

Didier Reuter

J'en connais plus que mon patron...

**sur la conduite des hommes
et des affaires**

100 *Best Practices* qui font la différence

**Collection
L'Essentiel du Business**

Tome II

**En management comme ailleurs
les meilleurs sont toujours ceux qui osent !**

M3 Editions Numériques

Limites d'utilisation

La propriété des contenus est exclusivement régie par M3 Editions Numériques par délégation de ses auteurs. Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quel que procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans le consentement de l'éditeur, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L.335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. Seules sont autorisées les reproductions pour l'usage strictement privé du copiste et non destinées à une utilisation collective (loi du 1er juillet 1992 - art. L.122-4 et L.122-5 - Code pénal art. 425).

Hormis le cadre d'un usage strictement personnel, d'une licence d'utilisation ou d'une autorisation écrite de l'éditeur, il est interdit de dupliquer les contenus et fichiers téléchargés ainsi que d'en effectuer une présentation publique que ce soit pour un usage interne d'entreprise, médiatique, associatif, d'enseignement ou de formation. L'impression pour autrui, même partielle, n'est pas autorisée ainsi que toute forme de transmission, mise en ligne via l'Internet et applications mobiles. Toute citation nécessite de faire apparaître la mention «M3 Editions Numériques».

Le présent ouvrage est Multi Play
et comprend 4 types de ressources possibles :



. 100 *Best Practices* avec des milliers d'infos utiles



. Téléchargement gratuit de l'eBook
. Possibilité de compléter les *Best Practices* avec la suite numérique «Compil'MemoPro» comprenant :
- 6 séries de MemoPro et leurs MemoQuiz
- Logiciel MemoGames avec 720 questions-réponses



. Possibilité d'apporter gratuitement sa contribution rédactionnelle en tant que Bib'Eur

Accès aux contenus Multi Play

Pour obtenir gratuitement, par téléchargement, la version numérique de l'ouvrage il suffit de nous indiquer par courriel votre nom, adresse, date et lieu d'achat à : contact@men3.fr Pour télécharger le Pack payant «Compil'MemoPro» et/ou apporter votre contribution rédactionnelle nous rejoindre sur www.men3.fr

SAS M3 Editions Numériques

ISBN : 978-2905151-21-6
Route de Combovin 26120 Chabeuil - France
Tél. 04 75 58 97 55 - Fax 04 75 58 97 56
Courriel : contact@men3.fr

La collection **L'Essentiel du Business** comprend 3 tomes en version Multi Play :

Tome I

Bibl'EA - La Bible de l'Economie d'Affaires

Memento pratique d'initiation au Management des Prix permettant de calculer facilement ses prix de A à Z, vendre de manière profitable, optimiser ses achats, économiser davantage, réussir ses négociations tarifaires, avec 8 calechettes en téléchargement gratuit + Helping (assistance personnalisée).

Il est également possible de se procurer la suite numérique Bibl'EA comprenant 6 Digests ciblés et 40 calechettes commerciales exclusives :

- Digest #1** - Best of du décisionnaire EA
- Digest #2** - Réussir sa négociation tarifaire - Partie 1 : Vente
- Digest #3** - Réussir sa négociation tarifaire - Partie 2 : Achats
- Digest #4** - Réussir sa négociation tarifaire - Partie 3 : Paiement
- Digest #5** - Réussir sa négociation tarifaire - Partie 4 : Enjeux commerciaux
- Digest #6** - Les secrets du Pricing

Tome II

J'en Connais plus que mon patron...

Pour compléter cet ouvrage didactique, il est possible d'acquérir la suite numérique «Compil' MemoPro» comprenant le logiciel MemoGames avec 720 questions-réponses et un scoring personnel, ainsi que 6 séries de MemoPro et leurs MemoQuiz :

- Série MemoPro #1 - **L'art et la manière de bien communiquer**
- Série MemoPro #2 - **L'art et la manière de bien manager**
- Série MemoPro #3 - **L'art et la manière de bien diriger**
- Série MemoPro #4 - **L'art et la manière de faire du business**
- Série MemoPro #5 - **L'art et la manière d'entreprendre**
- Série MemoPro #6 - **L'art et la manière d'être bien dans sa peau**

Tome III

Négociation Assertive

L'esprit gagnant pour un business durable

Ouvrage entièrement numérique comprenant une préformation puissante en négociation d'affaires, tarifaire et hors tarif. La performance du contenu permet d'atteindre rapidement une communication positive, un relationnel d'influence, ainsi qu'une prise de décision offensive favorisant le donnant-donnant, voire le gagnant-gagnant.

Présentation de l'auteur

. **Didier Reuter**

- . Marié 3 enfants
- . Spécialiste des Sciences Commerciales
- . Né le 24 Mai 1954 à Boulogne-Billancourt 92100 - France
- . 11 ans d'expérience professionnelle dans l'industrie de 1974 à 1984 : UTA, Hispano Suiza, Snecma, TRW Nelson
- . 10 ans de compagnonnage en ingénierie d'affaires de 1985 à 1994 en tant que consultant indépendant
- . Chargé d'enseignement à l'ESSEC Business School Management Education Paris depuis 1985
- . Fondateur du Journal des Professionnels en 1991 (JdP)
- . Fondateur du Markethon en 1992 (Journée Nationale de la Recherche d'Emploi)
- . Editorialiste sociétal
- . Journaliste professionnel en micro économie et monde de l'entreprise
- . Fondateur/Editeur de M3 Editions Numériques
- . Producteur de nombreux contenus de culture professionnelle
- . Concepteur de 40 calechettes en Management des Prix
- . Référent national dans la formation de formateurs et consultants en EA
- . Auteur : Bibl'EA, Compil' MemoPro, Négociation Assertive, Grand Abécédaire Sociétal, Motologie, L'emploi c'est l'affaire de tous...
- . Auditeur IHEDN (Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale - La Rochelle 1990)



Sommaire

Présentation de l'auteur	5
Préambule	10

Partie 1 - Les Best Practices du Management

1. Anthropologie du management	12
2. Les 7 principales étapes du management	18
3. Vers quel horizon managérial nous dirigeons-nous ?	30
4. Le concept d'agilité	36
5. La frénésie du changement	40
6. Les nouveaux concept de management	45
7. Introduction au management de l'information	52
8. 10 leçons de management pour entrepreneur de choc	60
9. Le management en question	63
10. La conduite du changement	70
11. Les méthodes à l'ancienne ont-elles de l'avenir ?.....	79
12. Les limites du management dur	84
13. Faire face aux situations délicates	89
14. Le progrès par l'échec	95
15. Comment imposer sa volonté ?	98
16. Désamorcer un conflit	102
17. Comment bien décider ?	107
18. Utiliser la force de ses émotions	115
19. Manager ses priorités	128
20. Affirmer sa différence	135
21. Lutter contre le défaitisme	140
22. Rebondir et tirer parti de ses erreurs	145
23. Animer une équipe performante	150
24. Féliciter ses collaborateurs	159
25. Manager de jeunes recrues	163
26. L'art de motiver	167
27. 17 techniques pour motiver	174
28. Comment rendre dynamiques ses collaborateurs ?.....	183
29. Manager positivement son équipe	188

30. Valoriser les talents	199
31. Diriger une équipe par mauvais temps	203
32. L'injonction paradoxale	212

Partie 2 - Les Best Practices du Leadership

33. Le métier de dirigeant	218
34. Devenir un bon leader	230
35. Jeune dirigeant, des règles de leadership posant problème ..	235
36. Fidélité interne, le rôle des dirigeants	245
37. Le profil-type du dirigeant du futur	251
38. Choisir entre l'ordre et le désordre	260
39. Les principaux types d'organisation	269
40. 8 conditions de base pour la conduite du changement	272
41. Remodeler l'entreprise en permanence	277
42. Eviter les dangers	280
43. Construire une entreprise agile	285
44. Forces et résistances au changement	289
45. Les nouveaux défis organisationnels	292
46. Les théories de la firme	295
47. Les pionniers de l'entreprise moderne	298
48. Les nouveaux défis de l'entreprise durable	304
49. Accompagner l'émergence d'un néo-management	311
50. Les effets du départ du patron	321
51. Construire une stratégie efficace	324

Partie 3 - Les Best Practices en Affaires

52. Comment font les Dieux de la vente ?	330
53. Comment vendre plus cher ?	342
54. Le profil du bon vendeur	350
55. Techniques utilisées par les vendeurs d'élite	355
56. Etre efficace au téléphone pour le vendeur/fournisseur	362
57. 5 techniques de closing pour faire signer	368

58. «L'elevator pitch» ou comment vendre son idée ?	371
59. Le Behaviourscope pour évaluer rapidement un client	373
60. Bannir une douzaine de services «Out of quality»	376
61. Les pratiques des acheteurs professionnels	381
62. Etre efficace au téléphone pour l'acheteur/client	392
63. Résister à la pression des acheteurs en Grande distribution ..	395
64. Troc & Echange marchandises	402

Partie 4 - Les Best Practices en Négociation

65. Guerre & Négociation	408
66. L'art de négocier	411
67. Les grandes règles de la négociation d'affaires	419
68. Négociation internationale	423
. Brésil	425
. Chine & Asie du Sud-Est	427
. Espagne	428
. Etats-Unis	430
. Hollande	432
. Inde	433
. Japon	436
. Pays islamiques	441
. Royaume-Uni	443
. Russie	445
69. Les pratiques déloyales de la concurrence	447
70. Se positionner dans la guerre des prix	455
71. Le modèle «Low cost»	460
72. La méthode «R»	462
73. Le créneau du commerce équitable	467

Partie 5 - Les Best Practices dans le Relationnel

74. Reconnaissance et valorisation	472
75. Les règles du savoir-vivre en entreprise	474
76. Faire confiance à son intuition	477

77. Vérité et mensonge en entreprise	481
78. Politesse et climat de confiance	488
79. Reprendre confiance en soi	493
80. Etre adulte c'est quoi ?	498
81. Et si on parlait courage !	502
82. La jalousie au travail	505
83. Les 8 formes d'intelligence ?	507
84. Résoudre un problème comportemental perturbant	512
85. Efficacité, quelques règles pour bien travailler	517
86. Utiliser le «lien tactile»	519
87. Sourire, le premier lien humain	521
88. Pas facile de savoir écouter	525
89. Les effets favorables de la relation platonique au travail	527
90. Autodérision & Petite manipulation	530
91. La théorie de l'anticipation	534

Partie 6 - Les Best Practices en Ressourcement

92. Le bonheur n'est pas dans la consommation	537
93. Personnalité, le rôle de la génétique	540
94. Vivre zen malgré la pression	544
95. Comment bien gérer son stress ?	550
96. Savoir positiver	559
97. Problèmes de santé et causes de non ressourcement	563
98. Apprendre à récupérer	567
99. Garder le tonus	574
100. Dynamisme, 10 conseils pour être au top	580
Citations célèbres utiles en affaires	582
Sources générales	588

Préambule

Le management appliqué à la conduite des hommes et des affaires suppose l'exercice quotidien d'une grande intelligence relationnelle. Cette obligation est essentielle pour les dirigeants, cadres supérieurs et middle management, afin d'optimiser les potentiels, capacités et talents de leurs collaborateurs.

