense l'engagement.
- Poser des questions, collecter des avis et montrer qu'on les prend en compte.

Trois facteurs clés de succès

Pour susciter des réactions et des actes d'engagement sur le long terme, la marque devra offrir de :

- Considération : respecter les avis des consommateurs et leur donner la parole sans censure.
- Réactivité : un dialogue ne peut s'établir que si la marque réagit rapidement et répond dans un court raisonnable.
- Constance : la marque ne doit pas faire des coups isolés mais être constante et être présente dans la conversation de manière continue.

Six indicateurs pour suivre l'engagement

La marque doit mettre en place des indicateurs de mesure de l'engagement et suivre leurs évolutions. En voici quelques-uns :

- Nombre de fans, nombre de fans dans la cible.
- Nombre d'internautes impliqués (ayant cliqué sur un billet sur Facebook).
- Nombre d'internautes qui ont réagi soit en aimant, lisant, commentant, partageant, répondant à une question ou à un commentaire : on parle de Talk About This car concerne le succès de la conversation.
- La viralité pour mesurer le *reach*, c'est-à-dire la conversation rapportée au nombre de visiteurs touchés.
- Le taux d'engagement pour chaque post ou page pendant une période donnée, mesurant le pourcentage d'internautes impliqués parmi la totalité des fans.
- La tonalité : il ne suffit pas d'avoir des réactions, encore faut-il qu'elles soient positives – on mesurera le ratio entre commentaires positifs et négatifs ou le pourcentage de chacun.

Interview

Samuel Baroukh, Head of eBusiness Nestlé France



CONTEXTE

Qui : Nescafé, leader du café, appartenant au groupe Nestlé. Les valeurs sont la convivialité, l'authenticisme, la chaleur, le partage et l'humain.

Baseline : « It all starts with a Nescafé »

Quoi : proposer à un parfait inconnu, Arnaud, internaute trentenaire, de partir à la rencontre de ses vrais amis Facebook. Au nombre de 1200, il a 2 mois, équipés de trois GoPro pour aller à leur rencontre et leur proposer de partager un Nescafé.

Nescafé se veut le café facilitateur de connexion d'où la logique du défi : connaissez-vous vraiment vos amis Facebook dans la vie réelle ? À l'aide de deux mugs de café Nescafé, vous provoquerez des expériences de rencontre inattendues.

La cible : la génération Y présente sur les médias sociaux et notamment Youtube.

Le dispositif : un plan médias complet incluant de la TV mais démarrant en avril 2013, par un teaser sur Youtube. Au cours du périple, 28 vidéos ont été mises en ligne sur la chaîne Youtube de la marque.

RÉSULTATS

Les indicateurs de performance :

- 7,5 millions de vues.
- +9 818 abonnés Youtube.
- +200 % de fans Youtube.
- +60 % des abonnés ont regardé la vidéo en totalité malgré sa longueur (4 minutes en moyenne).
- Des retours qualitatifs sous forme de commentaires.

La suite du défi : à partir de mars 2014, Nescafé lance le Défi Nescafé et invite les internautes à vivre à leur tour le défi d'Arnaud.

La bonne idée à adapter à sa marque : c'est une expérience de marque engageante en deux étapes.

- La première consiste à imaginer le défi cohérent avec les valeurs de la marque, la cible visée et les questions de société du moment. Puis à réaliser ce défi avec une vraie personne et non un acteur.
- La seconde consiste à surfer sur cet exemple en demandant aux internautes de prendre le pouvoir et prendre le défi à leur compte, en devenant eux-mêmes les protagonistes de cette expérience.



En vidéo, Nescafé, « Really friends »

OUTIL



95

Fluidifier le parcours client

“

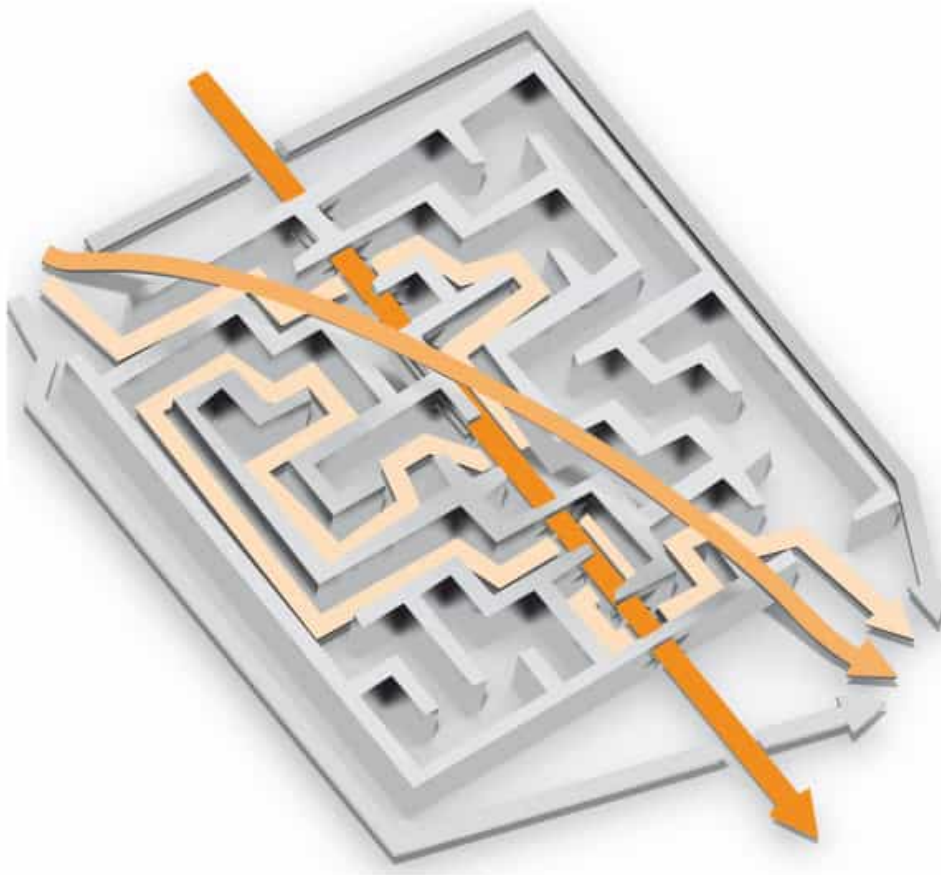
*On ne fait pas le voyage, c'est
le voyage qui vous fait.*

Nicolas Bouvier

En quelques mots

Les dispositifs, plateformes et solutions offertes par les marques online et offline ont été construites au fur et à mesure. Ceci peut se traduire par une coexistence d'outils qui conduisent à des ruptures dans le parcours client. Or, celui-ci attend une solution sans couture 360° permettant de passer d'un univers à l'autre. L'objectif est de fluidifier le parcours en travaillant sur les ruptures et les goulets d'étranglement.

**UN PARCOURS SANS COUTURE,
FLUIDE ET OPTIMAL**



❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Selon les contextes, le consommateur ira dans un des différents points de contact de la marque : site, magasin, réseau social, application... Il peut démarrer en ligne puis vouloir appeler un télé conseiller pour finaliser l'achat et finalement réserver le produit, venir en magasin l'essayer et le faire livrer chez soi. On parle de snacking car il picore un peu partout. Il ne comprend pas que le parcours puisse être discontinu voire lent. Il s'agit de le fluidifier pour faciliter les passerelles d'un outil à l'autre et de le rendre le plus court possible.

Contexte

Les consommateurs ne supportent plus d'attendre, de perdre du temps, de voir des ruptures et des goulots d'étranglement dans leur parcours client. Le fluidifier est nécessaire au risque de perdre le client qui ira chez un concurrent plus réactif et au parcours plus intégré et sans couture.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Auditer les parcours clients actuels :** mettre à plat tous les parcours possibles actuels en identifiant les blocages et points de ralentissement.
- 2. Comprendre les parcours souhaités :** effectuer un recensement de la totalité des parcours souhaités par les clients avec toutes les passerelles possibles entre systèmes.
- 3. Identifier les blocages :** cette confrontation de l'existant et de l'idéal permet d'identifier les blocages. Tenter de pondérer les pourcentages de parcours réellement effectués pour modifier en priorités les parcours les plus fréquents et satisfaire rapidement davantage de clients.
- 4. Effectuer un benchmark :** l'étude de la concurrence, des marques qui s'adressent à la même cible et celles qui ont la même problématique apporte des idées de fonctionnalités à proposer.
- 5. Etudier la faisabilité :** y a-t-il une solution pour supprimer ou diminuer ces blocages ? On pensera ROPO (*reach online, purchase offline*), *web-to-store* (le site renvoie vers le magasin), *click and collect* (réserver en ligne et chercher en magasin), *click and reserve* (réserver en ligne un modèle et venir l'essayer en magasin)...

Méthodologie et conseils

Cette stratégie doit être actualisée régulièrement pour intégrer les nouveaux canaux de communication, les nouveaux points de vente / magasins éphémères et nouveaux canaux de distribution.

Communiquer sur ces possibilités de parcours fluide et ces fonctions pas si courantes !

Respecter les choix de canal du client et tout mettre en œuvre pour que le parcours soit simple.

