

Articles

Psychologie

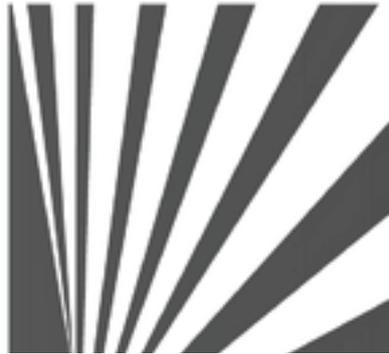
Pratiques professionnelles
24 articles



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700169

1€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter
www.bookiner.com

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

Psychologie

Pratiques professionnelles

Une bonne poignée de main
Le Byod ou la préférence pour son matériel personnel
Apporter au salarié un sentiment de satisfaction
Le coworking
Talent contre piston !
Efficacité, quelques règles pour bien travailler
La politesse se perd
Entre obéissance et désobéissance
Obéissance ou dynamisme ?
Le hasard, premier ennemi du secret
Eviter la fuite des informations
Les 7 qualités du bon espion
Les 15 commandements du salarié vigilant
Comment décourager honorablement les importuns ?
Le Non en 7 leçons
7 typologies de rangeurs
Comment annuler proprement un rendez-vous ?
Reconnaître un barrage au téléphone
Fidélité des salariés
6 règles d'or du savoir-vivre
Délégation, un art difficile
Piston, une exception qui est devenue la règle
Les occupations non professionnelles au bureau
Les 10 lois sacrées du professionnel

Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

UNE BONNE POIGNÉE DE MAIN (2013)

Des chercheurs de l'Université de l'Illinois (Etats-Unis) ont démontré par imagerie mentale que la poignée de main influence directement la perception que nous avons de nos échanges relationnels et de nos interactions professionnelles. Les réactions du cerveau sont différentes selon que la poignée est franche et ferme ou qu'elle soit molle et non sincère. Dans le premier cas, elle renforce le sentiment positif de la rencontre et diminue le niveau de stress, alors qu'une «mauvaise» poignée de main augmente le sentiment de malaise par un signal négatif de reconnaissance de soi et des autres.

LE BYOD OU LA PRÉFÉRENCE POUR SON MATÉRIEL PERSONNEL (2012)

La banalisation de l'usage par le salarié de son propre matériel informatique portable (smartphone, PC, tablette) dans un cadre professionnel pose dans l'entreprise plusieurs problèmes. Le BYOD (Bring Your Own Device) qui s'est largement développé avec l'arrivée de la génération Y, tend à donner la préférence aux terminaux secondaires personnels. Cette généralisation favorise une sorte d'hyperconnectivité permanente brouillant la séparation entre vie privée et sphère professionnelle. Malgré la grande simplicité d'usage des nouveaux terminaux et leur optimisation budgétaire (double emploi), il en résulte néanmoins un facteur de stress constant lorsqu'il s'agit d'utiliser toute la journée le même terminal. Au-delà du fait que cela remet en cause le contrôle de l'accès au système d'information de l'entreprise (authentification, protection des données, responsabilité de l'équipement), c'est la distorsion même du temps de travail qui se pose. Pour contrer cette tendance, la bonne solution à adopter pour l'entreprise consiste à forfaitiser l'achat et l'utilisation de l'équipement portable en permettant aux collaborateurs de choisir eux-mêmes la marque et le modèle qui conviennent le mieux à leurs attentes. Il en résulte ainsi une plus grande satisfaction et simplification pour tous.

LA DÉCONNEXION D'OFFICE

Une étude réalisée par Leslie Perlow, professeure à la Harvard Business School, a démontré tout l'intérêt du processus nommé PTO (predictable time off) appliqué sur le lieu de travail. Il s'agit d'obliger les salariés à se déconnecter un soir par semaine, passé 18 heures, de toute forme de connexion sur l'Internet ou avec son smartphone. Au bout de quelques mois, cette forme de décrochage et de séparation franche entre la vie professionnelle et la vie privée a permis d'apporter un meilleur taux de satisfaction en matière de collaboration au sein de l'équipe, ainsi qu'une meilleure maîtrise de l'agenda de travail. Certaines grandes entreprises ont d'ailleurs pris différentes initiatives pour éviter l'addiction des salariés à leur job en leur permettant une sorte de requalification de leurs conditions de travail : blocage des badges empêchant l'accès au site avant une certaine heure le matin (7h30) ainsi que durant les jours de congé ; message d'alerte apparaissant sur les écrans afin d'inciter à partir avant 19H30, etc.

APPORTER AU SALARIÉ UN SENTIMENT DE SATISFACTION (2012)

Pour créer un environnement de travail non hostile qui soit facteur d'efficacité, d'épanouissement et de productivité durable, il est nécessaire d'agir en entreprise sur 4 leviers :

. Favoriser une prise de fonction motivante

Selon Jean-Claude Delgenes, fondateur du cabinet Technologia, «*Une grande part du bien-être du salarié se joue dès sa prise de fonction*». Il est donc recommandé de faire de l'accompagnement et du «*tuilage*», afin que la nouvelle recrue se sente à l'aise dans ses nouvelles responsabilités. Une autre solution consiste à lui trouver un «*parrain*» ou de proposer un travail en binôme. Il s'agit également de se renseigner régulièrement auprès de la personne afin d'apporter des solutions à ses problèmes.