Cet ouvrage didactique réunit une compilation de milliers d'articles, parutions, études et conseils, parus dans le monde des affaires durant ces dernières années. Il reprend la quintessence des réflexions et conseils de grands consultants, experts, leaders reconnus et chercheurs dans les domaines du management, de la vente et de la psychologie comportementale au sein de l'entreprise. Chacune des 100 *Best Practices* intègre plusieurs contenus directeurs (en noir) et complémentaires (en bleu).

La grande originalité de cet ouvrage est que chaque contenu a préalablement subi un traitement journalistique professionnel sous forme de synthèse afin d'en faciliter la lecture, la compréhension et la mémorisation. Chaque page contient des informations précises, des pépites inédites de savoir, des recommandations pertinentes, des «tuyaux» pratiques et/ou des solutions misant principalement sur le meilleur, l'essentiel et l'utile dans la vie professionnelle.

La variété et la densité des sujets apportent une vision globale des comportements positifs, constructifs et offensifs à adopter dans les affaires, en entreprise et avec son proche entourage. Il devient dès lors possible de comprendre le véritable sens du management des hommes, du leadership et du dynamisme en affaires, ainsi que l'état d'esprit décisif dans la négociation, le relationnel et le ressourcement.

Grâce à cet ouvrage chacun peut, à tout moment, réactualiser ses compétences, affiner sa qualité relationnelle, augmenter sa confiance en soi, entretenir son désir d'engagement et surtout améliorer son efficacité au travail. Il suffit, pour cela, de cibler uniquement les *Best Practices* susceptibles d'apporter des réponses fortes.

Il est également évident qu'en lisant et pratiquant un maximum de *Best Practices*, puis en les diffusant autour de soi, c'est tout un univers de progrès permanent qui s'ouvre dans les relations internes à l'entreprise comme auprès des clients, fournisseurs, tiers et partenaires !

Partie 1

Les *Best Practices* du Management

1. Anthropologie du management

L'irrationalité toujours présente

Pour nombre de chercheurs en sciences humaines, le parallélisme avec l'exotisme de certaines tribus est courant dans le milieu de l'entreprise. Les dernières recherches en matière de théorie de la décision des dirigeants d'entreprises confirment que ceux-ci restent largement tributaires d'une certaine météorologie des événements, souvent éloignée de la sacro-sainte rationalité économique. Une évidence que confirme Andreu Solé, professeur à HEC, dans son livre «*Créateur du monde, nos possibles et nos impossibles*» paru aux Editions du Rocher en expliquant, que «*Loin des thèses rationalistes traditionnelles, les dirigeants se laissent conduire par leurs «possibles et impossibles», des décisions en réalité non conscientes. Le détour anthropologique, qui confronte à des mondes primitifs, peut aider à comprendre cette dimension du processus de décision*».

LES GRANDS SINGES S'IMPOSENT COMME LES GRANDS PATRONS

La primatologue Marie Muzard a prouvé qu'il existe une analogie entre le management humain et le comportement des chefs de groupe de primates. Premier constat chez les primates : à quelque espèce qu'il appartienne, le chef doit être "reconnu". Par exemple l'Orang-outang change physiquement et certains macaques grossissent de 3 à 5 kilos. Le chef s'efforce également d'être constamment visible et incontournable. Il se poste sur une haute branche, bombe le torse, fait du bruit, impressionne sa troupe, s'arroge des privilèges ou s'entoure d'une bande de jeunes alliés. Pour intimider, menacer ou sanctionner, les gorilles frappent le sol avec leurs pieds ou leurs poings tandis que les babouins haussent les sourcils.

L'organisation kogis

Pour mieux asseoir une vision globale, anticiper les déséquilibres ou favoriser la complémentarité des fonctions face à des modèles de management rapidement périssables, certains consultants en sont venus à se référer à l'anthropologie et au fonctionnement pérenne et harmonieux de certaines sociétés primitives. Parmi les exemples cités, la préférence va à une tribu primitive d'indiens de Colombie, les kogis. La principale particularité de cette organisation tribale est de fonctionner sans chef, obligeant ses membres à développer un sens aigu de la négociation. Ainsi, par exemple, la prise de décision définitive est toujours précédée de longues réunions dans le noir, de façon à ce que chacun se sente libre de s'exprimer et puisse accepter facilement la contradiction sans le parasitage d'émotions inutiles et/ou de formes d'agressivité habituelles en face-à-face.

En terme d'enseignement pour le management participatif, cette aptitude à «l'intelligence collective» est une qualité particulièrement recherchée par les chefs d'entreprise qui souhaitent faire partager leur vision à l'ensemble de leurs collaborateurs. D'après Jean Michel Mousset, président du *Groupe de Transport Mousset*, «*La recherche des causes en cas de conflit, la part des discussions et d'humain dans les projets des Kogis en font des modèles tout à fait pertinents. Le fait pour nous d'impliquer l'orateur de base dans les décisions de l'entreprise à travers des groupes de qualité est finalement assez proche de la démarche des Kogis*».

CHAQUE JOUR, UNE SÉANCE DE GROOMING

Les singes sont polis, ils se saluent rituellement tous les matins. Le chef doit répondre aux salutations de ses subordonnés, voire faire le premier geste au risque de perdre sa popularité et son rang. Un rituel baptisé Grooming, permet aux singes de souder leurs troupes. Cela se traduit par des séances de toilettage et d'épouillage mutuel. Le plus "groomé" est bien entendu le Chef. La transposition dans l'entreprise peut se traduire par des poignées de main, des visites imprévisibles, des mots échangés au détour d'un couloir, les réunions, le pot de départ...

Autre analogie entre chefs singes et managers, c'est que plus les sociétés de singes sont sophistiquées, plus le rôle du chef est limité (délégation) et la créativité démultipliée (implication des subordonnés).

Les parallélismes de l'anthropologie

D'après Lorenzo Brutti, ethnologue au *CNRS*, il existe de nombreux parallélismes entre les tribus primitives et les entreprises. Par exemple, «*En Mélanésie, dans les tribus Oksapmin et Baruya, le pouvoir n'est pas héréditaire et on devient un «big man» en se distinguant des autres. Guerrier ou chaman on gagne son pouvoir, un peu comme un manager. De même en Nouvelle-Guinée, on est passé d'un état de guerre entre plusieurs sociétés à quelque chose de plus symbolique, qu'on nomme «l'échange cérémoniel compétitif» et qui peut, d'une certaine manière, s'apparenter à de la compétition économique : on échange des cochons contre des terres, le but étant de négocier au mieux avec son voisin et de s'enrichir. Enfin, dans la tribu des Hewa, qui est une société régie par la sorcellerie, rien n'arrive par hasard. Ce qui nous apparaît comme un événement isolé est pour le Hewa une suite tout à fait logique d'événements. Mais n'y a-t-il pas aussi en économie une certaine irrationalité, voire sorcellerie, à suivre aveuglément certaines règles ou croyances du marché ?*».

GORILLE, MACAQUE RHÉSUS OU CHIMPANZÉ ?

L'exercice de l'autorité, les relations au sein d'un groupe humain vont chercher leurs archétypes très loin dans les replis du cerveau. Sans tomber dans la caricature, on peut dégager en "primatologie" 3 espèces de patrons :

. LES GORILLES : CHEFS DE CLAN TRADITIONNELS

Forte stature, voix tonnante, le patron-gorille règne sur son entreprise (souvent familiale) en autocrate généreux capable du meilleur comme du pire. C'est un homme de terrain qui apprécie d'être en contact avec ses troupes. Il veut être aimé même s'il se comporte en despote démonstratif. Il a aujourd'hui les tempes grisonnantes comme le chef gorille à le dos argenté.

. LES MACAQUES RHÉSUS : DES DURS SOLITAIRES

Plutôt solitaire et froid, grand et lourd, le macaque rhésus gouverne de haut et sans partage une organisation pyramidale. Il use des privilèges de sa fonction, se moquant de sa popularité et choisissant même d'être craint plutôt qu'aimé. Il préfère la réflexion à l'émotion, agissant en visionnaire conquérant qui n'a peur de rien et prêt à se battre.

. LES CHIMPANZÉS : DES STRATÈGES MANIPULATEURS

Le patron-chimpanzé est à la tête d'un ensemble décentralisé. Il n'affiche pas son statut et s'impose grâce à des alliés qu'il n'hésite pas à manipuler pour étendre son influence ou préserver son pouvoir. Il est courtois et conciliateur souvent convivial. Déléguant beaucoup, il laisse une grande liberté d'initiative et de créativité à ses subordonnés.

Les grands singes comme modèles de leadership

Côté relations humaines, 77% des salariés «trouvent bon» qu'un patron parle de temps en temps avec eux de sujets personnels alors que 90% d'entre eux rejettent les patrons très sérieux en préférant les dirigeants qui savent plaisanter. En matière d'image symbolique du patron, un sondage *Mediaprism Group/L'Entreprise* révèle que 20% des salariés voient leur patron comme un renard, 15% comme un lion et 4% comme un ouistiti... C'est pourtant l'image du St-Bernard qui rallie près de 58% des jeunes de 18-24 ans et 30% des actifs en général devant celle du lion (26%). La frontière entre leadership et comportement animal est un sujet qui intéresse le paléontologue Pascal Picq, chercheur au Collège de France. Selon lui, l'origine du leadership remonte au comportement des grands singes (Gorille, babouins, macaques, bonobos...) et s'apparente même souvent à celui de nos cousins les chimpanzés. Sans tomber dans le piège de l'anthropomorphisme, ce maître de conférences confirme qu'il existe au moins 6 analogies dans le comportement de l'homme et du primate.

1. L'autorité c'est d'abord de la négociation ?

En général, l'autorité respectable et respectueuse d'autrui ne va pas de soi, faisant que celui qui la manifeste doit s'activer continuellement pour la réaffirmer. Dans l'observation du comportement des grands singes, l'autorité légitime (non pas brutale ou imposée) se construit, au jour le jour, à travers de négociations plus ou moins subtiles laissant à chacun la possibilité de s'exprimer surtout dans un cadre de contestation. Par exemple, si une femelle chimpanzé conteste la place d'une autre en bloquant son passage sur l'arbre et en faisant mine de ne pas voir sa congénère, cette dernière s'arrête un moment pour montrer qu'elle respecte la position avant de faire comprendre, sans injonction ou conflit, qu'on doit lui céder le passage.

La posture est souvent identique chez l'humain lorsque que pour avoir le dernier mot en réunion, il faut d'abord donner à chacun un temps de parole destiné à laisser cours aux frustrations faisant que, au final, celui qui a le dernier mot (souvent le responsable) est mieux accepté.

QUI DOIT SALUER EN PREMIER ?

Chez les macaques rhésus, adeptes d'une hiérarchie pyramidale digne de l'armée, il revient au subalterne de saluer en premier le dominant. A l'inverse, chez le chimpanzé plus évolué, le mâle leader s'attache tous les matins à répondre aux salutations, voire à faire le premier geste via un regard franc et une petite tape amicale sur l'épaule, au risque sinon de perdre sa popularité ou son rang.