Accepter que selon les moments, le client préfère un parcours rapide et non ludique.

FAVORISER L'AGILITÉ DU PARCOURS CLIENT

Un parcours client fluide et aisé est le signe d'une entreprise user centric, ayant bien développé la culture client. Pour cela, on doit bien vérifier les points suivants :

- L'enchantement du client : quels sont les points de contact qui favorisent l'enchantement et ceux qui n'y concourent pas ?
- Les points de ruptures : quels sont les moments clés du parcours qui ne permettent pas de continuer de façon fluide, par exemple changement de canal ou de média ?
- Les irritants clients : quels sont les points de contact qui n'apportent pas satisfaction au client ?

Avant de vous lancer...

- ✓ La marque répond à des attentes utilitaires de réactivité et de facilité d'utilisation, d'ergonomie.
- ✓ La fluidité se fait entre canaux de communication et de distribution renforçant la cohérence de la marque.

✓ Identifier les attentes prioritaires car correspondant aux parcours clients les plus fréquents.

OUTIL



96

L'employee advocacy

“

Attirer talents et prospects en s'appuyant sur les recommandations de certains collaborateurs devenus ambassadeurs de la marque.

En quelques mots

L'employee advocacy est une démarche qui vise à **mobiliser les salariés pour devenir ambassadeurs de leur entreprise, ou d'une marque**, dans le cadre de leur activité professionnelle, et parfois même dans leur quotidien.

En endossant ce rôle, les collaborateurs **communiquent au nom de l'entreprise et crédibilisent le discours de marque** soutenu par le récit de leurs propres expériences utilisateur. Une prise de parole bienvenue dans un contexte de transformation digitale imposant aux entreprises de se démarquer sur le Web et d'embarquer les

équipes internes dans leurs développements numériques.

LA PUISSANCE DE L'EMPLOYEE ADVOCACY¹



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

Attirer des prospects en s'appuyant sur des collaborateurs identifiés pour **partager les contenus** et **porter les valeurs** de l'entreprise.

Contexte

L'employee advocacy s'impose comme **une alternative aux communications traditionnellement poussées en masse** auprès de cibles qui les refusent de plus en plus en s'équipant d'ad-blockers et préfèrent se référer aux avis qualitatifs partagés sur les réseaux sociaux.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Le choix d'une solution d'employee advocacy repose sur trois critères complémentaires : accéder à l'information,

faciliter son partage et mesurer les retombées.

- 1. Accéder à l'information :** toute l'actualité de l'entreprise doit être disponible à tout moment, sur plusieurs supports et en mobilité. Les contenus doivent couvrir les dernières informations internes (organisation, process, success stories...) mais également celles relatives à leur marché (concurrence, réglementation...).
- 2. Faciliter son partage :** les collaborateurs doivent pouvoir apporter leurs contributions et retours d'expérience. Les différents points de vue créent de la richesse et des interactions dont les partages sont essentiels pour générer une caisse de résonance sur les réseaux sociaux. Les salariés maîtrisent alors leur e-réputation, leur marque personnelle, et renforce celle de leur entreprise.
- 3. Mesurer les résultats :** de telles plateformes doivent pouvoir fournir des analyses en se basant sur des indicateurs mesurant l'activité et le niveau d'influence de chacun sur les réseaux sociaux en vue de piloter la e-réputation.

Méthodologie et conseils

De nombreuses solutions et réseaux d'entreprise permettent de communiquer en interne tout en renforçant les liens entre les collaborateurs et l'entreprise. Pour générer de l'engagement et permettre aux salariés de devenir e-ambassadeurs, les plateformes collaboratives doivent faciliter l'accès aux contenus pour informer les collaborateurs rapidement et leur permettre de relayer leurs expertises sur les réseaux sociaux.

Ce type de programme est généralement déployé sur les réseaux sociaux dans des marchés B2B.

 **PLUS D'AGILITÉ AVEC LES
PROGRAMMES EMPLOYEE**

ADVOCACY

En encourageant les employés à participer à la communication de leur entreprise et à partager du contenu à valeur ajoutée sur leurs propres réseaux, les entreprises gagnent en agilité. En effet, cette autonomisation des conversations sans le concours direct de la marque crée un potentiel de visibilité inespéré. Les employés ambassadeurs contribuent à :

- valoriser la marque et l'entreprise ;
- favoriser le recrutement social ;
- modifier la perception des influenceurs ;
- désamorcer les crises plus rapidement ;
- améliorer l'expérience client ;
- développer la collaboration des salariés ;
- améliorer l'expérience des salariés ;
- renforcer la marque employeur.

Avant de vous lancer...

- ✓ Il est indispensable d'expliquer la stratégie d'employee advocacy en interne pour acculturer et fédérer l'ensemble des collaborateurs dans cette démarche.
- ✓ Pour accompagner les équipes dans ce type de programme, une charte de bonne conduite sur les réseaux sociaux doit être rédigée et partagée pour pouvoir s'y référer et appliquer les bonnes pratiques.



INTERVIEW



*Entretien avec Valène Jouany Brand Marketing Specialist
@ Smarp*

L'employee advocacy et le knowledge sharing par et pour les salariés

J'utilise quotidiennement la solution Smarp depuis que j'ai rejoint l'entreprise en 2015. Dans le cadre de mes activités, je partage sur les réseaux sociaux du contenu sur l'actualité de Smarp, mon quotidien dans l'entreprise mais aussi sur les dernières tendances RH et Marketing et de la transformation numérique. Cette solution m'aide dans la réalisation de mes missions quotidiennes via :

- **La découverte et le partage de contenus relatifs à mon expertise et à l'entreprise :** avant d'utiliser l'application, je rencontrais une contrainte à laquelle d'autres responsables Marketing sont sûrement confrontés : le **temps** requis pour rechercher sur le Web le contenu qui intéressera mon audience, les **sources de contenu** disponibles étant de plus en plus nombreuses ! Je gagne désormais du temps en découvrant dans le fil d'actualité le contenu proposé par les administrateurs et par mes collègues. Je **partage** ensuite les articles qui me semblent être les plus intéressants pour mon audience. Je peux publier un même article simultanément sur plusieurs

plateformes dont Twitter, LinkedIn, Facebook... tout en personnalisant mes partages !

- **La suggestion de nouveaux contenus** : avec mes collègues, **nous contribuons à alimenter le fil d'actualité** de l'application en proposant nous-mêmes du contenu qui nous paraît adéquat. Cette approche nous permet d'être actifs dans le programme et de **mettre en commun** nos veilles technologique et concurrentielle, ce qui est un réel avantage !
- **La publication de commentaires** : nous ne nous contentons pas de partager sur les réseaux sociaux le contenu mis à notre disposition après l'avoir lu ou visionné, nous avons en effet la possibilité de le commenter en interne via l'application. Je me suis d'ailleurs rendu compte que **j'échange maintenant davantage avec mes collègues qui sont rattachés à d'autres départements que le mien** ou qui sont basés à l'étranger. On échange sur l'actualité de l'entreprise mais aussi sur l'industrie et sur les dernières tendances du marché. J'ai l'impression de mieux les connaître !
- **La mesure de ma performance et du niveau d'engagement généré sur les réseaux sociaux** : comme la majorité des personnes qui sont actives sur les réseaux sociaux, l'un de mes objectifs est de **générer de l'engagement**. Par engagement, j'entends des likes, des RT mais aussi et surtout des commentaires. La plateforme me permet de **mesurer** notamment le nombre de clics, de partages, de réactions générées via le contenu que j'ai partagé. En parallèle, mon SmarpScore (indicateur pouvant aller jusqu'à 100) m'indique **mon niveau d'influence** sur les réseaux sociaux. Je peux également savoir quels sont mes collègues les plus actifs dans le programme grâce au leaderboard !



Cas d'entreprise

L'application Smarp



L'application Smarp est notamment utilisée par L'Oréal, Amazon, Schneider Electric, Randstad, KPMG, Unilever, Nissan, BASF, Baker McKenzie...

Avec l'application Smarp, les salariés sont encouragés à découvrir et à proposer du contenu relatif à leur expertise, à l'industrie et à l'entreprise. Ils peuvent par la suite le commenter en interne et le partager sur les réseaux sociaux de leur choix en quelques clics.

UN FIL D'ACTUALITÉ PERSONNALISABLE

Pour que le contenu soit adapté aux besoins et aux centres d'intérêt des salariés, le fil d'actualité est personnalisable : chaque utilisateur de l'application s'abonne aux rubriques de son choix. Les administrateurs peuvent ajouter une rubrique par défaut pour que les salariés puissent suivre l'actualité de l'entreprise !

UN SYSTÈME DE GAMIFICATION LUDIQUE ET ADAPTÉ À LA CULTURE DE L'ENTREPRISE

Le système de gamification intégré, là encore personnalisable, rend l'utilisation de l'application et in fine la prise de parole sur les réseaux sociaux encore plus ludique ! Les options de gamification incluent notamment l'attribution de points aux utilisateurs en fonction de leur niveau d'activité et de l'engagement généré via leurs partages, un leaderboard et la possibilité de participer à des sondages organisés en interne par l'entreprise.