. Autoriser la flânerie

Pour Norbert Alter, codirecteur du master management travail et développement social à l'université Paris-Dauphine : «*Il devient urgent de redonner aux salariés le temps de flâner, car c'est justement*

durant les pauses et les causeries qu'ils échangent contacts, idées et solutions. Et cette coopération est au cœur de l'efficacité».

. Anticiper la charge de travail

«*Au lieu de se contenter de répartir la charge de travail, il faut l'anticiper*» estime JC Delgenes. Pour lui, «*En étudiant les trois dernières années, il est possible de planifier les six mois à venir et de caler les moyens*». En cas de surcroît ponctuel de travail, il faut également annoncer l'échéance le plus tôt possible car l'incertitude et le manque de visibilité se révèlent toujours être une source majeure de mal-être.

. Accepter les transgressions

Dans les organisations devenues de plus en plus technocratiques «*Il faut retrouver l'identité collective et l'esprit de métier, celui du compagnonnage, en s'intéressant à la façon de travailler plus qu'au respect de règles dogmatiques*». Aussi, lorsqu'un salarié contourne une procédure bureaucratique pour être plus efficace «*Le manager doit soutenir l'initiative du collaborateur et traverser «l'édredon hiérarchique» pour faire remonter les observations de terrain jusqu'à l'état-major, afin de rendre la procédure plus intelligente*» se plaît à souligner Norbert Alter.

LE COWORKING (2012)

Né à San Francisco dans les années 2000, le coworking est un modèle de colocation fondé sur des bureaux partagés. Avec ce principe alternatif entre la joyeuse «coloc» et l'incubateur de projets déjà testé avec succès à Berlin, Londres ou New York, chacun peut venir travailler seul ou en équipe, un jour ou de manière permanente. Idéal pour les travailleurs indépendants (développeur web, graphiste, free lance, journaliste, architecte, designer...) le coworking permet, grâce au renouvellement régulier de ses locataires, de faire des rencontres professionnelles utiles, de développer son réseau et même de rencontrer des clients ou des partenaires potentiels pour un budget très raisonnable. Un bureau coûte 12€ la journée, ou entre 149 et 229€ par mois, selon que l'on souhaite ou non bénéficier d'une place fixe. Pour Madeleine von Mohl, cofondatrice du Betahaus à Berlin (2000m² de bureaux en open space), le coworking est «*Un monde du travail qui combine les bons côtés de différents mondes du travail. Tu as tout ce dont tu as besoin pour travailler au quotidien : bureau, salle de conférence, imprimante, téléphone, wi-fi, open space, salle de réunion, café... mais rien de ce que tu ne veux pas - chef pénible, environnement désagréable - le tout combiné à des coworkers et à des spécialistes de tous les domaines qui peuvent t'inspirer*».

Elle préconise 5 conseils pour réussir son coworking :

- . Ne pas avoir peur de faire le premier pas en allant se présenter dès le premier jour à tous les autres coworkers
- . Participer aux activités collégiales afin d'élargir son réseau
- . Parler doucement au téléphone en respectant le travail des autres
- . S'entraider en donnant volontiers des conseils techniques à ceux qui vous le demandent
- . Avoir toujours sur soi des cartes de visite pour saisir les opportunités de rencontre

TALENT CONTRE PISTON ! (2011)

Selon une étude réalisée par Sky Prods, 2 Français sur 3 estiment que le piston a plus d'importance aujourd'hui qu'il y a 10 ans. Nous serions même 88% à penser que dans le domaine professionnel le piston prime sur le talent ! 63% des sondés avouent carrément avoir été pistonnés dans leur vie professionnelle et 14% plusieurs fois. Ce qui apparaît comme assez inquiétant dans cette étude, c'est que la moitié des Français considère que la plupart des dirigeants du CAC 40 ont été pistonnés. Alors que la République est censée récompenser le mérite et le talent, seules des entreprises comme PSA, Renault, L'Oréal, LVMH ou Chanel en France, incarnent une gouvernance avec des dirigeants vraiment méritants comme c'est aussi le cas de Google, Apple ou Microsoft aux Etats-Unis.

EFFICACITÉ, QUELQUES RÈGLES POUR BIEN TRAVAILLER (2010)

Le neurochirurgien et professeur de management Patrick M. Georges, auteur du livre *Gagner en efficacité* paru aux Editions d'Organisation, apporte des réponses claires permettant à chacun d'améliorer son organisation personnelle au travail. Selon ce spécialiste, nos capacités intellectuelles ne sont pas constantes et varient très fortement au cours de la journée. Par exemple, *«Nous avons un pic de créativité trois heures après notre réveil, vers 10 heures du matin»*. De la même manière, *«Il existe une durée idéale d'accomplissement d'une tâche qui est de 50 à 60 minutes, soit 1 heure en moyenne. Au-delà le cerveau se fatigue»*. Ce neurochirurgien suggère, par conséquent, plusieurs conseils afin de synchroniser son rythme de travail aux capacités de son cerveau.