2. S'interposer vite en matière de conflit

Chez les chimpanzés, il revient au mâle dominant d'intervenir pour éviter que les conflits ne s'enveniment. Si, par exemple, une bagarre éclate, celui-ci se place entre les deux protagonistes, hérissé ses poils afin de manifester sa prestance tout en effectuant une démonstration de force. Mieux que cela, les grands singes sont devenus des as en matière de prévention des conflits grâce à la pratique de l'épouillage (grooming) qui consiste en une multitude de petits gestes et de petites attentions. Grâce à cela, plus une espèce de primates est évoluée moins elle enregistre de conflits internes. Chez les humains, les petits gestes qui consistent à envoyer des signes de reconnaissance (bonjour, signe de la main, hochement affirmatif de la tête, poignée de main ferme, parler de la pluie et du beau temps, utiliser le prénom, s'enquérir de l'état de santé...) favorisent également l'échange social et préviennent l'agressivité dans le groupe.

3. Récompenser le bon chasseur pour en faire un exemple

Chez les chimpanzés, les plus beaux morceaux reviennent toujours au meilleur chasseur et pas au mâle dominant même si celui-ci est invité au festin. Le chasseur N°1 ne s'attribue jamais toute la gloire mais rend hommage aux collègues qui l'ont aidé à capturer sa proie en partageant la viande avec eux. Ce type de comportement fait que lors de la prochaine chasse, le chasseur d'élite sera motivé pour un nouvel exploit qui reviendra à lui seul (et non au chef), alors que les autres membres du groupe ne rechigneront pas à l'aider sachant que leur mérite également sera reconnu. De la même manière chez les salariés qui ont participé à une action commune, il existe un besoin latent de reconnaissance, d'être reconnu et valorisé, ne serait-ce que par un remerciement sur les efforts entrepris. Si le patron ne le fait pas, c'est qu'il est en dessous de son cousin le chimpanzé...

SI LE PATRON ÉTAIT UN ANIMAL...

Un sondage Mediaprism Group/L'Entreprise réalisé début 2011 classe le comportement et l'image des patrons selon un bestiaire de 10 animaux avec, entre parenthèses, la préférence des salariés s'il y avait le choix :

Le renard	20%	(13%)
Le lion	15%	(26%)
Le Saint-Bernard	13%	(30%)
Le serpent	13%	(0%)
Le requin	10%	(3%)
Le paon	10%	(1%)
L'écureuil	7%	(9%)
L'éléphant	5%	(8%)
Le cerf	4%	(7%)
Le ouistiti	4%	(3%)

4. Favoriser les échanges de compétences pour motiver

Dès que l'intérêt du groupe est en jeu, les chimpanzés collaborent tout naturellement en ayant parfaitement intégré la nécessité d'effectuer des échanges de bons procédés et la mutualisation des compétences. Par exemple que fait un chimpanzé en possession d'une noix de coco qu'il n'arrive pas à ouvrir ? Il va négocier un deal avec une femelle compétente en lui proposant de partager le fruit. A l'instar des bonnes pratiques dans l'entreprise, le partage des ressources doit être un jeu gagnant/gagnant pour pouvoir fonctionner positivement sur le long terme. Chez le chimpanzé, la coopération fonctionne également pour renverser l'autorité du mâle N°1. Ainsi le mâle N°2 prend rarement le pouvoir seul mais fait une alliance avec le N°3 en lui proposant comme récompense de devenir le prochain N°2. La transcription intelligente dans l'entreprise consiste à veiller à ce que les collaborateurs trouvent dans chaque mission un rôle à part entière et un intérêt à collaborer.

5. Ecouter ceux qui osent travailler autrement

Chez l'homme comme chez le singe l'information horizontale fonctionne mal à cause d'une hiérarchie souvent rigide et conformiste. C'est le cas notamment avec l'observation en 1950 de cette femelle macaque sur l'île de Koshima au Japon qui avait appris à se nourrir de patates douces que la population lui jetait régulièrement. Pour se débarrasser des grains de sable elle avait eu l'idée de nettoyer les patates douces non plus dans la rivière mais dans l'eau de mer, ce qui leur donnait semble-t-il un meilleur goût. Alors que l'information circule verticalement et selon le lignage chez les macaques, cette femelle a divulgué sa trouvaille uniquement à ses enfants qui eux-mêmes en ont parlé à leur seule progéniture. Il faudra alors plus de 5 générations pour que l'ensemble des macaques de l'île en profite.

Ce genre d'aberration est également présent chez les chimpanzés avec le cas de ce mâle qui ayant découvert comment ouvrir les noix de coco a continué à faire semblant de ne pas savoir de peur que sa trouvaille ne soit accaparée par les dominants et qu'il n'en tire aucun mérite. On comprend pourquoi la rétention d'informations est si forte en entreprise... Pourtant, à l'inverse chez l'humain, on s'aperçoit que plus un système est souple, plus les innovations se diffusent rapidement et profitent ensuite à l'ensemble du groupe.

6. Miser sur l'expérience des seniors en période de crise

Chaque matin, les jeunes mâles babouins Hamadryas d'Éthiopie procèdent à un rituel afin de décider de la direction à prendre pour trouver un point d'eau. C'est alors à celui qui se montrera le plus arrogant et se dressera le plus haut devant le leader pour se faire entendre. Pourtant lors de la saison sèche, aucun des jeunes mâles ne sait quelle orientation prendre conduisant ainsi le groupe à prendre des risques pour sa survie. Un jour, lorsqu'un vieux mâle et sa femelle descendent de la falaise où ils ont élu refuge et prennent une direction, tout le reste du groupe les suit dans le plus grand respect sachant qu'ils sont les seuls à pouvoir les mener vers une source non asséchée. La métaphore dans l'entreprise est que les seniors jouent le rôle de vieux babouins en étant les dépositaires de l'histoire de leur société. En période de crise, ils peuvent alors se révéler extrêmement utiles supposant de leur attribuer une place de choix...

LES 5 GRANDES PEURS DU PARLER EN PUBLIC

Elles sont courantes chez tous les individus amenés à parler en public. Pour les apprivoiser, cela nécessite un long travail individuel sur soi et/ou un médiatraining :

1. La peur du «trou»
2. La peur de bafouiller
3. La peur du lapsus
4. La peur d'ennuyer
5. La peur de paraître mal à l'aise

2. Les 7 principales étapes du management

Si le premier stratège de l'entreprise est celui qui en tient le manche, son comportement managérial est le plus souvent inspiré, voire dicté, par la littérature du management moderne, par les modes et/ou les préceptes de consultants inspirés. Durant tout le XX^e siècle, la direction généralisée des entreprises et la conduite des marchés ont été initiées par la pensée avant-gardiste de quelques auteurs théoriciens qui ont façonné, peu à peu, l'univers micro et macro économique que nous connaissons aujourd'hui. En ces domaines, les meilleurs modèles, procédures et stratégies de management sont quasiment tous issus des Etats-Unis et du Japon, qui bien avant les Européens ont su anticiper les actuelles lois du marché. C'est notamment le cas du continent Nord-Américain qui favorise la libre entreprise, la pratique opérationnelle, l'initiative, l'innovation, l'anticipation, la prise de risque, le libéralisme et le respect des valeurs entrepreneuriales, que sont nés la plupart des grands principes d'organisation, les clés de compréhension et de maîtrise efficace des sociétés et des hommes.

Le paradoxe de l'exception française

A l'inverse, l'exception française joue depuis près d'un siècle le paradoxe, en favorisant les rapports dominants, de pouvoir et d'autorité, le contrôle étatique, le dirigisme de l'administration, tout en articulant la communication politique et entrepreneuriale sur des discours creux et insignifiants de modernisation, de changement et autre volonté de révolution socioculturelle. Si notre passé est fortement marqué par l'autocratie, le droit régalien et par l'influence d'institutions soumises principalement aux dogmes d'une culture judéo-chrétienne, il est alors naturel de constater que des générations de dirigeants ont été conditionnées à la défense d'organisation hiérarchique pyramidale, au primat de la compétence technique, à la promotion de l'élitisme ou à la valorisation et à la soumission aux titres, aux statuts et aux fonctions. Aujourd'hui, rien n'est moins homogène que la pratique managériale et plus hétéroclite que la direction d'entreprise, faisant qu'il existe autant de style de management que de managers et de leaders que d'entreprises.

Les grandes étapes du management

De l'organisation scientifique du travail inspirée par les travaux de Frederick W. Taylor en 1911, aux grandes théories modernes du management inventées par Peter Drucker le gourou des gourous (plus de 30 livres à son actif), la réflexion stratégique et les pratiques managériales ont révolutionné depuis le début de ce siècle la conduite des hommes, des marchés, des organisations et des entreprises.

En matière d'organisation et de littérature managériale, l'influence dominante provient pour une large part des Etats-Unis, même si l'Armée et l'Eglise ont su créer, chacune à leur manière, des modèles pérennes d'organisation, remarquables de stabilité et de cohésion. 7 grandes étapes de management jalonnent le XX^e siècle, constatant à chaque fois que le dernier modèle en place devient le nec plus ultra. L'art du management moderne procède ainsi de sauts et de trajectoires opportunistes. L'import en entreprise de chaque nouvelle culture n'est souvent utilisé qu'à la marge, dans des pratiques souvent superficielles, mal comprises et mal intégrées. Des options largement médiatisées, destinées à assurer le profit et la survie du capital, plutôt que le développement rassurant des hommes. De ce fait, l'usage quasi hystérique de solutions clés en main remplace l'investissement immatériel dans la qualité des hommes. L'avantage de l'utilité matérielle immédiate est plus important que tout autre investissement, reflétant une sorte d'incapacité et d'instabilité collective à maîtriser sereinement un milieu changeant. Alors que la plupart des concepts de management reposent presque tous sur du bon sens, nous ne savons pas discerner par nous même, ni l'évidence ni la relativité, pour nous en remettre à chaque fois au jugement éclairé des autres.

L'ORIGINE DU MOT MANAGER

Selon Manfred Kets de Vries, professeur, économiste, psychanalyste et auteur du livre *«Les Mystères du leadership : diriger c'est vendre de l'espoir»* paru aux Editions Village Mondial, il existe une large distinction de sens entre leader et manager. Leader vient du verbe «laeden» qui veut dire voyager (à cheval ou autrement) en suggérant l'atteinte d'un objectif lointain. Appliqué à l'homme, il se caractérise par une vision motivante de changement, de progrès, d'évolution. Le terme manager est également influencé par ses origines étymologiques. Si en France, il vient du vieux français «manège», c'est-à-dire le lieu où s'effectue le dressage des chevaux, la racine latine est «manus» qui signifie «main». Il est ainsi possible de dire que le management appliqué à l'homme relève principalement du travail immédiat et d'une «prise en main», destinée à faire adopter des comportements souhaités et/ou atteindre des résultats prévus.

1900-1920 : Les principes du management scientifique

Bien que Henry Ford soit un précurseur en matière de rationalisation de la production industrielle avec la fabrication à la chaîne de son unique modèle automobile baptisé Ford T, il puise le principal de son inspiration dans les travaux d'un certain Frederick W. Taylor (1856-1915). Ingénieur-Conseil à la Bethlehem Stelle, ce dernier préconise dès 1911 une «organisation scientifique du travail» (OST) censée accroître la productivité, tout en réduisant la «flânerie» des ouvriers.