DES STATISTIQUES CLÉS POUR ÉVALUER LES RÉSULTATS OBTENUS

Chaque utilisateur peut mesurer son niveau d'influence sur les réseaux sociaux et l'engagement généré par ses partages. En parallèle, les administrateurs ont accès à des indicateurs et à des statistiques clés comme l'audience touchée par les partages des salariés, l'EEMV (Estimated Earned Media Value), les contenus les plus performants, le niveau d'engagement des salariés...

OUTIL



97

Les chatbots

“

*Et si le futur du marketing
automation était les chatbots ?*

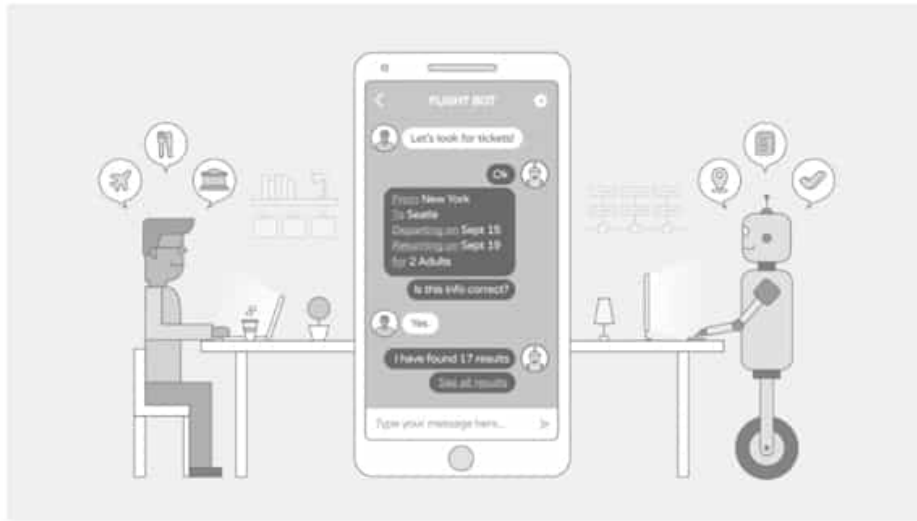
En quelques mots

Les chatbots sont des programmes informatiques qui utilisent **l'intelligence artificielle** pour initier et entretenir des conversations avec les visiteurs. Ils ont émergé pour aider les internautes à sélectionner les produits et services les plus appropriés à leurs besoins, répondre aux questions fréquemment posées et fournir un support client si nécessaire.

Chaque bot possède sa propre personnalité. Ils peuvent être utilisés dans une **stratégie inbound marketing** pour proposer le bon contenu, au bon moment.

**CHATBOTS : POUR
DES EXPÉRIENCES FLUIDES**

ET INTELLIGENTES¹



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Les clients recherchent sur Internet des **expériences servicielles** toujours plus convaincantes, rassurantes et transparentes. **L'immédiateté** est également un critère essentiel qui permet souvent de clôturer une vente ou de la sécuriser par des réponses adaptées, délivrées au moment où le client les sollicite.

Les chatbots sont devenus si sophistiqués qu'ils peuvent fournir une variété de réponses qui s'appuient sur des **bases de données** étendues de questions que les clients sont susceptibles de poser sur un produit ou un service.

Contexte

Plus d'un consommateur sur deux préfère converser avec les entreprises via une application de messagerie plutôt que par téléphone et se sent plus en confiance pour acheter lorsqu'il peut chatter. De plus, les taux d'interaction constatés sont dix à quinze fois supérieurs à ceux générés via une campagne d'e-mail marketing

traditionnelle. En d'autres termes, 1 000 utilisateurs d'un système de messagerie équivaldraient à une base de 15 000 e-mails.

Les chatbots permettent également de réduire les temps d'attente des clients, tout en réduisant le nombre de personnes dédiées à l'assistance. Ils ne dorment pas, ce qui signifie que vous pouvez fournir à vos clients un service 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

L'application actuellement la plus répandue pour mettre en œuvre un bot est **Messenger de Facebook**. Plusieurs outils vous permettent de créer des Facebook bots et de développer des actions marketing poussées sans connaissances techniques, tels que Chatfuel (<https://chatfuel.com>), ManyChat (<https://manychat.com>) ou Bitsify (<https://botsify.com>), par exemple.

Il vous faudra néanmoins :

1. **Déterminer le champ lexical**, les messages, les synonymes afin de couvrir un éventail le plus large possible pour couvrir les besoins d'information de vos cibles.
2. Concevoir des **formats de réponses naturelles** comme lors de la réalisation d'une FAQ.
3. Prévoir si possible une **redirection vers un conseiller** pour les cas où le chatbot ne peut pas répondre.
4. Prévoir le **volume de données** à traiter par le chatbot par mois.
5. **Tester** le chatbot avant de le lancer.
6. Déterminer les **déclencheurs** du chatbot.

7. Prévoir l'intégration éventuelle au **SI** de l'entreprise.
8. Prévoir les contraintes légales.

Méthodologie et conseils

La plupart des experts prédisent que dans un futur proche, les chatbots seront capables de **centaines d'interactions** qui reproduisent la conversation humaine réelle et pourront délivrer des réponses très pertinentes aux demandes des clients.

Les chatbots ne doivent pas remplacer les interactions significatives entre vous et vos clients, mais ils vous fourniront un bon moyen de proposer un premier niveau d'informations et des suggestions sur vos produits et services.

Avant de vous lancer...

- ✓ Définissez quels services vous souhaitez proposer à vos cibles. Les cas d'usage doivent être pertinents pour vos clients ou prospects.
- ✓ Soyez créatif, les chatbots ont parfaitement leur place dans une stratégie inbound marketing dès lors qu'ils permettent aux clients de simplifier leur parcours d'achat.
- ✓ Prévoyez de donner une personnalité à votre chatbot. Il engagera, au même titre qu'un conseil, votre image de marque.

OUTIL



98

Le site web convenience

“

*Plus vous engagez vos clients,
plus les choses deviennent
compréhensibles et plus cela
devient facile de déterminer ce
que vous devez faire.*

John Russell, ex VP de Harley-Davidson

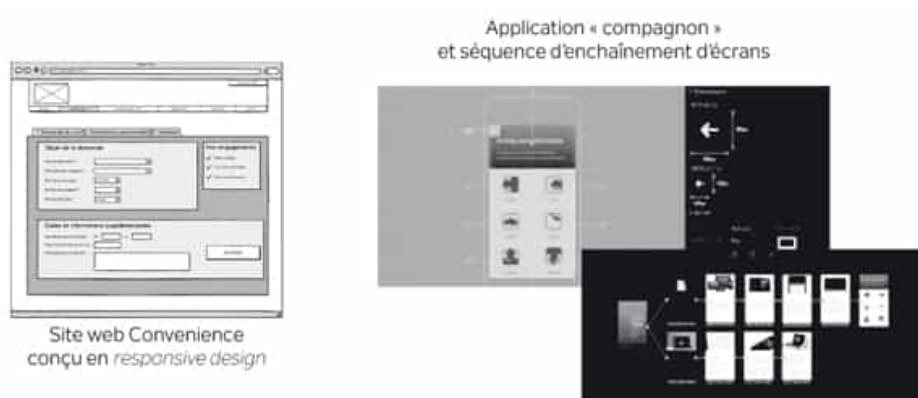
En quelques mots

De nombreux producteurs n'assurent pas la commercialisation finale auprès des consommateurs, a fortiori si leur produit est un sous-ensemble du produit fini ou de la « solution » commercialisée, résultant d'un assemblage composite. Pour autant, ils sont porteurs d'une expertise profitable aux individus sur leur domaine de prédilection : conseils, informations, aide aux choix éclairés, simulations selon un configurateur...

Le site web appelé convenience est un site ou espace du site institutionnel du fabricant sur lequel il propose des contenus et outils informationnels et

serviciels pour les individus et usagers finaux. Ce site devient vecteur de relation directe et de rapprochement entre l'entreprise et les publics usagers. Il est de préférence assorti d'applications mobiles dites « compagnons » pour l'utilisateur.

CONCEVOIR SON APPROCHE CONVENIENCE



Sources : <https://www.lafabriquedunet.fr/conseils/conception-site-web/creer-maquettes-site-web/> <https://slice42.com/apps/2016/06/briefs-outil-animation-de-mockups-dapps-passe-de-199e-a-99e-40748/>

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le site web *convenience* est un outil qui permet au fabricant d'éditer et de partager son expertise avec les individus. Le site est à la fois informationnel et serviciel. On parle « d'éducationnel ». Il permet à l'entreprise de valoriser son savoir dans son domaine et son savoir-faire technique, selon un ton et une expérience de site favorisant la proximité avec les individus, et lui permettant de gagner non seulement en notoriété spontanée, mais en préférence, et de travailler sa marque en cherchant à l'ériger dans les esprits comme une

référence du domaine (pour des critères de qualité, de sérieux, de dynamisme, de pérennité).