- . Ne jamais commencer la journée par le courrier ou la lecture des mails, car ce «réflexe» éduque mal le cerveau *«qui pense alors que nous commençons par l'essentiel et s'habitue à fonctionner principalement sur des stimuli extérieurs... nous faisant ainsi perdre notre libre arbitre.»*
- . Préférer démarrer la journée sur *«des tâches qui requièrent la plus grande concentration : rédaction de documents, analyse des chiffres, résolution de problèmes...»*
- . Dormir avant de prendre des décisions sachant que durant la nuit *«Notre cerveau travaille, il classe l'information reçue la veille et la rend donc utilisable. Le lendemain matin, nous avons à notre disposition davantage d'informations mieux classées pour décider.»*
- . Dégager son bureau car *«Le cerveau humain traite toute l'information qui se trouve dans son champ visuel, proche ou éloigné. Si nous laissons sur notre bureau un monceau de documents, notre cerveau va utiliser une partie de ses capacités pour «traiter» ces dossiers fermés.»*
- . Se protéger des interruptions en s'isolant *«Au moins 20% du temps pour se consacrer aux tâches les plus importantes. C'est un gage d'efficacité. Comme la voix humaine sollicite fortement notre cerveau, il faut aussi s'en protéger.»*
- . Eviter d'avoir une personne en face de soi car *«Il suffit d'un visage humain dans notre champ visuel et notre intelligence est perturbée. Il vaut mieux se placer à 90% par rapport à ses collègues ou même leur tourner le dos.»*
- . Organiser son espace de travail *«Par tâche, par activité, par objectif, exactement comme un cockpit d'avion où n'importe quel pilote peut pénétrer et prendre les commandes en ayant sous la main toutes les informations nécessaires.»*
- . Utiliser si possible un support blanc *«En mettant en face de son bureau un tableau blanc pour y inscrire ses idées ou les objectifs qu'on s'est fixés.»*
- . Faire périodiquement des interruptions dans le travail si celui-ci mobilise plusieurs heures de concentration, car dès la 2e heure on perd 30% d'efficacité. Le mieux consiste alors à *«S'accorder une pause de 5 à 10 minutes au bout d'une heure ou à passer à une activité différente pendant 1 heure.»*

LA POLITESSE SE PERD (2009)

Selon la sociologue Nicole Aubert, auteur de l'ouvrage *Le culte de l'urgence*, *«Partout, l'exigence de performance raidit les relations entre les individus. Le monde du travail est tellement obnubilé par la rentabilité immédiate que la politesse est éludée»*. Même avis pour Daniel Porot, consultant en carrière et auteur du guide *Le Savoir-vivre en affaires*, pour qui *«Les 3 détails qui tuent lors d'une première rencontre sont dans l'ordre : l'absence de ponctualité, la main moite et le regard fuyant.»*. Pour lui, *«La politesse c'est comme l'orthographe, dès lors que l'on en connaît les règles, il est difficile de ne pas juger celui qui les ignore»*. D'après Roland Brunner, psychanalyste, beaucoup de salariés et de cadres sont entrés dans *«Le règne de l'adulte»*. Pour eux, *«L'image parentale et la hiérarchie n'étant plus incarnées par des symboles puissants, les rapports professionnels sont de plus en plus rugueux. On agit par pulsion sur fond d'agressivité et d'érotisation. Comme leurs parents qui ont fait Mai 68, les 20-35 ans s'accrochent au mythe libertaire. Ils pensent qu'il faut avoir du culot et être cynique pour réussir»*. En croyant que l'on peut se passer de courtoisie en se comportant comme un rustre, le manque de politesse est souvent vécu comme *«une négation de l'autre»* portant alors une charge énorme d'insatis-

faction, voire de colère, chez celui ou celle qui y est exposé(e). En cela, «*Si la compétence technique est capitale, les bonnes manières font et défont une vie professionnelle car derrière le savoir-vivre, c'est le savoir-être qui transparait. Et sur ce point, l'entreprise est impitoyable*» confirme Eric Albert, psychiatre et dirigeant de l'Ifas (Institut français de l'anxiété et du stress).

12 règles simples de savoir-vivre au quotidien :

- . Mettre son portable en mode vibreur ou silencieux en réunion ou dans le train.
- . Dans un bureau partagé avec d'autres collègues, prendre ses appels téléphoniques personnels sur son portable et sortir dans le couloir.
- . Eviter les pronoms possessifs de type «mon assistante», «ma collaboratrice», «mon adjoint», en utilisant le prénom et le nom des personnes.
- . Ne pas faire attendre délibérément ses rendez-vous dans la salle d'attente ou dans le couloir.
- . Dire bonjour en entrant dans une pièce ou dans l'ascenseur.
- . Répondre rapidement à un appel téléphonique au lieu de laisser sonner ou encore «oublier» de rappeler celui qui a laissé un message ou faire poireauter en ligne un correspondant.
- . Ne pas «convier» l'interlocuteur à une conversation «perso» lorsque l'on sait que celui-ci attend à l'autre bout du fil et peut entendre.
- . S'interdire de prendre une communication téléphonique (non urgente) en plein rendez-vous ou encore regarder ses mails.
- . Vérifier que la boîte vocale de son téléphone est bien enclenchée le soir ou lorsque l'on s'absente.
- . Ne pas garder trop longtemps pour soi les journaux destinés à circuler dans l'entreprise.
- . Ne pas imposer sa présence de manière ostentatoire (passer le premier à tout prix, presser avant tout le monde le bouton de l'ascenseur en passant le bras devant la figure d'un autre...).
- . Ne jamais écrire en majuscule sur le Net et ne jamais envoyer un document attaché dans un mail sans un petit mot d'accompagnement.