En fait, dans l'esprit de cet homme passionné par l'étude du travail humain et grand maniaque du chronomètre, s'impose la conviction qu'une coopération rationnelle, amicale et cordiale entre le patron et les travailleurs doit permettre d'augmenter considérablement les gains de productivité pour le bénéfice du premier et pour les avantages salariaux et sociaux des seconds. En réalité, cette vision idyllique du travail est rapidement détournée de son sens initial par la plupart des chefs d'entreprise qui essaient de profiter à sens unique de cette nouvelle doctrine, en n'hésitant pas à déshumaniser les tâches afin d'augmenter leur propre profit. Il est néanmoins clair que l'exaltation productiviste de cette époque va donner naissance à de grands préceptes d'organisation.

Les uns conçoivent et les autres exécutent

La direction des hommes clés en main inspire de nombreux auteurs comme Harrington Emerson qui, dès 1913, pose les «*douze principes de l'efficacité*». En France 3 ans plus tard, Henri Fayol dénombre dans son ouvrage «*Administration industrielle et générale*» 14 critères propres au commandement tels que : l'autorité, la discipline, l'obéissance, la hiérarchie, la prévoyance en matière de planification, la bonté, l'équité ou la bienveillance envers les ouvriers... Des clés de management qui deviendront rapidement des classiques sur l'ensemble du territoire français, mais qui seront jugées un peu simplistes à l'étranger. Tous ces concepts productivistes vont toutefois fonder l'organisation traditionnelle des entreprises en mettant l'accent sur l'autorité pyramidale et la séparation des tâches, système dans lequel les uns conçoivent et les autres exécutent. Pourtant déjà à cette époque, l'américaine Mary Parker Folett «ose» prétendre à l'inverse de Fayol, que l'intérêt de l'individu ne doit pas s'effacer devant celui du groupe et que la logique de la responsabilité doit remplacer celle de l'obéissance. Des idées jugées iconoclastes par le milieu patronal, qui ressurgiront de manière quasi intacte 7 décennies plus tard, influençant l'ensemble des modèles de management à partir du milieu des années 80.

1920-1950 : L'organisation scientifique du travail

Tout de suite après la «grande guerre», les principes du Taylorisme sont diffusés dans l'Hexagone grâce au chimiste Henry Le Chatelier (un fervent admirateur de Taylor). Ils s'infusent alors peu à peu dans les grandes entreprises, favorisant la prise en compte des mesures de temps, de coûts ou de délais. Si durant les années 20 la productivité grandit, la grogne des salariés s'installe également. Dans l'industrie française par exemple, commence à s'imposer une mesure de rendement baptisée point-Bedaux. Du nom de son illustre inventeur Charles Bedaux, cette norme s'apparente à un «jugement d'allure» destiné à évaluer la productivité horaire des exécutants, faisant ainsi dire qu'un ouvrier fait du 70 Bedaux à l'heure !

En 1926, le patronat français se dote d'une commission générale d'organisation scientifique (CGOS) qui deviendra plus tard la *Cegos*. Les préceptes de Saint Frederick (Taylor) sont alors largement diffusés par les gourous de l'époque et par les cabinets de consultants en vogue, lesquels ont pour mission de reformater les entreprises selon les règles de ce nouvel évangile. Pourtant aux Etats-Unis, ces étapes sont déjà dépassées avec des géants comme *General Motors* ou *Dupont de Nemours* qui commencent à expérimenter les principes modernes du marketing, c'est à dire la prise en compte adaptée des besoins du consommateur. Pour la première fois, le géant de l'industrie automobile *General Motors* utilise, sous l'inspiration révolutionnaire de son patron Alfred Sloan, la segmentation de marché et propose des modèles variés «*selon les moyens et les besoins de chacun*». La fabrication, la distribution, les prix, la publicité (appelée à l'époque réclame) se plient dès lors à cette nouvelle stratégie, faisant que le secteur automobile devient peu à peu, le berceau des plus grandes innovations managériales de ce siècle, jusqu'à l'arrivée de l'informatique et des NTIC avec leur nouvelle vision du monde et une cohorte de technologies bousculant nos plus intimes habitudes.

LEADER OU MANAGER ?

. Principales distinctions entre les objectifs du leader et du manager :

1. Le leader...

- . est tourné vers l'avenir
- . apprécie le changement
- . privilégie le long terme
- . est engagé dans une vision
- . cherche à connaître le pourquoi
- . sait déléguer
- . simplifie les tâches, les raisonnements
- . se fie à son intuition
- . tient compte dans sa vision de l'environnement social

2. Le manager...

- . se concentre sur le présent
- . préfère la stabilité
- . s'oriente vers le court terme
- . est centré sur la procédure en étant soucieux des règles et des réglementations
- . cherche à connaître le comment
- . veut tout contrôler
- . se plaît dans la complexité
- . s'appuie sur le raisonnement logique
- . se limite au niveau social à ce qui se passe dans l'entreprise

La supériorité de l'organisation américaine

Au début des années 1930, la contestation s'installe face à des chaînes industrielles qui favorisent la productivité mais qui ignorent la flexibilité et le respect des hommes. Durant cette période de «spleen industriel», Elton Mayo (psychologue et professeur à Harvard) mène une série d'expériences scientifiques qui le conduisent à affirmer *que «le seul fait de s'intéresser aux travailleurs leur redonne de la motivation*». A la logique des coûts et de l'efficacité, il oppose la mise en place de relations humaines et une «logique du sentiment». La seconde guerre mondiale et notamment la logistique du débarquement en Normandie, va démontrer aux européens la supériorité de l'organisation américaine.

C'est le début de la fascination exercée par le pragmatisme du management américain avec notamment la recherche de MBA (Master of Business Administration) et le recours à des cabinets prestigieux de conseils comme *McKinsey*. Avec plus de 20 ans de retard sur les Etats-Unis, l'Europe rentre dans la société de consommation et commence à se relever des effets de la guerre, grâce au plan Marshall mis en place dès 1947. Le fameux baby boom démarre dans l'ensemble des pays occidentaux.

1950 - 1960 : L'administration des entreprises

C'est l'heure de la reconstruction et de nombreux patrons vont aux Etats-Unis pomper un savoir-faire qu'ils rapportent en pièces détachées. Parmi les différentes découvertes rapportées ; le TWI (Training Within Industry) qui permet aux agents de maîtrise de former les ouvriers (instructions, relations du travail, simplification des tâches, sécurité...). D'anciens chefs militaires se chargent d'organiser le service du personnel et des organismes commencent à enseigner la culture managériale américaine en matière de vente, de contrôle de gestion ou de management par délégation et division des structures de commandement. En ces domaines, la *Cegos* devient l'un des plus importants vecteurs de diffusion des idées «made in USA». L'*Insead*, l'école pour managers européens installée à Fontainebleau s'ouvre en 1959. .

Peter Drucker et le management moderne

De son côté, l'Etat français prend à sa charge le développement économique du pays en le mettant sous tutelle et en nationalisant le charbon, le gaz, l'électricité, l'aéronautique, les transports, les banques... Les technostructures ont dorénavant pour vocation d'encadrer l'ensemble de l'Hexagone et d'orienter l'effort national, en arguant du prétexte de la prévention des gaspillages, de la répartition de la pénurie et de l'allocation de ressources. Alors qu'en France fleurit le temps de l'administration des entreprises, une nouvelle leçon de management émerge en 1954, sous la plume d'un viennois émigré aux Etats-Unis en 1937 (Peter F. Drucker) avec un livre fondateur intitulé «*The Practice of Management*» (La pratique de la direction des entreprises). Ce premier ouvrage aborde un nouveau concept révolutionnaire qui sera repris une dizaine d'années plus tard en France. La DPO ou direction par objectifs, fruit de multiples observations approfondies au sein d'entreprises américaines (*General Motors, General Electric...*) stipule que l'individu doit se voir fixer des objectifs précis et rendre compte de ses performances à la fin de sa mission. L'objectif du DPO est «*d'assurer le rendement en transformant des besoins objectifs en ambitions personnelles*». En fait, il assure que «*c'est là, la véritable liberté. Une liberté sous la loi*». Depuis, tous les gourous de la planète vont trouver leur inspiration sur la base des travaux de ce consultant.

1960 - 1973 : La planification rationnelle

La période des «Trente Glorieuses» (1945-1974), expression inventée plus tard par l'économiste Jean Fourastié, a donné le goût de consommer en favorisant l'innovation des produits par une liaison étroite recherche-marketing. Au milieu de la décennie 60, les cogitations se multiplient sur l'art de piloter les entreprises. La priorité est donnée aux forces de vente, au traitement de la concurrence, aux applications marketing, à la décentralisation géographique de l'offre via le MIS (Management Information System). Le «*Big is beautiful*» (plus c'est gros, plus c'est efficace) devient un horizon stratégique avec l'arrivée de lourds appareils de gestion financière qui servent à l'élaboration de politiques d'entreprise sophistiquées. L'émergence de l'ordinateur et des études statistiques (sondage, étude de marché, recherche opérationnelle) favorisent une recherche tout azimut de planification. La planification infiltre toutes les organisations : planification d'entreprise, planification stratégique, management stratégique, prospective stratégique sont autant d'applications qui arrivent par vagues successives.

12 SLOGANS À MÉDITER

- . Il n'y a que la création de valeur qui compte, c'est une obligation d'efficacité.
- . La première des armes tactiques, c'est la vitesse de réaction en ramant plus vite que le courant.
- . Il n'y a pas de profit durable sans croissance interne, sans investissement ou développement.
- . Créons notre propre croissance par de nouveaux produits et de nouveaux marchés, sans s'arrêter en chemin.
- . Il existe des gisements inexploités, utilisons l'imagination de tous.
- . La vérité sort de la bouche du client, les études de marché de papa sont mortes.
- . Il n'y a plus de position acquise, gérons et créons l'imprévisibilité.
- . Le changement ça se gère, même en prenant le risque de se tromper.
- . Le changement ça fait du bien, la remise en question permanente aussi.
- . Il faut partager une vision commune à la fois entraînant et de rassemblement collectif.
- . Un seul message à la fois en mobilisant les énergies sur un objectif unique.
- . Ne pas s'enfermer dans son bunker, établir des passerelles, explorer toutes solutions possibles en dehors de son métier.

Source : l'Expansion

Le temps des abscisses et des ordonnées

En 1965, Igor Ansoff devient le gourou de la planification stratégique avec son livre «*Corporate Strategy*» qui restera longtemps la bible de l'école rationnelle. Il énonce les principes de l'avantage concurrentiel (bien avant Michael Porter), indiquant que la performance d'une entreprise s'améliore lorsque sa stratégie externe et ses capacités internes s'adaptent aux turbulences de l'environnement.