Contexte

Le site web *convenience* s'emploie en particulier pour les entreprises traditionnellement B2B – business to business qui ont à la fois intérêts et enjeux (image, commerce) à entrer en communication et relation directe avec ses consommateurs et usagers actuels ou potentiels. Il ne s'agit pas de vendre (e-commerce) mais de guider, accompagner l'internaute, l'informer de manière bienveillante (le « care »), et lui **rendre service**. Les contenus et outils prévus pour le site sont intéressants à diffuser sélectivement dans une application mobile complémentaire.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Déterminez clairement votre domaine d'activité principal et vos « sweet spots » : domaines de prédilection et de force. Formulez la « raison d'être » de votre entreprise : vous avez alors sa mission, et l'évangélisation qu'elle doit porter vis-à-vis du marché : ce sur quoi elle peut, doit informer et former.
2. Recensez les communications écrites et digitales à l'initiative de votre entreprise ou en termes d'image perçue (ex : rapport d'entreprise, articles de presse, e-reputation...) en rapport avec les éléments ci-dessus définis. La direction de la communication de votre entreprise, la direction des ressources humaines, marketing et commerciales peuvent vous aider.
3. Faites l'arborescence de votre site et son maquettage (cf. rubrique suivante) : rubriques, format des contenus, outils, enchaînement des

pages, éventuellement adossé à celle de votre site institutionnel (voyez avec le DSI). Revoyez-les pour adaptation sur les autres supports et concevez sur ces bases la maquette de vos applications compagnons.

4. Évaluez le travail de réécriture, d'écriture et de conception additionnelles (avec votre direction digitale).
5. Lancez la conception et recettez. N'oubliez pas de faire participer à ces travaux des usagers ou clients, partenaires en contact avec vos publics.

Méthodologie et conseils

Le site peut et doit non seulement être conçu pour être consultable sur les différents supports numériques (ordinateur fixe et portable, tablette, smartphone) mais il peut être assorti d'une ou plusieurs applications mobiles « compagnons ». Utilisez l'interactionnel : jeux, quizz, auto-diagnostics ou évaluations.

Avant de vous lancer...

- ✓ Comprenez bien qu'il va falloir effectuer un travail de recensement des contenus publiables ou en produire pour l'occasion. Dimensionnez les besoins en ressources (humaines, temps et compétences et financières).
- ✓ L'idée est de créer et d'installer l'usage chez les clients existants et le marché potentiel. Ne négligez pas le plan de communication et promotion (canaux digitaux et traditionnels, budgets, animation partenaires).



**COMMENT ÊTRE PLUS
EFFICACE ?**

Évaluez bien le contenu à mettre dans votre site convenience. Sa vocation étant de rendre service à vos cibles, étudiez auprès d'elles leurs besoins et attendus en matière pédagogique (information, tutoriels) et de services pratiques. Vous avez tout intérêt à associer vos cibles à la définition du contenu, puis à une période de tests et d'ajustements avant lancement public. Dans votre site convenience, vous pouvez mettre :

Des informations sur l'actualité de votre domaine et des guides pratiques

Votre rôle est ici d'être un partenaire conseil, un éclaireur vis-à-vis du lecteur, qui s'exprime toutefois dans un langage pédagogique et pratique. Pensez et concevez selon un registre « conversationnel ». Utilisez des formules qui interpellent et invitent, et sont couramment utilisées en dialogue oral (« voyez », « cherchez », mode d'emploi...). Vulgarisez les termes techniques, évitez les acronymes ou définissez-les, ne surchargez pas les textes de longues explications. Ne cherchez pas l'exhaustivité et restez « léger ». Interpelez avec des points d'interrogation.

Présentez des aides au diagnostic en plusieurs points d'attention : « si votre enfant fait ça et ça et ça et ça ou ça alors pensez à consulter... »

Listez les sujets d'actualité sociétale et les questions que peuvent se poser les publics en relation avec votre domaine, concernant leur propre usage et besoin de produit, solution, ou questionnement d'intérêt général mais rapporté à votre activité (le glyphosate, les écrans, la poudre d'aluminium, le bio)... Apportez-y une réponse ciblée et personnalisée (repérable et cliquable en navigation) : adressez-vous à toutes les cibles du sujet. Le site convenience est par principe universaliste, à moins que vous ne soyez spécialisé sur une ou plusieurs cibles données avec ses questions spécifiques. Listez donc les cibles du site au préalable. Ex : la femme enceinte, le bébé, les personnes âgées.... Listez-les.

Des services utiles

Souvent, le site propose une identification et géolocalisation d'un professionnel de service, de vente, d'opération de votre réseau, et pour quel type de besoin consommateur (avec un sélecteur proposant un choix dans une liste déroulante). Attention pendant la conception à vérifier les règles d'affectation d'un nouveau prospect à un partenaire, et la manière d'identifier un client actuel d'un partenaire... Étudiez bien ces éléments avec la direction des ventes et du réseau.

Il ne s'agit pas d'un site de vente, mais vous pouvez présenter des fiches produits en réponse aux problématiques énoncées et développées dans les contenus.

Proposez des tests à la fois sur votre site et en prolongement sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter...), en les promouvant avec le fameux hashtag twitter # pour assurer un relais viral du test (communication entre internautes) : test de vue, de personnalité, de comportement alimentaire...

Le site peut mettre en avant les avantages de ses partenaires, ou présenter de nouveaux sites et initiatives communautaires (améliorer le sommeil, réduire les facteurs de stress, prendre soin de ses articulations...) de l'entreprise. Il peut délivrer des numéros pratiques, des astuces... Pour les clients en accès nominatif, le site (et application) peut apporter des services de consultation de compte, d'obtention d'avantages, de téléchargement de documents et informations, des services de mise en relation.

Exercice : concevez un site *convenience*

EXEMPLE DE TRAME DE RUBRIQUAGE POUR UN SITE CONVENIENCE :

Constat de société chiffré, et engagement de votre entreprise – Jeu concours :

Rubrique N°1 : Comprendre...

Rubrique N°2 : Prendre soin de...

Rubrique N°3 : Produits & Solutions

Rubrique N°4 : Trouver un...

EXERCICE (VOUS POUVEZ FAIRE L'EXERCICE SEUL OU À PLUSIEURS DANS VOTRE ENTREPRISE, VOIRE LANCER UN CHANTIER DE DÉFINITION) :

- Trouvez le constat de société en relation avec votre activité, qui mérite un engagement humain à se mobiliser pour améliorer la situation. Appuyez-le de chiffres issus de vos études de marché et sondages ou de sociétés spécialisées : ex : 3 personnes sur 4 souffrent de tel symptôme, 1 conducteur sur 5 ne peut pas... Le constat peut faire l'objet d'un engagement sectoriel et d'actions en faveur de l'amélioration de ce problème de société. Vous pouvez également créer un mouvement d'adhésion au « combat contre, ou mouvement pour l'amélioration de, faire de cela une priorité » avec un jeu concours / test / auto-évaluation en approche web social (page Facebook + Twitter + Instagram...).
- Imaginez les axes de contenus et messages que votre entreprise pourrait développer ou reformater et proposer aux internautes en vue de leur permettre de prendre conscience, agir ou se positionner sur le sujet, en adoptant des réflexes,

comportements et aussi les produits que vous fabriquez. Ne vous bridez pas.

- Sur cette thématique, titrez les rubriques 1 à 4 ci-dessus : Comprendre X, X étant le sujet de votre expertise. Exemple : Comprendre le diabète, comprendre la vue, comprendre la sécurité en voiture... Prendre soin de Y, exemple : votre peau, votre alimentation... Apportez des sous-rubriques en fonction des segments de problèmes, de besoins, ou de cibles (adultes, enfants, personnes âgées...).
- Listez les produits et solutions et voyez comment les organiser (en rubriques) : par cible, par valeur ajoutée, etc.
- Vous pouvez proposer de trouver un revendeur, une boutique, un professionnel de santé ou d'optique par exemple, un agent d'assurance de votre réseau...
- Vous disposez d'une version d'arborescence, point de départ d'une conception (poursuite de la définition avec d'autres collaborateurs de l'entreprise et/ou des prestataires).
- Vous pouvez penser à la version sur mobile du site et une séquence de contenus et de services proposés sur une application mobile compagnon : « mon XX », XX étant votre entreprise.

OUTIL



99

Socialshaker

“

*L'outil indispensable pour
mettre en place des jeux-
concours sur vos réseaux
sociaux.*

En quelques mots

Socialshaker est un **outil multifonction** qui permet aux marques de **lancer des campagnes sur les réseaux sociaux**, de recueillir des données marketing et de remonter des informations en temps réel.

Cette solution allie une **expertise marketing, technique et statistique** pour proposer aux TPE et PME une technologie sophistiquée, tout en étant simple à utiliser. Socialshaker se présente également comme un **éditeur d'applications** destinées à ajouter des fonctionnalités sur une page Facebook, Twitter ou Instagram.

PAGE D'ACCUEIL DE SOCIALSHAKER



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'outil a pour but de faire gagner du temps, mais aussi de l'argent aux marques, grâce à la centralisation de nombreuses fonctionnalités d'animation et de gestion des réseaux sociaux. Le tout pour un abonnement mensuel adapté aux besoins de l'entreprise.