ENTRE OBÉISSANCE ET DÉSOBÉISSANCE (2004)

Selon Stéphanie Williams et Leslie Perlow, professeurs associées à Harvard, «*Le silence tue l'entreprise mais aussi l'individu*». Pour elles, le désir de conformité des salariés et leur tendance à éviter toute confrontation enclenchent «une spirale destructive». Alors que tout le monde sait que l'entreprise traditionnelle n'est pas un lieu démocratique et n'a pas vocation à le devenir, son contrat tacite et explicite de subordination suppose hiérarchie et autorité. Toutefois, les notions de hiérarchie directe et d'autorité à l'ancienne sans nuances sont de plus en plus vivement remises en question par les jeunes salariés comme par la génération des managers issus de mai 68. Bruno Jarroson, consultant en stratégie, va même plus loin en expliquant que «*Les organisations ont un besoin conjoint d'obéissance, puisqu'elles fonctionnent surtout sur la répétition, et de désobéissance*». Autrement dit, «*penser dans l'entreprise est à la fois dangereux et nécessaire*». Pour ce consultant, la personnalité du dirigeant est fondamentale car «*Il doit avoir à l'esprit que le désaccord ne signifie pas l'agression, que l'échange n'est pas l'anarchie*». Un avis partagé par Thierry Chavel, coach de dirigeants, qui souligne que «*L'un des indices d'une vraie liberté d'expression dans l'entreprise réside dans la reconnaissance d'un droit à l'erreur.*»

72% Taux de personnes qui confirment que leur supérieur hiérarchique les a aidés à trouver des solutions face aux problèmes rencontrés dans leur travail (27% sont d'un avis contraire)

66% Taux de personnes qui considèrent que dire ce que l'on pense sur son lieu de travail permet de trouver des solutions (33% ont un avis contraire)

58% Taux de personnes qui affirment, au cours des 12 derniers mois, ne pas s'être opposés à une demande de son supérieur hiérarchique (21% plusieurs fois ; 20% une seule fois)

47% Taux de personnes qui considèrent que dire ce que l'on pense sur son lieu de travail c'est prendre le risque d'être mal vu (51% ont un avis contraire)

Source : L'Express-BVA

OBÉISSANCE OU DYNAMISME ? (2004)

D'après Jean-Louis Muller, directeur d'activités à la Cegos, *«Les employeurs ont besoin de personnel capable de prendre des initiatives. Cela suppose que les gens soient un peu rebelles»*. Selon lui, obéissance et dynamisme ne font pas bon ménage ensemble à tel point que la notion même d'obéissance aveugle à son chef, est non plus seulement ringarde mais aussi contre-productive. Un avis partagé par Eric Albert, psychiatre et fondateur de l'institut français de l'anxiété, qui ajoute que *«l'obéissance est totalement contradictoire avec ce que les sociétés exigent de leurs collaborateurs. On leur demande d'être réactifs, autonomes, de prendre des initiatives... alors que la culture d'obéissance reste fortement ancrée dans les mœurs de nombreuses entreprises qui continuent d'opérer dans un cadre relationnel extrêmement rigide»*. Dans son dernier ouvrage, *N'obéissez pas*, paru aux Editions d'Organisation, ce spécialiste prône le fait que les salariés ont plus intérêt *«à être exigeants vis-à-vis de leur entreprise en adoptant une attitude de challenge, de réflexion, voire de résistance»* que d'adopter un comportement qui soit *«paillason ou hérisson»*. Pour Nicolas Dufourcq, ancien PDG de Wanadoo, le message est encore plus clair : *«Ne plus obéir aveuglément, c'est aussi cela prendre son destin en main. Quand vous souffrez dans votre travail, dites-le ! Et si cela est intenable, partez. Ne subissez plus votre destin pendant vingt ans, en vous lamentant tous les soirs auprès de votre conjoint, comme a pu le faire la génération de vos parents.»*

LE HASARD, PREMIER ENNEMI DU SECRET (2004)

En matière d'indiscrétion, le salarié honnête reste la première source de fuites. En effet, qui n'a jamais lâché le nom de clients au restaurant ; qui n'a jamais évoqué des conditions confidentielles de contrat sur son portable à l'aéroport ou dans le train ; qui n'a jamais fait confiance à l'individu sympathique dans un salon professionnel ou dans une activité quelconque en lui livrant des impressions plus que précises et/ou nominatives ? Même s'il y a peu de chance que cela intéresse directement le voisin d'à-côté, le premier ennemi du secret est le parfait hasard. En effet, qui n'a pas un jour croisé son voisin de siège dans le transport, ou de table au restaurant, dans une réunion ultérieure chez son client ou chez un confrère ?

ÉVITER LA FUITE DES INFORMATIONS (2004)

L'entreprise est le lieu par excellence de toutes les imprudences avec une liste de bévues, de la part des uns et des autres, malheureusement très longue. Pour Jean-François Dehecq, président de Sanofi-Synthelabo, *«Il faut savoir si celui qui entre dans une entreprise y accède pour apporter quelque chose ou pour emporter quelque chose»*. Avec autant de cynisme, Jehan Quettier, directeur général d'Eurovet, s'indigne en affirmant qu'*«Aujourd'hui, il y a une chute exponentielle de l'intérêt collectif qui conduit à la fuite des informations. C'est chacun pour soi. Bien des cadres ont une culture de voyou et un chasseur de tête peut leur tirer les vers du nez sans jamais les recruter. C'est un jeu d'enfant !»*.