A la même époque, le *Boston Consulting Group* (BCG) impose sa courbe d'expérience qui démontre mathématiquement que chaque doublement de la production fait baisser les coûts unitaires de 20 à 30% et élargit la part de marché. Il propose également sa fameuse matrice de portefeuilles d'activités destinée à orienter les choix stratégiques. Cette matrice prétend déterminer une position concurrentielle à partir de 2 indicateurs (la part de marché et le taux de croissance) et de 4 catégories de produits : les *stars* (produits étoiles ou leaders qui confortent la position ; les *cows* (produits dits vaches à lait qu'il faut maintenir et rentabiliser) ; les *question marks* (produits dits à dilemme obligeant soit à investir, soit à abandonner) et les *dogs* (poids morts qu'il faut abandonner progressivement). Alors que le management devient l'enjeu d'une bataille d'abscisses et d'ordonnées, de flèches et de variables, on assiste à la montée du phénomène «Cadres». C'est l'époque des 5 M (men, money, machines, methods, markets) résumant toute la responsabilité des nouveaux managers. Avec le premier choc pétrolier et l'entrée en vigueur de la Communauté économique européenne à 9, une autre grande mutation se prépare.

1973 - 1980 : Le modèle japonais

Les innovations tombent en avalanche depuis 1971 (microprocesseurs), 1972, (fibre optique) ou scanner en 1973, redonnant l'avantage à ce qui est petit, mobile et interactif. Dans les entreprises on commence à alléger les structures avec des méthodes participatives comme le BBZ (budget base zéro). L'objectif prioritaire est de revoir l'organisation en classant les activités par ordre d'utilité décroissante et en éliminant celles qui sont jugées superflues. Conjointement, une nouvelle fascination commence à s'exercer sur les entreprises occidentales qui durera une quinzaine d'années. Institués au Japon dès 1957, les cercles de qualité arrivent aux Etats-Unis et en Europe vers 1980. Le nouveau culte de la qualité baptisé «kaisen» dans les entreprises nippones est la traduction japonaise d'une philosophie initiée par deux américains W. Edwards Deming et Joseph Duran débarqués à Tokyo en 1950. Ces deux consultants, dont le message qualité n'intéressait personne dans leur propre pays, entreprennent dans les années 50 une croisade au pays du soleil Levant (pays anéanti par la défaite militaire et le feu nucléaire) fondée sur la méthode PDCA (Plan, Do, Check, Act) qui stipule de planifier l'action, de la réaliser, d'examiner les résultats puis de poursuivre ou de corriger.

La démarche de qualité totale

En fait, le constat d'Edwards Deming est simple mais révolutionnaire : tous les processus sont sensibles à des variations induisant des pertes de qualité. Si l'on parvient à gérer ces variations, il devient alors possible d'en réduire les effets et d'augmenter globalement la qualité.

Cette base de réflexion va faire naître par la suite, plusieurs notions «exotiques» comme le «just-in-time» (juste-à-temps) associé à la politique des zéros (zéro délai, zéro défaut, zéro stock...), dont l'objectif est de réduire les pannes, les accidents, les grèves, les déchets et la pollution. Les signes les plus spectaculaires du management à la japonaise se déclinent alors en banderoles, calicots, panneaux d'affichage, slogans, objectifs scandés, boîtes à idées et naturellement cercles de qualité et de progrès... La mise en place de ces techniques s'accompagne, en particulier chez *Toyota*, d'une recherche approfondie de la satisfaction du client. Ainsi naît la production en flux tendus (le fameux kanban) avec ses fiches cartonnées qui accompagnent la commande du client tout au long du processus de fabrication. Il s'agit également du «jidoka» ou autoactivation de la production, interrompant la ligne de fabrication en cas d'anomalie, afin d'éviter la correction des défauts à la sortie. En fait, l'expression «qualité totale» issue du modèle japonais reflète une véritable culture d'entreprise intégrée à tous les niveaux, signifiant que chaque membre du personnel doit s'impliquer en «totalité» pour satisfaire le client.

LES 3 NIVEAUX DE MANAGEMENT

Selon Henry Mintzberg auteur de «*Grandeur et décadence de la planification stratégique*» Ed. Dunod 1994, le manager moderne doit assurer simultanément 6 niveaux de management avec une interface interne et externe :

1. Le management par l'information

En interne, il est **contrôleur** : il s'appuie sur l'ensemble des indicateurs de l'entreprise pour diriger et définir le circuit de l'information.

En externe, il est **porte-parole** : Il informe et influence les décideurs (notamment les analystes boursiers) en apportant une expertise unique.

2. Le management par les hommes

En interne, il est **chef d'équipe** : Il motive ses troupes, définit la culture d'entreprise et les méthodes de travail, supervise la politique de ressources humaines.

En externe, il est **Ambassadeur** : Il entretient des contacts haut niveau afin de promouvoir l'entreprise et obtenir des informations.

3. Le management par l'action

En interne, il est **Entrepreneur** : Il s'implique dans les projets et les décisions, prend les choses en main en cas de difficulté.

En externe, il est **Négociateur** : Il se charge des relations stratégiques avec les autres organisations (administrations, sociétés...) afin de faire aboutir les grosses affaires.

Une «plomberie» à la mode européenne

Chaque individu est jugé sur ses compétences et sa capacité à intégrer le groupe pour améliorer les performances de l'entreprise. Une culture que les européens vont essayer de copier, en n'accordant d'intérêt qu'aux aspects pratiques de ces outils, croyant que ces derniers peuvent transformer par eux-mêmes les organisations en place et ordonner la bonne marche des choses.

L'intégration du modèle japonais jusqu'à la fin des années 80 reste imparfaite et superficielle, faisant dire au consultant Hervé Sérieyx que *«si la personne qui les met en place ne se transforme pas elle-même, on aboutit alors toujours à pire qu'hier»*. Même si la démarche qualité semble avoir fait bouger les esprits durant ces dernières décennies, force est de constater que l'usage des normes ISO 9000 vise le plus souvent, moins un souci de qualité, qu'un but commercial destiné à parfaire l'image de l'entreprise.

1980 - 1993 : La recherche d'excellence

En pleine période d'incertitude, les recours au pilotage stratégique, au rationnel, au calcul et à la prévision deviennent des méthodes imparfaites. A la difficulté de prévoir l'avenir s'oppose dorénavant une vision de «pilotage à vue» mettant l'accent sur le courage, l'enthousiasme et la volonté. En 1982, le best seller *«Le Prix de l'excellence»* de Thomas J. Peters et Robert H. Waterman Junior fait un tabac en librairie. Il indique notamment que les entreprises *«brillantes sur les choses essentielles»* ont presque toujours un leader capable d'instaurer une culture d'excellence. Ils recensent ainsi 8 caractéristiques communes observées dans 43 entreprises leaders comme : le parti pris de l'action, l'encouragement pour l'innovation, l'engagement des managers, la productivité issue du personnel, etc... Depuis, force est de constater que les 2/3 des entreprises prises pour exemple ont subi des revers sérieux ou ont complètement disparu (*Atari, IBM, Wang..*). Quelques années plus tard, *«Le Chaos Management»* de Tom Peters et *«L'Entreprise du 3^e type»* d'Hervé Sérieyx affirment que les nouveaux «excellents» sont ceux qui parviennent à changer et à s'améliorer sans cesse, permettant aux organisations de mieux résister et de s'affirmer dans le changement.

Du leader emblématique au vocabulaire en «ing»

Warren Bennis, psychologue d'entreprise et conseiller de 4 présidents des Etats-Unis affirme que le salut est dans le leadership et que celui-ci doit reposer sur des individus d'idées et de concepts. Il martèle alors son fameux aphorisme : *«Les managers savent ce qu'ils doivent faire, les leaders savent ce qu'il faut faire»*. C'est également le temps où les médias façonnent l'image de leaders emblématiques comme Lee Iacocca chez *Chrysler*, Jan Timmer (*Philips*) ou en France, Bernard Tapie, lequel confondra souvent affaires et affairisme. Parallèlement, les entreprises usent et abusent des techniques de motivation avec des séminaires extrêmes de type out door (saut à l'élastique, marche de nuit, paint ball, épreuves physiques...) prônant des valeurs de dépassement de soi et d'esprit d'équipe. De leurs côtés, les théoriciens du management inventent un nouvel alphabet managérial en «ing», comme le Benchmarking (recherche chez le voisin des bonnes idées sous forme des forces, faiblesses, menaces et opportunités utiles pour son propre compte), le reengineering (restructuration des activités), le downsizing (élagage en matière d'emplois), etc.

Des notions plus conceptuelles comme pôle de compétences ou arbre de compétences font leur apparition. Cette dernière représentation est d'ailleurs inventée par Marc Giget d'*Euroconsult* qui modélise l'entreprise sous la forme d'un arbre disposant de racines (le savoir-faire et les compétences), d'un tronc (capacités de production et de mise en oeuvre), de branches (produits et marchés). Nourri de données exhaustives, la vocation de l'arbre de compétence est d'établir un diagnostic stratégique permettant d'y voir plus clair dans le déploiement et/ou l'élimination d'activités (notamment les branches).

DES EXPRESSIONS SOUVENT SANS AUCUN SENTIMENT

Une autre façon d'appréhender la terminologie managériale est de considérer comme V. Cornet, consultante chez Personnel Décisions, qu'«*Il est légitime, parfois, d'utiliser des termes novateurs pour faire passer l'idée de changement, de renouveau. Par exemple, la traduction d'empowerment en «délégation des responsabilités» anéantit la substance même de cette méthode. L'expression américaine va plus loin dans l'idée de confiance accordée, de réel pouvoir donné à celui qui veut le prendre. Alors que la délégation implique que l'on confie à l'autre ce que l'on n'a pas envie de faire soi-même.*

Ce qui est sûr en matière d'usage de sabir professionnel réservé aux initiés est qu'il ne véhicule aucun sentiment. Un vrai paradoxe, alors même que les hommes et les femmes du XXI^e siècle salariés, consommateurs, spectateurs, pratiquants d'activités, sont constamment pris dans une recherche dominante de l'émotion. Une tendance lourde qu'ont d'ailleurs bien compris les politiques et les médias en utilisant, à l'inverse, des messages simplistes voire au ras des pâquerettes !

1993 - 2015... : Le management par réseau

L'arrivée médiatique fracassante des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) vient bousculer près d'un siècle de management vertical. Après l'automobile «made in Detroit» du début du siècle, l'informatique «made in Silicon Valley» devient la principale source d'innovation capable de relier en temps réel les hommes, dans un monde devenu global. Une nouvelle dimension qui s'agrémente d'un bond fantastique dans l'accès et le traitement de l'information, grâce notamment à l'émergence des mégabases de données et à la déferlante Internet.

Du maillage au «roi client»

Les rapports de concurrence s'éloignent de la «guerre de positions» pour se transformer en «guerre de mouvement». La règle stratégique est de considérer que le succès se fonde sur la rapidité de réaction aux évolutions et sur la volonté d'innover. L'organisation passe alors du schéma pyramidal au maillage, considérant que l'entreprise forme un réseau interactif avec ses fournisseurs, ses clients, ses collaborateurs, ses actionnaires et ses différents partenaires.

L'organisation traditionnelle s'aplatit pour devenir horizontale, obligeant le dirigeant à descendre de son sommet «pharaonique» pour ne devenir qu'un nœud de compétence parmi les autres. La notion de «valeur client» s'affirme comme déterminante et dessine les bases d'un nouveau culte. Le client prend place au sommet de la nouvelle pyramide, obligeant l'entreprise toute entière à se mobiliser pour le satisfaire, le séduire et le fidéliser.