Contexte

Dans un contexte où les réseaux sociaux conquièrent une audience de plus en plus large et engagée, les community managers des marques se doivent d'être réactifs et inventifs. Les algorithmes des réseaux sociaux évoluant à grande vitesse, il devient essentiel de disposer des outils les plus performants disponibles sur le marché pour rester compétitif et accroître son engagement.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Pour utiliser Socialshaker, il est nécessaire de s'inscrire en ligne. Rendez-vous à l'adresse : <http://www.socialshaker.com/>, puis cliquez sur le bouton « S'enregistrer » en haut à droite de l'écran.
2. Sélectionnez votre méthode d'inscription. Si vous disposez d'un compte Facebook ou Google+, il est conseillé de l'utiliser pour pouvoir lier vos différents comptes sociaux.

Méthodologie et conseils

Une fois connecté à la plateforme, vous accédez au tableau de bord qui regroupe les actualités et les statistiques en lien avec vos campagnes.

Commencez par ajouter tous les réseaux sociaux que vous allez gérer. Pour cela, cliquez sur votre nom en haut à droite. Un menu déroulant s'affiche.

Cliquez sur « Mes comptes sociaux » puis synchronisez vos comptes Facebook, Instagram et Twitter.

Maintenant, vous pouvez lancer votre première campagne ! Cliquez sur le bouton « Campagnes » dans le menu à gauche de l'écran.

Sélectionnez « New Campaign ».

Puis sélectionnez le type de campagnes que vous souhaitez lancer. Il peut s'agir d'un quiz, d'une newsletter, etc.

Socialshaker permet aux entreprises d'être compétitives sur les réseaux sociaux grâce à la mise en place d'une stratégie social media multiplateforme. Ces avantages touchent :

- L'engagement : grâce aux quiz, aux sondages, aux jeux, la participation des communautés et des prospects est active. C'est un excellent moyen de

fidéliser des abonnés ou d'en décrocher de nouveaux.

- L'analyse des campagnes marketing ou des publications : la plateforme Socialshaker permet de suivre en temps réel les résultats des actions menées. Il est ainsi possible de déterminer ce qui a fonctionné et les actions correctives à entreprendre.
- La qualification de leads et de communautés : cette solution possède des fonctions qui permettent de collecter des données et des informations très précises sur les participants aux jeux, aux quiz ou aux sondages.

Avant de vous lancer...

- ✓ La version gratuite ne permet pas aux participants de gagner des chances supplémentaires en invitant des tierces personnes à jouer.
- ✓ Il est donc nécessaire de choisir le forfait parfaitement adapté à ses besoins.
- ✓ Prix de l'outil : gratuit jusqu'à 250 participations puis payant à partir de 59 € HT par mois ou 79 € pour un mois.

COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Conseils pour une bonne utilisation de Socialshaker

L'organisation de jeux-concours sur une page Facebook est conseillée aux pages fans disposant d'au moins plusieurs centaines de fans (500 et +). Pourquoi ? Tout simplement car si vous n'avez pas suffisamment

d'audience sur votre page, vous n'aurez que très de peu de participants.

Et cela serait dommage car l'organisation d'un jeu est coûteuse pour une entreprise à plusieurs niveaux :

- le temps passé à mettre en ligne le jeu
- le temps passé à communiquer sur le jeu
- le budget prévu pour la récompense
- le budget prévu pour une éventuelle sponsorisation du jeu-concours (Facebook).

Si vous démarrez sur Facebook, passez plutôt par des techniques de recrutement de fans de manière organique (capitalisez sur l'existant en sollicitant des personnes qui vous connaissent déjà) ou de manière payante *via* la publicité sur Facebook.

Si l'organisation de jeux-concours ne vous intéresse pas, sachez que des applications type Instagram, Twitter et YouTube sont disponibles afin d'afficher aux yeux des internautes les contenus publiés sur ces réseaux sociaux, et ce directement sur votre page Facebook.

Quand votre communauté montrera de l'engagement naturellement, proposez des jeux avec une mécanique un peu plus complexe, avec des systèmes de points, la réponse à des questions précises...

Socialshaker permet de lancer des opérations sur plusieurs réseaux sociaux, de manière simultanée. Il faut s'en servir dans un premier temps pour accroître votre notoriété et votre visibilité. Ce qui contribuera naturellement à augmenter le volume de votre communauté.

Parmi les différentes mécaniques proposées, le niveau d'engagement demandé aux internautes est naturellement différent. Je vais récapituler ci-dessous les différents niveaux, du plus simple d'accès au plus difficile :

- Niveau 1 : jeu-concours instant gagnant/loterie

- Niveau 2 : jeu-concours quiz
- Niveau 3 : jeu-concours texte
- Niveau 4 : jeu-concours photo
- Niveau 5 : jeu-concours vidéo.

Plus l'engagement demandé est élevé, moins vous aurez de participants. Cependant, cela pourra certainement vous permettre de détecter de potentiels ambassadeurs, c'est-à-dire des personnes appréciant beaucoup votre marque (ou la récompense que vous proposez).

Le prix offert lors de l'organisation de votre jeu-concours est important pour motiver les internautes à participer et communiquer leurs coordonnées, mais attention à ne pas proposer des cadeaux trop « populaires ».

En effet, si vous faites gagner des iPhone ou iPad alors que vous vendez des soins d'institut de beauté, vous risquez d'avoir beaucoup de participants n'étant pas intéressés par ce que vous vendez.

En revanche, si vous faites gagner des bons d'achat, vous êtes sûrs que le gagnant viendra le consommer chez vous, et deviendra peut-être client à l'avenir s'il est satisfait par vos services.

Enfin, il est essentiel de suivre les résultats des campagnes lancées dans la partie « Monitoring ».

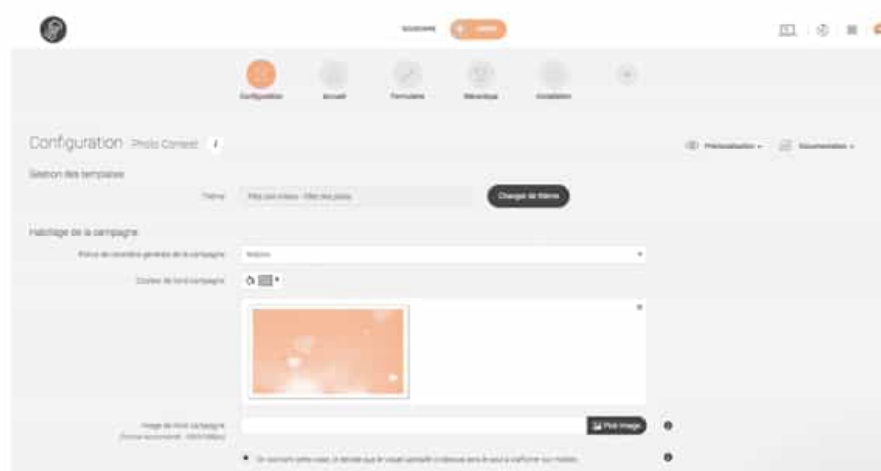
Les informations suivantes sont affichées :

- La situation de la campagne avec les dates de début et de fin de concours.
- Le nombre de participants à la campagne.
- L'export des données, en format.csv.
- Le graphique de répartition des participants pendant toute la durée de la campagne.



Mise en application

Module de configuration d'une application



Dans le cas d'une mise en application, partons du principe que nous souhaitons faire parler de notre entreprise à l'occasion de la Fête des mères, et que nous vendons des fleurs. Il pourrait alors être intéressant de mettre en place un jeu-concours photo, au cours duquel les internautes sont invités à partager sur l'application installée sur notre page avec SocialShaker, une photo de type Selfie « Maman/Enfants ».

Pour cela, nous allons bien sûr choisir la mécanique « Photo Contest » sur l'outil SocialShaker, puis paramétrons ensuite la date de début/fin de notre jeu, les différents éléments graphiques sur lesquels l'internaute naviguera ainsi que le règlement.

Pour information, la présence d'un règlement est obligatoire pour chaque jeu lors duquel une entreprise récompense un ou plusieurs internautes avec un produit/service ayant une valeur de plus d'1 €, mais ne doit plus faire l'objet d'une validation auprès d'un huissier depuis le 1^{er} janvier 2015.

SocialShaker vous permettra facilement de produire celui-ci en vous invitant à remplir des champs spécifiques visant à la génération d'un règlement complet.

Une fois que votre jeu est paramétré, il vous faudra le mettre en ligne en l'installant, puis il faudra ensuite penser à la communication de l'événement sur votre page Facebook, site Internet, newsletter, etc.