. LES 7 QUALITÉS DU BON ESPION (2004)

Pour soutirer de l'information à une cible donnée, le profiler professionnel ou l'espion mandaté par la concurrence utilise des techniques vieilles comme le monde :

- . **La séduction** : Se rendre sympathique, agréable, avenant, en étant toujours de bonne humeur et de bon service ;
- . **L'écoute** : Son art consiste plus à écouter, en laissant constamment l'initiative à son interlocuteur, que dans une prise de parole dominante ;
- . **La clairvoyance** : Il a le sens de la psychologie en sachant découvrir rapidement derrière les propos tenus, quel type d'individu se cache derrière ;
- . **L'art de la langue de bois** : Il ne se découvre pas en ayant l'air toujours bienveillant, en ne disant jamais non et en ne critiquant pas ;

- . **L'esprit de déduction** : Il sait reconstituer le puzzle d'une situation à partir d'un ensemble de signes mineurs ;
- . **L'endurance** : Sa forme physique et morale sont toujours impeccables lui permettant ainsi de résister aux rythmes imposés ;
- . **L'indépendance** : Il n'adhère à aucun réseau afin de préserver sa liberté, tout en restant curieux de tout.

LES 15 COMMANDEMENTS DU SALARIÉ VIGILANT (2004)

- . Eviter de faire des confidences ou à se laisser aller à faire des indiscretions lors d'un dîner en ville, en vacances, ou lors d'une partie de golf ;
- . Ne jamais renseigner au téléphone un interlocuteur dont on ne sait pas assurer de sa réelle identité en le rappelant soi-même (lui demander son numéro et le rappeler ensuite) ;
- . Raccompagner les visiteurs à la sortie en évitant de les faire errer dans les couloirs ;
- . Faire réceptionner les télécopies par une personne sûre ;
- . Ne jamais laisser traîner de dossier confidentiel sur son bureau ;
- . Eteindre son ordinateur, fermer à clé bureau et armoire en son absence ;
- . Changer son mot de passe régulièrement en utilisant 2 lettres, 2 chiffres et 2 signes ;
- . Ne jamais jeter aucun document sensible à la poubelle, les détruire ;
- . Arracher les feuilles de paper-board dans la salle de réunion ;
- . Surveiller les stagiaires et les consultants en ne les laissant jamais seuls dans l'entreprise ;
- . En déplacement, conserver toujours avec soi les documents confidentiels, ne pas les laisser dans sa chambre d'hôtel ;
- . De passage, éviter d'utiliser les fax et téléphone de l'hôtel ou d'un centre d'affaires ;
- . S'interroger face à toute rencontre amicale de sexe opposé dans des conditions imprévisibles ou lors d'activités communes ;
- . Eviter d'ouvrir des fichiers sensibles sur son ordinateur dans un lieu public ;
- . Eviter de donner des informations précises sur sa société à un chasseur de tête, comme de lâcher des noms de gens connus afin d'éviter les recoupements ;

COMMENT DÉCOURAGER HONORABLEMENT LES IMPORTUNS ? (2004)

Sans être désagréable, goujat ou bourru, il existe 4 petits trucs pour décourager les appels commerciaux non souhaités ou envahissants, en y mettant un peu d'humanité :

1. Avant tout être et rester laconique, ne pas engager la conversation et utiliser des formules courtes dès l'énonciation de son propre nom, de type : «*Bonjour*», «*Oui, c'est moi*», «*Allez-y*», tout en laissant beaucoup de blanc afin de créer un sentiment de distance vis-à-vis de son interlocuteur.
2. Poser la question directe qui refroidit même les plus audacieux : «*Concrètement, qu'attendez-vous de moi ?*»
3. Dire non très rapidement à un rendez-vous ou à une proposition d'affaires : «*Désolé, je ne suis pas intéressé*», «*Cela n'est pas dans nos priorités*».
4. Minuter sa communication afin qu'elle ne dépasse pas 3 minutes, tout en utilisant à la fin les formules élémentaires de politesse : «*Merci pour votre appel*», «*Bonne journée*».

LE NON EN 7 LEÇONS (2004)

Par «non», il faut entendre une attitude de refus, de contestation et/ou de désaccord assumée de manière affirmée et naturelle face à des situations jugées hostiles, désobligeantes ou désagréables :

1. La première règle est de déterminer clairement ses propres seuils de tolérance envers ses proches comme envers son entourage professionnel. Pour cela, il convient de dresser la liste de ce que l'on juge inacceptable et celle de ce qu'on est prêt à accepter.

2. La seconde règle est de ne pas attendre que la cote d'alerte soit atteinte pour réagir. Le mieux est d'utiliser la méthode 1.2.3 :
 - (1) : j'accepte l'erreur d'autrui (lui donner une chance) en faisant un effort sur moi-même, sans manifester d'agressivité ;
 - (2) : si cela recommence, je manifeste alors clairement mon opposition et/ou exprime fermement mon sentiment en indiquant ce que je vais faire si cela recommence ;
 - (3) : si cela se réitère une 3^è fois, je passe alors à l'acte exactement dans les termes énoncés lors de la phase 2.
3. Bien distinguer les objectifs des moyens. S'il est difficile de contester le but fixé par la hiérarchie, il est en revanche possible de discuter sur la méthode ou les moyens de l'atteindre.
4. Eviter de donner un non «sec et fermé». Le mieux est d'expliquer pourquoi et surtout d'apporter une porte de sortie honorable à son interlocuteur en lui faisant une contre-proposition.
5. Conserver une attitude ni agressive ni de fausse humilité, en exposant son point de vue toujours d'un ton posé et assuré.
6. Savoir doser son opposition en évitant le refus systématique, car trop de non tue le non et la crédibilité du personnage.
7. Oser passer à l'acte lorsque la situation devient insupportable, oser vaincre les peurs et/ou rompre avec les habitudes. Cela permet de faire grandir l'estime personnelle et la confiance en soi.