La naissance du nouveau consommateur

Au centre de cette stratégie marketing orientée consommateur, le client évolue parallèlement dans un cocktail individualisme-matérialisme qui donne naissance à un nouveau type de consommation. En plus de la satisfaction directe du besoin, l'acte d'achat s'associe à la recherche d'un lien social et d'un sens. Il induit dans la construction de l'Offre, la prise en compte de typologies clients de plus en plus fines assortie d'un positionnement sélectif des produits dans le cadre d'une démarche d'adéquation et de proximité. Alors que le marketing tribal fait son apparition, se prépare dans le même temps l'ère des alliances stratégiques (fusion, cession, partenariat...). Dans un monde des affaires qui commence à se recomposer sur fond de network society et d'entreprise virtuelle, la désintermédiation s'impose par l'élimination d'un maximum de relais entre le décideur et le client final. Avec l'émergence des bases de données et l'arrivée d'Internet, de nouvelles techniques de marketing et de gestion se mettent en place (e-business, data mining, call center...).

La création de valeur

Un autre personnage commence à s'imposer dans l'entreprise : l'actionnaire. Les dirigeants sont dorénavant soumis aux lois de l'efficacité et doivent veiller à créer de la «valeur» : EVA (Economic Value Added) ; MVA (Market Value Added) ; Roce (Return on Capital Employed) ; ABC (méthode de comptabilité par activité) ; shareholder value... Si le concept de création de valeur a été initié aux Etats-Unis dès 1958, par les économistes Franco Modigliani et Merton Miller, sa prise en compte par les dirigeants ne date que de 1995. Dorénavant, au risque d'être eux-mêmes évincés, les managers sont assujettis à dégager grâce aux capitaux investis dans l'exploitation, un résultat opérationnel suffisant pour que le coût des capitaux engagés soit couvert et l'investisseur rémunéré. Autrement dit : il ne suffit plus de gagner de l'argent, mais il s'agit également de ne plus gaspiller trop de capitaux pour cela. Le «corporate governance» fait son apparition dans les grandes entreprises en redonnant du pouvoir aux administrateurs. C'est également la naissance des fonds de pension et des stocks-options qui sont destinés à prévoir l'après-entreprise des salariés (notamment américains) et à valoriser préférentiellement le travail des cadres supérieurs. Le management du savoir (Knowledge management) fait irruption dans la stratégie de l'entreprise, conjointement à la généralisation des pratiques de flexibilité dans le travail.

Le recours à la mythologie grecque

La prise en compte du capital intellectuel, de l'expérience et de la compétence commence à remettre en question les relations entre les collaborateurs. On assiste à un aplatissage des niveaux hiérarchiques (delaying), à l'évaluation mutuelle des collaborateurs (360° feed-back), au passage de la responsabilité de la décision à celui qui est le mieux placé (empowerment), à la conduite et à l'orientation des compétences (coaching). Le gonflement artificiel de la bulle financière, l'attrance du rêve de mondialisation, l'arrivée d'Internet et de l'e-business plongent encore davantage le manager dans la contradiction de ses moyens, de ses performances et de sa culture. Pour l'Irlandais Charles Handy spécialiste des organisations, le pilote idéal de l'entreprise devient celui qui, à l'instar des dieux de la mythologie grecque, est capable de combiner 4 formes d'intelligence : intuitive (Zeus), logique (Apollon), pratique (Athéna), relationnelle (Dionysos). Une prédiction originale qui a le mérite de se distinguer des modèles américains et nippons des dernières décennies...

DIFFÉRENCE ENTRE UN LEADER MOTIVANT ET UN LEADER NÉGATIF

Susciter chez les autres le désir d'exceller est un art maîtrisé par un petit nombre de personnes. La différence entre un leader motivant et un leader négatif, c'est que...

le premier :

- . Est intègre
- . Demande
- . Ecoute activement
- . Complimente souvent
- . Entraîne à sa suite
- . Cherche les forces
- . Coopère
- . Apprécie le changement

alors que le second :

- . N'est pas irréprochable
- . Dit de faire
- . Ecoute de façon négative
- . Est avare de compliments
- . Exerce de la pression
- . Traque les faiblesses
- . Favorise la concurrence interne
- . Se méfie du changement

3. Vers quel horizon managérial nous dirigeons-nous ?

De l'application d'une physique classique où l'homme apparaît comme un simple rouage de la grande horloge (modèle Taylorien), le management du 3^e millénaire se dirige vers la physique quantique. Une représentation de la dynamique du vivant qui repose sur la prise en compte permanente de l'incertitude, de l'intangibilité (respect du caractère sacré de l'humain et de choses) et de la complexité. Dans cette dimension, n'existe plus la tentation d'utiliser des recettes clés en main et des techniques au résultat prédéterminé. La différence se construit dans l'élaboration de solutions et de réponses opportunes et originales, à l'unité de projet et de situation, dans laquelle chacun doit accoucher du meilleur de lui-même et recommencer...

Dans une société devenue complexe, dans un continuum d'Espace/Temps raccourci et interactif, sous l'impulsion d'une technologie produisant des outils de plus en plus puissants et intelligents, il y a fort à parier que les prochaines grandes valeurs managériales se concentrent sur le «High-Tech social» et la mise en place de communautés d'intérêts. Une évolution de nature synergique doit intégrer à la fois : la nécessité de défendre l'image et l'identité de l'entreprise, la recherche toujours plus avant de l'avantage concurrentiel et le maintien d'une bonne gestion capable d'assurer de la performance et de la valeur ajoutée à l'entreprise.

DEVENIR CHEF DE SES COLLÈGUES, LES 5 ERREURS QUI NE PARDONNENT PAS

- 1.** Ne rien changer à son attitude notamment en continuant à se comporter en copain avec ses anciens collègues.
- 2.** Changer brutalement d'attitude en vouvoyant ou en s'enfermant dans son bureau. Le risque est de devenir la risée de tous et de ne jamais être pris pour un véritable chef.
- 3.** Laisser pourrir la situation en croyant qu'avec le temps les choses s'arrangent. Il faut réagir tout de suite si l'autorité est contestée ou si certains essaient de mettre sciemment des bâtons dans les roues.
- 4.** Se montrer trop bavard en confiant des informations confidentielles à son équipe afin d'entretenir la connivence. Il est recommandé en toute occasion de s'en tenir à un devoir de réserve.
- 5.** Jouer un double jeu en critiquant la hiérarchie avec son équipe et en dénigrant ses subordonnés devant la direction. Toute crédibilité est alors perdue des deux côtés.

Le gagnant-gagnant social

L'orientation majeure se concentre sur le développement avancé des valeurs humaines, faisant de chaque individu professionnalisé, un entrepreneur en puissance ainsi qu'un citoyen devenu adulte. Aux notions basiques de productivité et d'efficacité immédiate se substitue le couple sérénité, maîtrise individuelle / valeurs globales. La contribution à la satisfaction optimale des aspirations individuelles de chaque membre remplace la gestion classique des ressources humaines par fonction et/ou par statut prioritaire. En se détachant des modèles d'entreprise fondés sur le commandement et le contrôle, la stratégie se concentre en priorité sur des notions d'épanouissement de l'homme, d'acquisition de connaissances, de gestion du savoir, de bien-être et de développement de liens de proximité. Il s'agit de créer de nouveaux rapports professionnels de type gagnant-gagnant social, en remplacement de l'insatisfaisant donnant-donnant actuel.

DEVENIR UN MANAGER HEUREUX

Selon Stephen R. Covey, il existe 7 habitudes capables de réaliser tout ce que l'on entreprend :

1. Devenir proactif

C'est prendre sa vie en main, à sa seule initiative, sans subir ou réagir à son environnement.

2. Savoir dès le début où l'on veut aller

Imaginer et visualiser le plus précisément possible ses objectifs sur le plan personnel, professionnel et familial.

3. Accorder la priorité aux priorités

Il s'agit de se consacrer seulement sur ce qui importe vraiment.

4. Penser gagnant-gagnant

Rechercher des solutions qui profitent à tout le groupe. Chacun doit se sentir gagnant autant en négociation que dans la discussion.

5. Chercher d'abord à comprendre, ensuite à être compris

Selon Covey, la clé de l'influence c'est d'abord d'être influençable en sachant écouter l'autre !

6. Profiter de toutes les synergies

Il faut utiliser l'effet démultiplicateur du groupe pour développer de nouvelles idées.

7. Aiguiser ses facultés pour rester performant

Le renouvellement personnel continu reste sans doute le meilleur des investissements.

Vers un leadership équitagé

Le champ d'innovation en matière de création de «haute valeur sociale ajoutée» semble être sans limite, d'autant plus qu'il résulte d'un mix management à la fois économique, sociologique et psychologique reposant sur l'intégration des différences culturelles. L'horizon managérial est donc certainement aux méthodes et aux démarches non élitistes, sans distinction hiérarchique, ouvertes sur le progrès évolutif de la condition humaine et centré sur la production dynamique de solutions opportunes. Le management traditionnel fait d'autorité, de statut élitiste et de pouvoir concentré entre quelques mains est remplacé par un leadership équitagé et un management de l'intelligence relationnelle et opérationnelle. La vocation de l'entreprise se concentre dès lors dans la création de valeurs globales à fondement humain et professionnel. Elle repose sur des communautés de leaders formées de 3 groupes interdépendants :

- . Les responsables locaux chargés de mettre en oeuvre des idées neuves ;
- . Les cadres dirigeants qui doivent inspirer, motiver les responsables locaux ainsi que diffuser les changements culturels dans leurs équipes ;
- . Les salariés pilotes travaillant en réseau et hors hiérarchie, dont la mission est de créer et de stimuler l'innovation et la recherche de solutions dans des rôles de consultants internes, d'experts en ressources humaines et de techniciens rodés aux pratiques professionnelles.

MÉTHODES DÉJÀ DÉMODÉES

. CODE ÉTHIQUE DE L'ENTREPRISE

Dans le but de motiver les salariés autour de «valeurs humaines», l'entreprise a surtout réussi à créer des professions de foi souvent fumeuses et décollées de la réalité, tant la rentabilité économique est constamment prioritaire sur tout.

. ENTREPRISE GLOBALE/LOCALE

Il s'agit surtout dans les multinationales de donner une puissance mondiale à sa marque (Coca-Cola, Mc-Donald's...) en agissant dans chaque filiale comme dans une PME autonome, en adaptant les produits et messages à la culture du pays comme en employant des salariés locaux.

. KNOWLEDGE MANAGEMENT

Lorsque cette approche consiste uniquement à enregistrer les bonnes pratiques des salariés dans des bases de données internes à l'entreprise afin de fixer le savoir-faire des anciens et éviter que celui-ci ne disparaisse lors des départs en retraite. Le problème récurrent du KM génération 1 est son aspect «usine à gaz» foncièrement rébarbatif faisant, au final, que très peu de salariés l'utilisent.