OUTIL



100

L'activité de crawling et indexing

“

*Notre objectif est d'organiser
l'information mondiale et de la
rendre accessible et utile
universellement.*

Larry Page

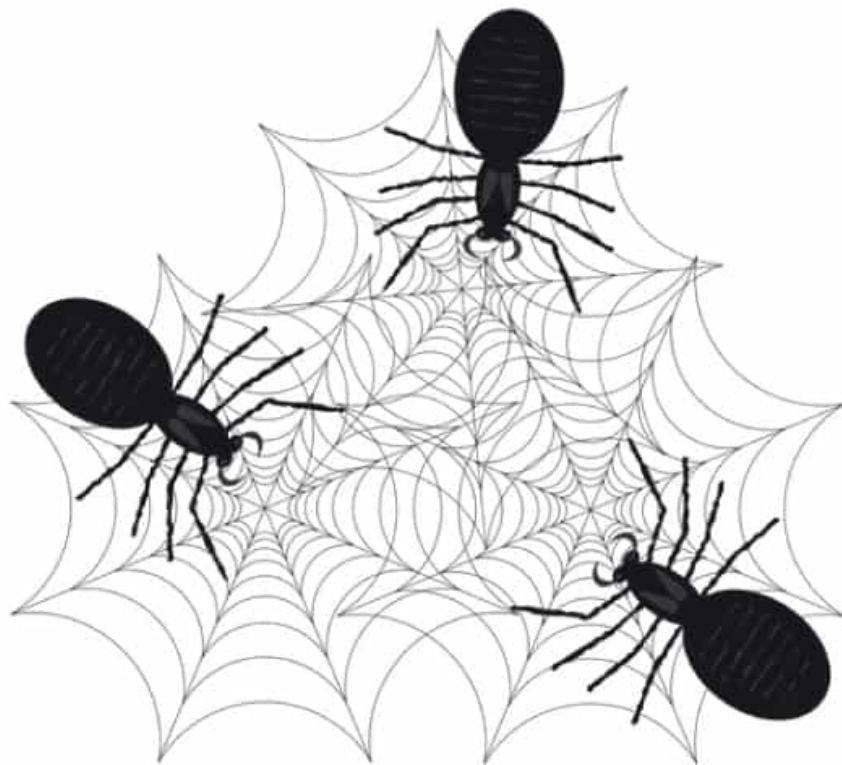
En quelques mots

Les robots des moteurs de recherche crawlent/parcourent le web en permanence : ils vont de page en page, suivent les liens et enregistrent les contenus. Puis dans un second temps ils classent les contenus en fonction de différents critères. Ces robots semblables à des araignées toujours à l'œuvre peuvent être nos amis ou nos pires ennemis, ils peuvent soit nous permettre d'augmenter notre visibilité, soit nous rendre complètement invisible sur la toile.

Comment fonctionnent-ils ? Comment indexent-ils les contenus ? Comment sont-ils programmés ? Tant de questions que se

posent les marketeurs afin d'essayer de les apprivoiser.

LES ROBOTS VONT DE LIENS EN LIENS ET INDEXENT LES CONTENUS



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Comprendre l'activité des robots des moteurs de recherche et surtout arriver à deviner leur programmation (appelée « algorithme ») permet d'optimiser la visibilité d'un site web, d'un blog, d'une application dans les pages de résultats des moteurs de recherche (SERP : Search engine result pages).

Contexte

En France, le moteur de recherche le plus utilisé est Google avec 91 % de part de marché. Les marketeurs se focalisent donc sur l'interprétation de son algorithme, mis en place dans le plus grand secret avec l'objectif d'identifier les contenus les plus pertinents et actuels à mettre en avant. Parallèlement, les marketeurs cherchent à identifier les critères d'indexation (critères SEO ou critères de référencement naturel) afin d'optimiser leurs contenus web pour qu'ils soient repérés comme pertinents par les moteurs de recherche et classés dans les premiers résultats. Ils cherchent à obtenir ainsi un bon « ranking ». Être dans les premiers résultats Google permet de générer plus de trafic vers son site. Les trois premiers résultats obtiennent plus de 70 % des clics de la première page et personne ne va sur la seconde page de Google. Selon une blague connue, c'est l'endroit idéal pour cacher un cadavre !



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- Garder à l'esprit que l'intérêt de Google est de satisfaire les utilisateurs afin qu'ils continuent à utiliser Google pour rechercher des informations. Plus les utilisateurs se servent de Google, plus Google pourra monétiser son audience via les Adwords.
- Faire une veille sur les nouveaux usages des utilisateurs : périphériques utilisés, recherche vocale...
- Analyser l'évolution des algorithmes depuis Caffeine et comprendre l'enjeu de chacun.
- Garder un œil sur l'éventualité d'un nouvel algorithme ou d'une mise à jour.

- S'assurer que le site web, le blog ou autres contenus web soient en adéquation avec les « exigences » de Google.

Méthodologie et conseils

Afin de rester informé des changements d'algorithme de Google il est conseillé de consulter régulièrement le site de MOZ « Google Algorithm Change History » (<https://moz.com/google-algorithm-change>). Ce site répertorie l'ensemble des mises à jour de l'algorithme.

Il est également important de consulter régulièrement la Search Console et Google Analytics afin de s'assurer que tous les indicateurs restent bien au vert.

Avant de vous lancer...

- ✓ Bien comprendre le fonctionnement des crawlers permet d'anticiper au mieux les évolutions et d'y préparer son site en amont afin de conserver son ranking et son trafic.
- ✓ Garder à l'esprit que sans trafic, il sera difficile de transformer et donc de générer du chiffre d'affaires !
- ✓ Un nouvel algorithme non anticipé peut heurter le développement de votre activité. Votre contenu peut du jour au lendemain être déclassé : le site est alors victime d'une pénalité Google. On peut alors observer une chute soudaine de trafic. Le bon réflexe est de regarder si sur la même période, il n'y a pas eu un changement d'algorithme. Si oui, l'entreprise devra renvoyer le robot de Google Crawler afin de retrouver une bonne position dans les SERP.

Pour aller plus loin

Un peu d'histoire

- **Caffeine.** C'est à partir de 2009 avec l'apparition de l'algorithme Google Caffeine que l'univers du référencement naturel a radicalement changé. Les robots de Google ont commencé à parcourir le web en temps réel. Avant cette période, les robots passaient tous les un ou deux mois et en fonction des informations observées, le positionnement des sites changeait. Nous parlions d'une « Google Dance ».
- **Panda.** En février 2011, l'update Google Panda a marqué l'importance des contenus. Pour qu'un site soit bien référencé, il était important de publier régulièrement des contenus. C'est à cette époque que les marques ont commencé à rapatrier les blogs au sein des sites sous le même nom de domaine. C'est également l'apparition des catégories actualité et du Brand content. Google Panda est souvent représenté comme un bon gros panda avec une couronne sur la tête : le contenu est roi !
- **Pengouin.** En avril 2012, c'est l'arrivée de Google Pengouin, une évolution d'algorithme menaçante qui a fait de nombreuses victimes parmi les sites non conformes. Pengouin s'attaque aux liens de mauvaise qualité et non contextuels.
- **Hummingbird.** En août 2013, c'est l'arrivée de Google Hummingbird, un update centré sur la signification des mots et leurs liens les uns aux autres : synonymes, contexte...
- **Pigeon.** En juillet 2014, Google Pigeon prend en compte la notion de géolocalisation : les résultats des recherches Google dépendent de l'endroit où se trouve l'utilisateur, indépendamment de son périphérique de connexion. C'est à cette période que les pages de marques locales My Business, Yelp, Bing my business sont devenues une partie incontournable du plan digital marketing.

- **Pirate.** En octobre 2014, Google Pirate s'attache à la sécurité et à la fiabilité des contenus. Un contenu en HTTPS aura plus de chance d'avoir un meilleur rang de référencement qu'un contenu en http, par exemple.
- **AKA.** En avril 2015, c'est la rupture avec la « ferme Google » et l'arrivée d'AKA, un update qui favorise les positionnements des sites adaptés mobile dans les résultats des recherches en provenance de mobiles, tablettes... AKA est appelé communément Mobilegeddon par les marketeurs.
- **Phantom.** En mai 2015, Google Phantom s'intéresse à la qualité des contenus. Il ne s'agit plus de créer des contenus à tout prix sans se soucier de leur qualité mais d'associer les deux : s'assurer d'une mise à jour fréquente par la création régulière de contenus de qualité, de quantité suffisante et bien structurés.
- **Rank Brain.** En octobre 2015, c'est l'arrivée de Rank Brain et de l'intelligence artificielle. Google veut faire de son moteur de recherche un assistant personnel capable d'anticiper les besoins des utilisateurs en fonction de leurs usages. Une véritable « machine learning » qui s'auto-améliore dans le temps.
- **Mobile Friendly.** En mai 2016, Google a lancé un autre signal de ranking pour favoriser les sites compatibles avec la recherche mobile.
- **Intrusive Interstitial Penalty.** Depuis janvier 2017, Google pénalise les sites web qui utilisent des interstitiels trop intrusifs.
- **Google Tops 50 % HTTPS.** Depuis avril 2017, Google favorise les rankings des sites en HTTPS.
- **Chrome Security Warnings.** Depuis octobre 2017, Google notifie les visiteurs ayant l'attention

d'aller sur un site web quand celui-ci n'est pas sécurisé. En résulte une baisse de trafic pour les sites en http *via* le navigateur Chrome.

- **Mobile-First Index.** Depuis mars 2018, Google indexe en priorité les sites adaptés mobiles.
- **Mobile Speed Update.** Depuis juillet 2018, la vitesse de chargement des pages est un facteur prioritaire de référencement.



Cas

Guide de survie du SEO : préserver l'expérience utilisateur !



- Se concentrer sur la qualité des contenus, apporter des réponses aux utilisateurs.
- Ne plus créer des liens mais construire une audience autour des contenus du site.