7 TYPOLOGIES DE RANGEURS (2003)

Si pour Bill Gates «*Un grand désordre est parfois le prix à payer pour la haute performance*», le besoin de ranger existe chez de nombreux salariés. Typologies des salariés aimant l'ordre ou le faisant croire :

- . **le parfait** : Pour lui, «chaque chose à sa place, chaque place à sa chose». Tout dans son bureau est symétrique.
- . **le conservateur** : Il garde tout, car jeter est au-dessus de ses forces et que pour lui «ça peut toujours servir».
- . **l'hypocrite/planqué** : Si sa table est impeccable, ses tiroirs son bordéliques.
- . **le perfectionniste** : Pour lui une méthode de classement en remplace une autre, malgré le fait que le désordre continue à s'accumuler chez lui.
- . **le maniaque** : Il passe plus de temps à rectifier l'alignement de ses dossiers (et ceux des autres) sur son bureau et dans son armoire qu'à travailler.
- . **l'empileur** : Il procède pas petits tas sur son bureau et sur les meubles, lesquels ont tous une fonction précise.
- . **le distrait** : Il a oublié où il a préalablement rangé avec soin ses documents.

COMMENT ANNULER PROPREMENT UN RENDEZ-VOUS ? (2002)

Il arrive souvent dans le quotidien professionnel de devoir décommander un rendez-vous déjà pris à l'avance. Faire face à une priorité de dernière minute, terminer un travail urgent, opter pour un rendez-vous plus important, subir des aléas imprévus ou tout simplement vouloir éviter de perdre son temps pour un contact jugé secondaire, il existe des dizaines de raisons pour ne pas tenir son engagement initial. Quelques conseils pour rester élégant et éviter de froisser son interlocuteur :

1. Emettre des réserves dès la prise de rendez-vous, si l'on sait d'emblée qu'un risque d'empêchement peut se manifester.
2. Prévenir le plus tôt possible, sans attendre le dernier moment, afin de permettre à son interlocuteur de rebondir utilement.
3. Décrocher soi-même le téléphone pour annoncer de vive voix le report ou l'annulation sans passer pas un tiers (secrétaire ou collaborateur), ce qui pourrait passer pour un manque de courage.

4. Chercher à contacter directement son interlocuteur (ou sa messagerie), ou en son absence son assistante directe, sans ne jamais laisser de message au standard ou à l'accueil. Au besoin rappeler ultérieurement.
5. Etre naturel et dire simplement ce qui se passe sans se confondre en excuses, ni tourner autour du pot ni user d'explications interminables.
6. Présenter clairement ses excuses en proposant une alternative. Laisser alors à son interlocuteur le choix du lieu, de la date et de l'heure en se montrant souple et plein de bonne volonté.
7. En cas de frustration manifeste de son interlocuteur, il est nécessaire de lui faire comprendre que l'on ressent bien la difficulté de sa position. Dans l'attente de se voir, il est alors judicieux de proposer une solution intermédiaire prise dans l'actualité de la relation.
8. Adresser rapidement par écrit (mail ou fax) la confirmation du prochain rendez-vous, tout en réitérant ses excuses, ce qui a pour effet de donner de l'importance à son interlocuteur.
9. Selon l'importance de l'enjeu, l'inviter à déjeuner pour se faire pardonner, ou dans le cas d'une relation plus affective, adresser des fleurs ou des chocolats avec un petit mot gentil.

LES TRUCS UN PEU MOINS PROPRES

10. Après déjà un ou deux rendez-vous reportés, il faut souvent envisager de mentir. Dans ce cas la meilleure façon de rester crédible, c'est de prétexter un problème d'ordre personnel invérifiable par l'autre.
11. Lorsque son interlocuteur est lui-même coutumier du fait, il est possible de mettre les compteurs à zéro en lui faisant remarquer, par exemple, que : *«cette fois, c'est moi qui suis contraint de reporter mais que l'on finira bien par y arriver !»*

RECONNAÎTRE UN BARRAGE AU TÉLÉPHONE (2001)

Sophie de Menton, PDG de Multilignes Conseil et experte en téléphonie d'entreprise, affirme qu'*«aux Etats-Unis, on a une chance sur 4 d'avoir un décideur directement au téléphone contre une chance sur 20 en France»*. Si Outre-Atlantique, on considère qu'une nouvelle affaire sur 3 est apportée par quelqu'un que l'on ne connaît pas, en France, la prise de contact ou de rendez-vous par téléphone est plutôt synonyme de gêne et de dérangement, que vécue comme un signe positif d'opportunité. Faire barrage et filtrer les appels téléphoniques est même devenu une compétence de base chez de nombreuses secrétaires et assistantes de direction passées maîtres dans l'art de la dissuasion. Des formules du genre *«On ne peut pas le déranger»* ou *«il est en réunion, rappelez plus tard !»* sont monnaie courante. Le pire est sans doute de faire *«poireauter»* volontairement l'appelant au téléphone, ou de lui raccrocher au nez avant même d'utiliser une formule de politesse, façon de lui faire comprendre qu'il est insignifiant ou dérangent. Toutes ces pratiques reflètent à l'évidence un manque de savoir-vivre professionnel et de courtoisie. Les télévendeurs estiment à 40% ce genre de situation.

Comment savoir si l'on est mené en bateau ou considéré comme un importun ?