. MISSIONS/VISIONS

Initialement, l'objectif consiste à motiver le personnel en inscrivant noir sur blanc les objectifs et les stratégies de l'entreprise tout en évitant, naturellement, de révéler trop précisément les secrets «maison» utilisables par la concurrence. Selon Frédéric Fréry *«Résultat, à force d'écrire des lapalissades du genre «rendre nos salariés heureux» ou «satisfaire nos clients», c'est devenu clownesque.»*

Eviter les 5 facteurs d'échec

A la source du problème, deux psychologues de la *Harvard Business School*, James Waldroop et Timothy Butler, ont semble-t-il cerné les causes qui font que les cadres dirigeants gâchent leurs opportunités de réussite dans l'exercice de leur fonction. 5 facteurs d'échec ont été identifiés dans leur ouvrage *«Maximum Success»* (Doubleday, 2000), en indiquant également les moyens de s'en sortir :

1. L'acrophobie

Littéralement «peur de l'altitude», elle concerne également la peur de *«Ne pas être à la hauteur»* dans sa vie professionnelle. L'acrophobe a le sentiment d'être arrivé à une position qu'il ne mérite pas et craint d'être démasqué tel un imposteur. Si l'acrophobie professionnelle prend sa source dans l'enfance et culpabilise ensuite l'adulte, c'est qu'elle fait oublier que chaque individu a des points forts et des points faibles, et qu'il ne sert absolument à rien de ne penser qu'à ses faiblesses, alors que le système et les autres misent uniquement sur leur forces.

. **Le remède préconisé** : Laisser sa culpabilité au vestiaire et faire semblant comme tout le monde. Avoir le comportement d'un gagnant, en évitant de se ronger les ongles et/ou de transpirer à longueur de temps, ce qui induit chez les autres un comportement de confiance et permet de se rassurer pour remonter la pente.

2. La méritocratie

Le second facteur d'échec est celui de la manie de l'équité. Le méritocrate a du mal à faire passer ses compétences, la portée de ses diplômes et ses idées «géniales», parce qu'il refuse d'admettre que le monde est nuancé et injuste, en le considérant soit comme tout blanc ou tout noir, avec d'un côté les bons et de l'autre les moins bons que lui. Il se sent donc frustré de voir que ceux qui, sur le papier, sont moins capables que lui réussissent ou dirigent. Le fait de subir cette «injustice» handicape continuellement sa progression.

. **Le remède préconisé** : Reconnaître que la vie est injuste et faire comme si ses idées n'étaient pas encore arrêtées, en demandant l'avis de ses interlocuteurs.

3. L'héroïsme

Un autre facteur d'échec est celui du héros qui en fait toujours trop et qui essaie sans cesse de se surpasser. Il a continuellement le pied au plancher au risque de faire exploser son moteur. D'après James Waldroop *«Son problème est qu'il ne se préoccupe pas du prix à payer. Il réunit ses collaborateurs et s'écrie : Quelle sacrée équipe on est ! on les a eus ! Mais il ne voit pas que tout le monde n'en peut plus, est à bout»*.

. **Le remède préconisé** : Etre attentif aux signes de surchauffe et accepter de ne pas tout demander à la fois, tout le temps.

4. Le pacificateur

Le 4^e profil à problème concerne celui qui se voit comme un diplomate, assurant la cohésion et la solidité de son entreprise. Le pacificateur est perçu comme un calme qui évite toutes les situations conflictuelles. En fait, il a constamment peur de ne pas savoir gérer le conflit, de perdre son self-control et de réagir violemment. Il est vrai que lorsqu'il réagit, il le fait de manière disproportionnée et passe rapidement, après la recherche de conciliation, à la guerre totale. Ce comportement «passif» réduit toute chance d'explications nécessaires, d'autant plus qu'un conflit n'est pas forcément mauvais en soi et peut éviter de faire de grosses erreurs.

. **Le remède préconisé** : S'engager progressivement dans les situations de conflit mineur, afin de se désensibiliser progressivement. L'objectif est de s'apercevoir qu'un conflit ne se termine pas forcément en terrain de bataille jonché de morts, mais qu'il peut conduire vers un «terrain d'entente» avec les interlocuteurs de la partie adverse.

5. Le procrastinateur

Cette attitude du «*remettre à plus tard ce que l'on peut faire le jour même*» est relativement banale en entreprise et correspond en grande partie, à un manque de confiance en soi. Le procrastinateur tergiverse à tout va et reporte ultérieurement ses décisions. Il a peur d'échouer et appréhende l'humiliation ou l'idée de passer aux yeux des autres pour un incapable et voir sa réputation ébranlée. Selon l'expression de Timothy Butler «*Le procrastinateur aimerait grimper au sommet, mais refuse d'apprendre l'escalade. Si bien qu'il ne se lance jamais vraiment et n'arrive pas au sommet. Mais son sentiment d'échec est moins douloureux, puisqu'il ne s'est pas réellement lancé...*».

. **Le remède préconisé** : Reconnaître la honte enfouie profondément en soi et/ou l'accepter telle qu'elle est après avoir fait quelque chose d'à moitié réussi, afin de se vacciner peu à peu contre elle, puis passer à autre chose.

Rendre l'entreprise plus humaine

Selon Gontran Lejeune et Thomas Chaudron, dirigeants du CJD (Centre des Jeunes Dirigeants), «*L'entreprise de demain doit associer compétitivité et humanité*». Sa performance doit être globale et pas seulement financière en s'inscrivant dans la durée et concerner l'ensemble des partenaires et clients. Si la rentabilité pour les actionnaires reste un élément majeur de la performance économique, limiter la vision de l'entreprise à cela «*Conduit à avoir une approche hémiplegique de l'entreprise*». Pour que l'entreprise soit réellement performante dans la durée, il faut selon Thomas Chaudron qu'«*Elle prenne aussi en compte la qualité de son environnement et le bien-être de de ses salariés. Quand ceux-ci sont moins stressés, mieux formés et intéressés aux résultats, cela fait une différence énorme, même si ce n'est pas évident à mesurer*». En fait, l'avenir est à un changement d'image des patrons, ainsi qu'à une évolution des codes internes.

Pour ces deux dirigeants, il est également nécessaire que chacun dans l'entreprise, du dirigeant au collaborateur, s'engage sur des projets solidaires afin de sortir du cycle stress-productivité-rentabilité qui enferme l'enthousiasme, fatigue l'esprit et le corps et réduit la dynamique d'ensemble. Pour eux, il est souhaitable de promouvoir, à côté de l'économique, «*Toutes les bonnes pratiques sociales qui, à la fois, améliorent la vie des salariés et renforcent l'attractivité des entreprises (crèches interentreprises, chèque emploi service...)*».

Le temps d'un nouveau paradigme est venu

Selon les spécialistes, il est temps d'ouvrir la «boîte noire» de la culture d'entreprise afin d'y appréhender les nouveaux outils nécessaires à sa transformation. C'est l'avis d'Alain Simon et Marc Lebailly, consultants du cabinet ACG et auteur de *Pour une anthropologie de l'entreprise. Eloge de la pensée sauvage* (Ed. Village Mondial) : «*Les entreprises ne produisent pas seulement des biens et des services, mais aussi des rites et des signes*». Tout le monde est d'accord pour considérer que l'entreprise n'est pas une pure machine à produire une offre marchande, industrielle ou de services, à partir uniquement de fondamentaux financiers, économiques ou techniques. Dans une société moderne où prévaut le culte de la technique, chacun «*Qu'il soit capitaliste ou marxiste, s'accorde à dire que l'économie est l'infrastructure de base du système*». Cette sorte de pensée dominante freine l'action décisive du changement chez de nombreux managers qui oublient que l'entreprise est également une organisation humaine capable d'initier des relations fortes dans un cadre culturel.

Le temps d'un nouveau paradigme est donc venu selon ces consultants : «*Un paradigme capable de rendre compte de cette réalité que l'on semble s'ingénier à ne pas voir : manager une entreprise ne consiste pas seulement à maîtriser des techniques de production ou de gestion mais aussi, pour une part essentielle, à savoir gérer de l'imaginaire et du symbolique*». Pour eux «*La cohésion sociale, dans l'entreprise comme dans la société, se construit certes autour du partage de richesses, mais pas seulement : le partage de fondamentaux culturels d'appartenance est lui aussi central*».

4. Le concept d'agilité

Opter pour l'adaptation permanente

L'agilité est la capacité de s'adapter instantanément au moindre changement et de manière simultanée dans toutes les fonctions internes (conception, fabrication, ressources humaines, commercial, logistique...). Cette nouvelle forme de plasticité (adaptabilité) permanente au sein de l'entreprise est surtout destinée à relever 3 défis :

- . L'émergence d'un concurrent inconnu ;
- . La satisfaction optimale d'un nouveau besoin émanant de la clientèle ;
- . Saisir une nouvelle opportunité liée à la technologie.

Sachant qu'il est très difficile de prévoir précisément le futur, le seul vrai maintien de l'avantage compétitif sur le moyen terme consiste à construire une organisation totalement réactive, c'est à dire agile. L'impératif de réactivité n'est pourtant pas récent. Il est apparu dans les années 60 avec la production en juste-à-temps et s'est ensuite, progressivement propagé en «morceau» de la conception (time based competition) aux approvisionnements (production en flux tendus), de la logistique (supply chain management) aux ressources humaines (management du changement). Le concept d'agilité ne remet pas en cause ces différents modes de gestion et de management mais va beaucoup plus loin, en considérant que c'est toute l'organisation qui doit être rapidement réactive, y compris la stratégie. Il est vrai que le temps de réactivité s'est lui-même fortement raccourci, en passant d'une durée de mise en place assez longue (année) à l'unité de mois, voire de semaine et bientôt de jour. Cette compression du temps suppose de ne plus perdre son temps dans une trop longue réflexion stratégique, quitte à se tromper et à rectifier immédiatement ses erreurs. De toute façon, il est devenu évident qu'un choix même excellent aujourd'hui, peut devenir demain très rapidement obsolète. Le temps des stratégies éphémères est venu.

Construire une entreprise agile

4 points semblent essentiels pour construire une entreprise agile en vue de satisfaire les demandes précises du client. Simple en apparence, leur application nécessite toutefois un véritable bouleversement dans les comportements et les mentalités. Il s'agit de pratiquer le «act-learn-act-learn» comme disent les Américains, c'est à dire agir et apprendre pour ensuite agir et apprendre. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, l'agilité nécessite d'abord de prendre son temps pour mettre en place ses principes. Une étude du cabinet *Bain & Cie* montre que les résultats financiers s'améliorent lorsque les principes d'agilité sont mis en oeuvre avec intelligence et sur la durée.

Si l'économie est devenue une course d'endurance et de vitesse, l'entreprise doit savoir dorénavant utiliser et la tête et les jambes !

1. Mettre le client au coeur de la stratégie

Depuis plusieurs années, le client est devenu la référence unique et majeure pour la plupart des entreprises et ce d'autant plus, que la fidélisation du parc clientèle coûte 5 fois moins cher qu'une prospection dure destinée à favoriser l'arrivée de nouveaux comptes. Pour appréhender en temps réel l'évolution du client, 4 objectifs s'avèrent nécessaires :

- . Traquer en permanence son comportement d'achat et ses attentes, en évitant de se référer à des typologies figées.
- . Effectuer un «reporting» quotidien des actions menées en les planifiant, en les mesurant et en étudiant à l'avance plusieurs scénarios, training qui permettent d'improviser ensuite plus facilement.
- . Saisir les opportunités d'une erreur, d'un défaut ou d'un manque pour rebondir immédiatement dessus.
- . Sacrifier ses anciens produits à succès, lorsque ceux-ci se trouvent dépassés par de nouvelles activités plus rentables.