- Apporter des conseils de proximité en fonction de l'endroit où se trouve votre audience.
- Donner une réponse adaptée et rapide aux périphériques utilisés par les usagers... Une observation de l'évolution des algorithmes met en avant que les critères de référencement sont basés sur une bonne expérience utilisateur. C'est pour cette raison que l'on parle aujourd'hui du SEO « Search Experience Optimization ».

Anticiper les ruptures

À TITRE INDIVIDUEL

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

AU NIVEAU COLLECTIF

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

EN TERMES DE MÉTHODES ET TECHNOLOGIES

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Favoriser l’innovation permanente

À TITRE INDIVIDUEL

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

AU NIVEAU COLLECTIF

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**EN TERMES DE MÉTHODES
ET TECHNOLOGIES**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Accepter le changement comme opportunité

À TITRE INDIVIDUEL

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

AU NIVEAU COLLECTIF

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

EN TERMES DE MÉTHODES ET TECHNOLOGIES

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Mettre l'humain au cœur des processus

À TITRE INDIVIDUEL

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

AU NIVEAU COLLECTIF

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

EN TERMES DE MÉTHODES ET TECHNOLOGIES

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Susciter la coopération

À TITRE INDIVIDUEL

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

AU NIVEAU COLLECTIF

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**EN TERMES DE MÉTHODES
ET TECHNOLOGIES**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

À TITRE INDIVIDUEL

[illegible][illegible]

EN TERMES DE MÉTHODES ET TECHNOLOGIES

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Entreprendre en mode start-up

À TITRE INDIVIDUEL

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

AU NIVEAU COLLECTIF

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**EN TERMES DE MÉTHODES
ET TECHNOLOGIES**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Agir en interdépendance

À TITRE INDIVIDUEL

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

AU NIVEAU COLLECTIF

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**EN TERMES DE MÉTHODES
ET TECHNOLOGIES**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Généraliser la culture client

À TITRE INDIVIDUEL

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

AU NIVEAU COLLECTIF

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**EN TERMES DE MÉTHODES
ET TECHNOLOGIES**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Présentation des auteurs

Béatrice Arnaud



Psychosociologue des organisations, coach et facilitatrice, elle accompagne les personnes, les équipes et les entreprises dans un processus de transformation systémique et en intelligence collective.

Elle est l'auteur de *La boîte à outils de l'Intelligence collective*, et de *La boîte à outils de la Psychologie positive*.

David Autissier



Il est maître de conférences HDR à l'IAE Gustave Eiffel. Directeur de la chaire ESSEC du changement et de la chaire ESSEC IMEO, ses travaux traitent des problématiques de changement, de transformation et de management. Auteur d'une cinquantaine de livres en

management, il est expert des stratégies de transformation pour des grands groupes français et internationaux

Il est l'auteur de *La boîte à outils du Chief Digital Officer*.

Pascale Bélorgey



Manager de l'offre Efficacité professionnelle chez Cegos, elle pilote des projets d'innovation pédagogique et anime un réseau de 60 consultants experts en efficacité professionnelle.

Elle est l'auteur de *La boîte à outils de l'Efficacité professionnelle*.

Sylvain Boutet



Consultant, formateur, praticien en *appreciative inquiry* et cofondateur de l'Académie Spinoza, il accompagne depuis plus de 20 ans la transformation des entreprises.

Il est l'auteur de *La boîte à outils du Chief Happiness Officer*.

Sylvie Caruso Cahn



Psychologue clinicienne, coach de dirigeants, d'équipe et d'organisation, elle a été responsable du développement des dirigeants puis, en innovation à la SNCF.

Elle est l'auteur de *La boîte à outils de l'Intelligence collective*.

François Debois



Certifié praticien PRINCE2 et ScrumMaster, François Debois a plus de 10 ans d'expérience de conseil et formation en management de projet, dans différents secteurs. Coresponsable de l'offre « Management de projet » du groupe Cegos, il développe des dispositifs de formation multimodaux et innovants.

Il est l'auteur de *La boîte à outils du Chef de projet*.

Philippe Gastaud



Digital entrepreneur et fondateur de e-Strategic, il accompagne les directions d'entreprises dans la conception et le déploiement de leur stratégie marketing et digitale par des actions de conseil, de communication et de formation.

Il est l'auteur de *La boîte à outils du Marketing digital* et de *La boîte à outils de l'Inbound marketing et du Growth hacking*.

Catherine Headley



Digital Strategist avec 19 ans d'expérience en acquisition digitale (SEO), elle est fondatrice du Cabinet de conseil Catherine Headley SARL. Elle est aussi responsable du master Digital Business de Paris School of Business et du MBA eBusiness des MBA ESG. [Linkedin.com/in/catherineheadley](https://www.linkedin.com/in/catherineheadley)

Elle est l'auteur de *La boîte à outils de la Stratégie digitale omnicanale*.

Clotilde Huet



Coach professionnelle certifiée, facilitatrice et praticienne ANC. L'une de ses sources de créativité : 20 ans d'expérience du théâtre et de la mise en scène.

Elle est l'auteur de *La boîte à outils du Bien-être au travail*.

Romain Jouin



Fondateur du cabinet de conseil en data stratégie Mémorandum, il accompagne les entreprises de toute taille dans leur réflexion stratégique sur l'utilisation de la data. C'est un spécialiste de la valorisation des données.

Il est l'auteur de *La boîte à outils de la Stratégie Big Data*.

Sylvie Labouesse



Formateur coach chez Atlans, elle transmet la pratique de la pleine conscience au quotidien pour un comportement efficace. Elle est manager dans les SI et conduit des transformations durables de l'IT et de l'humain.

Elle est l'auteur de *La boîte à outils de la Pleine conscience au travail*.

Saphia Larabi



Formatrice certifiée en psychologie positive appliquée au travail, elle dirige l'Observatoire Spinoza, la branche études de la Fabrique Spinoza.

Elle est l'auteur de *La boîte à outils du Chief Happiness Officer*.

Annie Leibovitz



Diplômée en pédagogie et ressources humaines/coaching (université Paris 8), formée à l'analyse transactionnelle, à la thérapie brève et aux techniques de l'acteur, elle intervient depuis plus de 20 ans auprès des particuliers et des organisations de tous secteurs d'activités, en développement personnel/professionnel, communication et management. Une de ses spécificités est d'allier les techniques théâtrales aux outils classiques.

Elle est l'auteur de *La boîte à outils de la Confiance en soi*.

Catherine Lejealle



Ingénieur télécom et docteur en sociologie, spécialiste des usages des nouvelles technologies, elle est responsable du MBA Digital Marketing et Web Management à l'ISC Paris. [Linkedin.com/in/catherinelejealle](https://www.linkedin.com/in/catherinelejealle)

Elle est l'auteur de *La boîte à outils de la Stratégie digitale omnicanale*.

Jérôme Maes



Ingénieur AgroParisTech, certifié PMP et PRINCE2, praticien PNL et Élément Humain, Jérôme Maes est le cofondateur et coordinateur pour Cegos du Mastère spécialisé « Management et direction de projets » de l'école Centrale Paris. Il intervient pour des grandes entreprises internationales, et dans des grandes écoles et universités

Il est l'auteur de *La boîte à outils du Chef de projet*.

Éric Mellet



Il est consultant et coach *Positive Organisations and People* (POP). Riche d'un parcours professionnel international à l'Oréal et d'un Msc en Psychologie Positive Appliquée, son approche allie performance, quête de sens et épanouissement des potentiels individuels et collectifs. Mellet-consulting.com

Il est l'auteur de *La boîte à outils de la Psychologie positive*.

Emily Metais-Wiersch



Elle est consultante en stratégie et management, coach, chercheur et auteur en sciences de gestion et sciences sociales. Spécialiste du changement et des transformations d'entreprises, elle est associée aux chaires ESSEC du changement et ESSEC IMEO (Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle).

Elle est l'auteur de *La boîte à outils du Chief Digital Officer*.

Stéphanie Moran



Consultante chez Cegos et créatrice d'entreprise, elle conseille des directions marketing et communication. Diplômée de Sup de Co puis formée en Master 2 Communication au CELSA, elle a, en 20 ans, parcouru les différentes fonctions d'une direction marketing.

Elle est l'auteur de *La boîte à outils du Marketing de soi*.

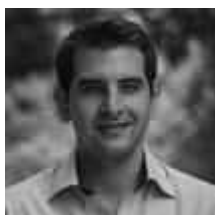
Amélie Motte



CHO de la Fabrique Spinoza, le Mouvement du bonheur citoyen, et cofondatrice de l'Académie Spinoza, la branche formation de la Fabrique Spinoza, elle est formatrice en intelligence émotionnelle à SciencesPo Executive Education.

Elle est l'auteur de *La boîte à outils du Chief Happiness Officer*.

Clément Pellerin



Formateur et consultant social-média pour de nombreuses entreprises (Afnor, BNP Paribas, Hilton, Pôle Emploi, Club Med Gym, Publicis, etc.), il a formé aux réseaux sociaux plusieurs centaines de professionnels.

Il est l'auteur de *La boîte à outils du Community Manager*.