- . L'attente dure plus de 5 minutes sans être tenu au courant des avancées de la recherche ;
- . On demande systématiquement à chaque appel de *«rappeler plus tard»* ;
- . Les questions que l'on pose deviennent pointues, de façon à mieux contrer la demande de l'appelant avec des arguments précis ;
- . On ne passe pas l'interlocuteur ni même accorde le moindre rendez-vous, tout en se faisant *«cuisiner»* sur ses produits dans le but d'obtenir une information détaillée.

FIDÉLITÉ DES SALARIÉS (Avant 2000)

Alors que les américains bougent beaucoup et que les japonais sont mariés avec leur société, les français passent en moyenne 10 ans dans la même entreprise.

Nombre d'années durant lesquelles un salarié moyen reste chez le même employeur (base 1993) :

Etats-Unis	6,7
Pays-Bas	7,0
Grande-Bretagne	7,9
Suisse	8,8
France	10,1
Allemagne	10,4
Japon	10,9

Source : *Courrier International*

6 RÈGLES D'OR DU SAVOIR-VIVRE (Avant 2000)

C'est souvent la première impression qui compte pour un visiteur pénétrant dans une entreprise ou une administration. Voici 6 petits «trucs» pour s'assurer qu'elle sera bonne :

- . **Etre visible** : Faire parvenir un plan au visiteur. Expliquer en détail les meilleurs itinéraires, les parkings.
- . **Soigner le premier contact** : On a rarement la possibilité de refaire une «première bonne impression». Un panneau de bienvenue avec le nom des visiteurs de la journée est toujours agréable
- . **Veiller au temps d'attente** : Prévoir un endroit où le visiteur peut s'asseoir confortablement avec des journaux récents... et éventuellement un téléphone.
- . **Faciliter la circulation** : Mettre le nom et la fonction des gens sur chaque porte. Penser aux fleurs et plantes vertes. Toujours accueillir son visiteur à l'entrée.
- . **Savoir être accueillant** : Offrir une collation. Préparer à l'avance des documents concernant l'entretien. Ne pas se laisser interrompre par le téléphone.
- . **Prolonger les bonnes impressions** : Raccompagner le visiteur en lui indiquant le chemin du retour et le remercier de sa visite.

DÉLÉGATION, UN ART DIFFICILE (Avant 2000)

La délégation est un outil fantastique de management destiné à accroître la motivation et la compétence des collaborateurs, tout en permettant de dégager du temps pour être encore plus efficace. Cependant déléguer est un art difficile dans lequel il est nécessaire de renoncer aux attributs traditionnels du pouvoir, en prenant le risque de confier à d'autres l'expertise de la situation, tout en gardant la responsabilité des décisions prises. Il est donc recommandé de construire une relation de confiance étape par étape, en exerçant un contrôle souple mais rigoureux dans le but de maîtriser la circulation et la remontée des informations importantes.

LES 7 RAISONS SUBJECTIVES QUI EMPÊCHENT DE DÉLÉGUER

1. J'aurai beaucoup plus vite fait par moi-même
2. Je suis le seul et le mieux placé pour réussir et mener à bien le projet
3. Sans moi, le risque possible d'erreurs ou de problèmes est trop grand
4. Déléguer va m'obliger à passer deux fois plus de temps que si je le faisais moi-même
5. Mes collaborateurs n'ont pas selon moi les qualités et l'expérience nécessaires
6. Je suis toujours obligé de «repasser» derrière, ce qui me fait perdre beaucoup du temps
7. Personne ne se bouscule vraiment pour prendre des responsabilités

LES 5 CONDITIONS QUI MOTIVENT LA DÉLÉGATION

1. Déléguer, c'est se donner plus de temps pour faire autre chose

2. Déléguer, c'est faire confiance en donnant aux autres la possibilité de prendre des décisions et d'assumer des responsabilités formatrices
3. Déléguer, c'est favoriser une prise d'initiatives et une vision différente capable d'enrichir le traitement du sujet
4. Déléguer, c'est accepter une perte de paternité destinée à valoriser en retour l'action en équipe ou collective
5. Déléguer, c'est relativiser sa propre compétence en donnant un signe fort sur ses propres qualités de management

PISTON, UNE EXCEPTION QUI EST DEVENUE LA RÈGLE (Avant 2000)

Selon un récent sondage réalisé par Ipsos pour le magazine Challenges, près de 50% des français avouent avoir bénéficié d'un piston «notable» au moins une fois dans leur vie. Cette pratique longtemps restée tabou est dorénavant considérée comme naturelle et non honteuse par les jeunes et tout particulièrement par les plus diplômés d'entre eux, qui y voient là un acte de respectabilité. Aujourd'hui, l'ampleur du phénomène est devenue telle que d'exception, le piston est devenu la règle dans des secteurs entiers, le rendant de plus en plus indispensable pour ceux qui l'utilisent. Selon l'Insee, 43,1% des recrutements se font régulièrement par relations personnelles, relations familiales ou relations professionnelles antérieures. Les entreprises favorisent quant à elles pleinement cette situation, notamment lorsqu'il s'agit d'une cooptation par un autre membre salarié tout en sachant pertinemment que le pistonné a souvent tendance à mettre les bouchées doubles pour faire oublier son piston.

Parmi les mille et un cas de piston possible, il en est des 20.000 jeunes appelés (soit 9% des effectifs du service national) qui obtiennent grâce à l'intervention de leur député une «affectation individuelle». C'est aussi les 1 million de personnes sur les 43 millions de détenteurs de comptes bancaires qui dépassent régulièrement leur découvert autorisé grâce à des liens amicaux avec le directeur d'agence entretenus soit au club de tennis, au Rotary ou au Lion's Club. De la même manière, 40% des procès-verbaux de stationnement parisiens disparaissent chaque année en cours de traitement, soit l'équivalent de 2,8 millions de contraventions sur un total de 7,5 millions. Le niveau reste toutefois plus modeste en Province pour «se limiter» à seulement 25%. 15%, c'est également le pourcentage de voyageurs qui bénéficient régulièrement d'un surclassement de complaisance ou d'un voyage gratuit (hors promotion).

PETIT LEXIQUE DU PISTON

COOPTATION : Désignation d'un nouveau membre dans une entreprise, une association ou une assemblée par l'entremise directe d'un membre déjà présent ou reconnu.

COPINAGE : Forme de favoritisme lié à l'amitié.

COUP DE POUCE : C'est le premier «doigt» dans l'engrenage du piston. Il correspond à un appui ponctuel destiné à donner une chance à la personne, à charge pour elle de se débrouiller toute seule par la suite.

FAVORITISME : Il relève plus particulièrement d'une forme de sociodynamique clanique (anciens élèves, réseau, famille, franc-maçonnerie....) destinée à favoriser au détriment d'autrui. Les sous-familles du favoritisme sont le népotisme (abus qu'un homme en place fait de son crédit en faveur des membres de sa famille), la cooptation, voire le délit de favoritisme (loi de 1991) pouvant impliquer recel d'avantages injustifiés, trafic d'influence ou prise illégale d'intérêt.

PASSE-DROIT : Faveur consentie contre le règlement ou les usages habituels et souvent au détriment d'autrui. Il est à la fois illégal et immoral.

PISTON : Soutien généralement discret octroyé de façon préférentielle à un proche, à une connaissance ou à toute autre personne présumée douée de gratitude ou de mémoire pour plus tard (renvoie d'ascenseur).

PRIVILÈGE : Théoriquement aboli depuis la nuit du 4 août 1789, il concerne un droit accordé en dehors de la loi commune, au titre de la naissance ou de la fonction. C'est par exemple aujourd'hui, le macaron tricolore collé sur le pare-brise des élus leur donnant priorité et privilège sur les autres.

LES OCCUPATIONS NON PROFESSIONNELLES AU BUREAU (Avant 2000)

Il est bien connu que la journée de travail est propice à un ensemble d'activités connexes dont la plupart n'ont rien à voir avec l'activité professionnelle au sens strict. Au hit parade des occupations et usages non professionnels se placent le tiercé gagnant de la prise de thé ou de café, la discussion d'ordre privé et le coup de téléphone à son conjoint. Il semble qu'en moyenne, les hommes soient plus consommateurs de ce type d'occupations périprofessionnelles que les femmes.

. Classement des 16 activités de type non-professionnel menées régulièrement durant le temps de travail avec répartition hommes-femmes :

	Hommes	Femmes
1. Prendre du thé ou du café au travail	58%	72%
2. Avoir une discussion d'ordre privé	59%	68%
3. Téléphoner au conjoint	43%	27%
4. Manger, grignoter	15%	49%
5. Recevoir un appel du conjoint	40%	21%
6. Faire des photocopies pour soi	37%	24%
7. Téléphoner à l'administration	32%	21%
8. Ecrire une lettre personnelle	24%	22%
9. Montrer des photos de vacances	10%	31%
10. Faire des courses à l'extérieur	29%	15%
11. Remplir une feuille de Sécurité soc.	20%	17%
12. Utiliser le minitel pour soi	2%	28%
13. Ecouter la radio	15%	7%
14. Téléphoner à des amis	13%	8%
15. Faire des mots croisés	3%	10%
16. Préparer le tiercé ou le Loto	7%	6%

Source : Insee

LES 10 LOIS SACRÉES DU PROFESSIONNEL (Avant 2000)

Etre professionnel, c'est revendiquer une manière de faire, un style, une démarche personnelle qui s'exprime par un certain niveau de Qualité-de-Faire. Le professionnel porte en lui, la Qualité-de-Faire sous la forme de 10 lois sacrées :

- Le professionnel se donne le travail lui-même. Il prend l'initiative et n'attend pas qu'on lui assigne sa tâche.
- Il s'engage à fond dans ses actions avec son coeur, ses tripes, son cerveau et sa volonté. Il a un style qui lui est propre.
- Il en fait toujours plus que peu. Il veut progresser en s'affrontant de préférence à des tâches difficiles ou complexes, plutôt que faciles ou mineures.
- Il a la détermination d'aboutir et de ne pas renoncer. Il dit ce qu'il fait et fait ce qu'il dit.
- Il est davantage meneur ou indépendant que suiveur. Il sait se motiver seul et entraîner ceux qui l'entourent.
- Il est organisé avec des objectifs planifiés dans le temps. L'avenir ne lui fait pas peur.
- Il a toujours quelque chose à faire. Son cerveau fonctionne à plein rendement pour innover, créer, solutionner ou simplifier.
- Il a confiance en lui et est sûr de sa réussite. Il n'a pas peur de s'exposer aux autres et d'en découdre éventuellement.
- Il s'attache à opportunistiser au maximum les situations. Il traite et exploite toute l'information utile pour lui. Il se tient au coeur de l'évolution des techniques.
- Il aime communiquer et transmettre son savoir. C'est un homme d'influence, respecté et respectueux des autres.