Romain Rissoan



Consultant-formateur en transformation digitale, il dirige Optédif formation depuis plus de 10 ans et accompagne des grands groupes et des entreprises de taille intermédiaire dans leur transition numérique.

Il est l'auteur de *La boîte à outils de la Stratégie Big Data*.

Gaëlle Rohou



Coach professionnelle certifiée et consultante, elle est également psychologue clinicienne et dirige Gaéa Consulting, cabinet de coaching et de conseil en management et ressources humaines.

Elle est l'auteur de *La boîte à outils du Bien-être au travail*.

Laurence Thomas



Coach professionnelle certifiée et consultante, elle dirige le cabinet Consonance & Co. Ingénieur INSA Lyon, elle est maître-praticienne en PNL et certifiée à l'ANC.

Elle est l'auteur de *La boîte à outils du Bien-être au travail*.

Stéphane Truphème



Créateur de l'une des toutes premières agences digitales, il conseille aujourd'hui les directions d'entreprises dans leur transformation digitale et dans le déploiement de stratégies marketing innovantes. Il est également l'un des premiers à avoir introduit la notion d'inbound marketing en France.

Il est l'auteur de *La boîte à outils du Marketing digital* et de *La boîte à outil de l'Inbound marketing et du Growth hacking*.

Nathalie Van Laethem



Formatrice, auteure et conférencière en développement personnel et professionnel, notamment pour Atlans et Cegos.

Elle est l'auteur de *La boîte à outils de la Pleine conscience au travail* et de *La boîte à outils du Marketing de soi*.

Sommaire

[Couverture](#)

[Page de titre](#)

[Page de Copyright](#)

[Préface](#)

[Avant-propos](#)

[Comment vous situez-vous ?](#)

[**DOSSIER 1 - Anticiper les ruptures**](#)

[Outil 1 - La sérendipité](#)

[Outil 2 - L'intuition](#)

[Outil 3 - Le « pont sur le futur » \(ou préparation mentale\)](#)

[Outil 4 - La matrice des compétences](#)

[Outil 5 - La méthode des scénarios](#)

[Outil 6 - La théorie U](#)

[Outil 7 - Organiser la transformation interne de l'entreprise](#)

[Outil 8 - Les arbres de décision](#)

[Outil 9 - Le couteau suisse du data scientist : le Random Forest](#)

[Outil 10 - Analyse de l'environnement : Deeplist](#)

[Outil 11 - Mise à jour des modèles prédictifs](#)

[**DOSSIER 2 - Favoriser l'innovation permanente**](#)

[Outil 12 - Se projeter positivement](#)

[Outil 13 - Oser l'échec](#)

[Outil 14 - Adopter un état d'esprit de développement](#)

[Outil 15 - L'appreciative inquiry](#)

[Outil 16 - Scale-up : packaging culturel de l'innovation](#)

[Outil 17 - La sociodynamique](#)

[Outil 18 - Le design thinking](#)

[Outil 19 - L'open innovation](#)

[Outil 20 - Deep Learning, machine learning, intelligence artificielle](#)

[Outil 21 - Choisir de devenir Data Driven](#)

[Outil 22 - Le data marketing \(!\[\]\(aedbb838a7f635b6ebfdf5bdbc3e5572_img.jpg\) avec vidéo\)](#)

[**DOSSIER 3 - Accepter le changement comme opportunité**](#)

[Outil 23 - L'esprit pionnier face aux changements](#)

[Outil 24 - Le lâcher-prise](#)

[Outil 25 - Le mode mental Adaptatif](#)

[Outil 26 - Mettre en place des stratégies de changement](#)

[Outil 27 - Le lean & learn \(!\[\]\(dfbd6b3763a6d1d9afaa974f64e2e4b5_img.jpg\) avec vidéo\)](#)

[Outil 28 - L'entreprise agile](#)

[Outil 29 - Le changement agile](#)

[Outil 30 - Le changement organisationnel positif](#)

[Outil 31 - La courbe de maturité digitale CDOAlliance Bearing Point](#)

[Outil 32 - L'approche hybride](#)

[Outil 33 - Tester des modélisations](#)

DOSSIER 4 - Placer L'humain au cœur des processus

[Outil 34 - Le modèle PERMA \(!\[\]\(758ebdf4629c903da74c2e079717ae32_img.jpg\) avec vidéo\)](#)

[Outil 35 - La démarche de progrès intérieur \(!\[\]\(fe3aebe81acea8d45108cd2768939da7_img.jpg\) avec vidéo\)](#)

[Outil 36 - Le diagnostic de ses atouts](#)

[Outil 37 - L'utilisation des émotions](#)

[Outil 38 - Les ambassadeurs digitaux](#)

[Outil 39 - Les 4 niveaux d'autonomie](#)

[Outil 40 - Le pro action café](#)

[Outil 41 - Les apports des neurosciences au management](#)

[Outil 42 - L'application SuperLike by Supermood](#)

[Outil 43 - Le droit à la déconnexion](#)

[Outil 44 - L'application ZestMeUp](#)

[Outil 45 - L'application Be My Coach](#)

DOSSIER 5 - Susciter la coopération

[Outil 46 - La coopération](#)

[Outil 47 - Le feedback constructif](#)

[Outil 48 - La posture ++](#)

[Outil 49 - Les niveaux de synergie](#)

[Outil 50 - L'Investigation Appréciative](#)

[Outil 51 - L'innovation participative](#)

[Outil 52 - Les réseaux apprenants](#)

[Outil 53 - Le Forum Ouvert](#)

[Outil 54 - L'application OurCompany](#)

[Outil 55 - Le LEGO® SERIOUS PLAY®](#)

[Outil 56 - L'application Crhack' FUNding](#)

DOSSIER 6 - Entretenir la motivation des équipes

[Outil 57 - Découvrir son « meilleur moi possible »](#)

[Outil 58 - Activer ses propres leviers de motivation](#)

[Outil 59 - La « life map » \(ou carte de vie\)](#)

[Outil 60 - Les aspirations positives](#)

[Outil 61 - La célébration des succès](#)

[Outil 62 - Le servant leadership](#)

[Outil 63 - Conjuguer bien-être et performance au travail](#)

[Outil 64 - Le « shadow meeting »](#)

[Outil 65 - L'application Happy_Quest](#)

[Outil 66 - L'application Bloom at Work](#)

[Outil 67 - Big data vs Business Intelligence au service de la marque employeur](#)

DOSSIER 7 - Entreprendre en mode start-up

[Outil 68 - Le maître du « Je »](#)

[Outil 69 - Le mode slash](#)

[Outil 70 - Le plan marketing de soi](#)

[Outil 71 - Le test à petite échelle](#)

[Outil 72 - La typologie managérialo-digitale \(!\[\]\(41aea2746216b27a6939d696d8e035da_img.jpg\) avec vidéo\)](#)

[Outil 73 - Le corporate hacking](#)

[Outil 74 - La méthode agile](#)

[Outil 75 - Les espaces collaboratifs externes](#)

[Outil 76 - Agorapulse](#)

[Outil 77 - Agilité et Scrum](#)

[Outil 78 - DevOps](#)

DOSSIER 8 - Agir en interdépendance

[Outil 79 - L'interdépendance \(!\[\]\(5ddb2a112276baa148775929432349f9_img.jpg\) avec vidéo\)](#)

[Outil 80 - Favoriser le contact](#)

[Outil 81 - L'orientation transverse](#)

[Outil 82 - L'organisation en cercles](#)

[Outil 83 - L'organisation apprenante \(!\[\]\(135faf555a2da147cc447132eda26e60_img.jpg\) avec vidéo\)](#)

[Outil 84 - L'Obeya](#)

[Outil 85 - L'intelligence sociale interculturelle](#)

[Outil 86 - Écouter les conversations](#)

[Outil 87 - Interagir avec les objets connectés](#)

[Outil 88 - Les médias du Web 2.0](#)

[Outil 89 - L'onboarding](#)

DOSSIER 9 - Généraliser la culture client

[Outil 90 - Le Personal Branding \(!\[\]\(5811ff6ecb69b7c4e60dd9849cbc46ae_img.jpg\) avec vidéo\)](#)

[Outil 91 - Le Picture marketing](#)

[Outil 92 - La recommandation sociale](#)

[Outil 93 - Le Persona pour capter les besoins](#)

[Outil 94 - Faire s'engager](#)

[Outil 95 - Fluidifier le parcours client](#)

[Outil 96 - L'employee advocacy](#)

[Outil 97 - Les chatbots](#)

[Outil 98 - Le site web convenience](#)

[Outil 99 - Socialshaker](#)

[Outil 100 - L'activité de crawling et indexing](#)

[Présentation des auteurs](#)

1. Ultra Tour du Mont Blanc, 160 km avec 10 km de denivelle, a realiser en moins de 46 heures.

2. 3,8 km de natation en mer, 180 km de velo, 1 marathon (42,1 km), a realiser en moins de 16 heures.

[1.](#) Source : Slack.

[1.](#) Source : Sociallymap

1. Source : image d'illustration de l'article « Chatbots (of) the future! »
(source : <https://medium.com/swlh/chatbots-of-the-future-86b5bf762bb4>)