2. Adopter une organisation centrée sur le client

50% des entreprises mondiales envisagent d'abandonner dans les 5 ans qui viennent leurs divisions par produit, dans le but de s'orienter vers une organisation par client. Une nouvelle organisation capable de gérer le changement et de répondre très rapidement aux demandes. 5 conditions s'imposent :

- . Alléger sa structure en supprimant des niveaux hiérarchiques, en décentralisant et en réduisant au minimum les procédures.
- . Changer régulièrement son organisation (maximum tous les 2 ans) en l'adaptant à l'environnement et aux priorités du moment.
- . Réduire les délais de développement, en pratiquant l'ingénierie simultanée et la simulation sur ordinateur.
- . Intégrer l'ensemble des processus (production, logistique, vente, planification, achats...) afin de réduire les coûts, les délais et les stocks. Il ne s'agit plus de produire d'après les prévisions mais uniquement à partir de la réception des commandes.
- . Travailler par projet, en animant simultanément plusieurs équipes de recherche. L'innovation doit devenir une quête permanente (et non pas du coup par coup) en s'intégrant au coeur du quotidien de l'entreprise.

LES RECOMMANDATIONS «MANAGÉRIALES» DE SAINT BENOÎT

Dans la Règle rédigée en 537 par le fondateur de l'ordre des bénédictins, Saint-Benoît avait déjà inventé avec bon sens la corporate governance à l'adresse des pères abbés des abbayes en vue d'organiser leurs communautés monastiques. En cela, les pères abbés devaient :

. «Varier sa manière d'agir selon les moments et les circonstances, joignant les caresses aux menaces, montrant tantôt la sévérité d'un maître et tantôt la tendresse d'un père».
Traduction managériale : savoir s'adapter à la situation et à la personnalité de chacun.

. «Toutes les fois qu'il y aura dans le monastère quelque affaire importante à traiter, l'abbé convoquera toute la communauté, puis il exposera lui-même ce dont il s'agit. Après qu'il aura entendu l'avis des frères [...], il fera ce qu'il aura jugé le plus utile.»
Traduction managériale : Tenir compte de l'avis des collaborateurs et des actionnaires tout en prenant et assumant seul la décision.

. «Il doit distribuer la doctrine à ses disciples en deux manières, leur montrant tout ce qui est bon et saint par ses œuvres plus encore que par ses paroles.»
Traduction managériale : Montrer l'exemple par l'action concrète et non le discours théorique.

. «Qu'il sache que l'on imputera au pasteur, comme faute, tout ce que le père de famille trouvera de mécompte dans ses brebis.»
Traduction managériale : Etre tenu pour responsable du comportement de ses collaborateurs.

3. Créer une culture interne de l'agilité

Il faut du temps pour apprendre à réagir rapidement. Selon Marc Pénan de Gemini Consulting : *«L'entreprise ne doit pas se contenter d'avoir une structure réactive. Elle doit la faire vivre au quotidien. Pour cela, il faut que les salariés eux-mêmes soient réactifs, qu'ils aient le goût du risque et du changement, une culture de travail en réseau, qu'ils aient une certaine liberté et puissent évoluer en permanence, en se formant».*

Pour y arriver, il existe 6 manières différentes :

- . En impliquant tout le personnel dans différentes étapes du projet, afin que chacun sente qu'il a un rôle à jouer dans le produit final.
- . En créant un état d'alerte permanent et d'incertitude quant aux risques possibles pour l'entreprise. L'objectif est d'éviter que s'installe le «ronron» professionnel.
- . En stimulant les échanges via un intranet mais aussi, par des «primes à la réussite» sous forme d'allocation de petits objets chargés de symboles ou par un système de rémunération variable, modulé selon les résultats obtenus par l'entreprise.
- . En favorisant l'ouverture d'esprit par l'implication active de tous les opérateurs (techniciens, ouvriers, employés) sur les problèmes concrets rencontrés par le client.

- . En libérant la prise d'initiative de l'impulsion et du contrôle de la direction ; en faisant confiance aux salariés partant du principe qu'ils savent ce qu'il faut faire.
- . En formant dans la continuité tous les salariés au même stage de «managing personal growth», jusqu'à alterner (comme chez *Honda*) les postes opérationnels qui sensibilisent à la réalité «client» et les postes fonctionnels qui aident à rester à la pointe de son métier.

4 FAÇONS INFAILLIBLES DE RUINER SON ENTREPRISE

1. Planifier chaque action en ne laissant aucune place à la spontanéité et surtout, en ne réalisant jamais aucune étude sur le terrain.
2. Rationaliser (reengineering), licencier et élaguer (downsizing) puis faire de la croissance un but unique en continuant à licencier, afin de maintenir la pression.
3. Ne s'intéresser qu'aux résultats financiers en réalisant des opérations financières, ou en ne misant que sur la bourse.
4. Changer régulièrement les responsables intermédiaires de poste, afin d'être sûr qu'ils ne maîtriseront jamais toutes les clés de l'entreprise.

4. Faire de son infrastructure technologique, une arme stratégique

Par technologie, il faut entendre l'utilisation des NTIC, d'Internet pour développer de nouveaux services et l'intégration de logiciels comme les CRM (Customer Relationship Management) destinés à aider l'entreprise à rassembler les informations sur chaque client, les ERP (Entreprise Ressource Planning) qui permettent une gestion intégrée de tout le back-office (facturation, comptabilité...) ou encore, les ECR (Efficient Consumer Response).

4 précautions doivent néanmoins être prises pour choisir le bon système :

- . Choisir une technologie qui serve la stratégie, sans rechercher pour autant le dernier petit bijou ultra-sophistiqué.
- . Vérifier l'intégration technologique dans le système actuel, afin que ce dernier puisse évoluer facilement dans le futur.
- . Former les utilisateurs de manière approfondie et non superficielle, afin qu'ils puissent en tirer le meilleur parti.
- . Calculer la performance acquise grâce à la technologie, dans le souci que l'investissement initial et sa maintenance puissent être compensés par des réductions de délais et de coûts d'usage.

5. La frénésie du changement

Une tendance à la contrainte

Depuis une vingtaine d'années, la frénésie du changement s'est emparée de la société française (nouvelles technologies, protection sociale, éducation emploi des jeunes...). Dans de nombreux secteurs de la société civile, tout devient affaire de gestion, de projet et de stratégie. La modernisation s'habille de «*Discours creux et d'outils manipulateurs qui la rendent insignifiante*» selon Jean-Pierre Le Goff, sociologue au CNRS. Ces discours le plus souvent inconsistants masquent la réalité et proposent des solutions uniquement posées en termes de sacrifices, même si le changement est présenté comme novateur. Cette «*barbarie douce*», selon l'expression du même auteur, suppose l'acceptation d'un bouleversement incessant et radical des façons de vivre, d'agir et de penser. La pression de la performance, les appels incessants à être responsable de soi-même, de ses compétences, de sa réussite professionnelle et personnelle engendrent le stress et la détresse. Le plus symptomatique dans tout cela est de constater que des notions comme «*autonomie*» et «*prise de responsabilité*» sont décrétées par en haut, sous forme d'injonction paradoxale, par des dirigeants, des pouvoirs ou des institutions qui ont eux-mêmes le plus grand mal à assurer leur position d'autorité, leur rôle d'aide et de référence. Ce contexte induit la précarité, un mal être individuel et social dont l'imparfait management de l'entreprise (et des institutions en général) est en partie responsable. Au sein de l'entreprise, le discours du management sur l'implication totale des salariés donne l'illusion d'une formation des équipes assez homogène, consensuelle, sans dysfonctionnement et sans conflit. Pourtant la réalité vécue par le salarié est toute autre. Celui-ci est placé devant une situation contradictoire, profondément déstabilisatrice. Il est à la fois sommé d'être autonome, soumis à des évaluations de plus en plus serrées (bilan de compétences, contrat d'objectif...) tout en étant responsable de ses performances, de son «*employabilité*» comme de celles de son équipe et de son entreprise.

LA THÉORIE DU O-RING

L'essayiste américain Michael Kremer a mis en place dans le milieu des années 90 une théorie expliquant le dysfonctionnement qui fut à l'origine de l'explosion de la navette spatiale Challenger entraînant la mort de tous ses astronautes. Il s'agit d'un «*petit*» joint (O-Ring) qui est à l'origine de cette catastrophe considérée depuis comme le maillon faible du système. La théorie du «*O-Ring*» consiste donc à chasser le point faible en n'acceptant plus qu'un seul chaînon puisse mettre en péril l'ensemble de l'activité. Dans un certain nombre de grandes entreprises, cette stratégie a entraîné des postures managériales dures avec l'émergence des *tough guy* «*cadre dur, tueur, coupeur de têtes*» dont la fonction première a été de bousculer les endormis, d'épurer la hiérarchie et de supprimer sans état d'âme les postes inutiles.

L'alibi du jargon des consultants

Cette situation génère une angoisse sourde sur l'avenir de l'emploi. Elle produit un stress permanent sur la fiabilité quotidienne du travail. Avec une hiérarchie déstabilisée, le salarié et le cadre tendent à se décharger peu ou prou de leurs responsabilités. Ils en arrivent à déresponsabiliser les autres, contaminant de leur stress et de leurs maux, parfois dans la violence psychologique, l'ensemble du personnel voire les fournisseurs et les clients eux-mêmes. Il n'est pas rare de constater au sein de l'entreprise que le meilleur moyen de s'assurer des résultats rapides, satisfaisants et prévisibles, est de ne surtout jamais faire quoi que ce soit d'innovant, d'éviter l'imprévu et de préférer la gestion de l'acquis au développement des potentiels. Protégés dans leurs donjons, la plupart des dirigeants, qu'ils soient victimes ou acteurs de cette situation, utilisent de manière abusive et manipulatrice les audits et les «projets d'entreprise» dans le but d'imposer leurs décisions, sans jamais l'exprimer clairement. Beaucoup de directions d'entreprise refusent ainsi d'assumer les choix de restructuration, en se cachant derrière le jargon alibi et les conclusions expertes de consultants externes. Il semble, en définitif, que les idéologues du management aient contribué à une vaste manipulation de masse, en laissant croire que les rapports hiérarchiques et les contraintes dans le travail étaient dorénavant effacés par le biais de l'autonomie, de la créativité, de la flexibilité, du rêve ou de la convivialité. Cette forme d'idéologie est allée trop loin en développant l'idée que l'entreprise est à la fois le nouveau lieu de l'épanouissement individuel, un système éducatif pouvant servir de modèle à l'école et le vecteur d'un nouveau projet de société.

ATTENTION AU BENCHMARKING !

Selon Eric Albert, psychiatre et consultant en entreprise, «Le benchmark est devenu une pratique généralisée tellement importante pour les entreprises qu'un véritable business de la comparaison s'est développé qui vous permet de «benchmarker» aussi bien la valeur de votre marque que les revendications salariales de vos collaborateurs». La logique de raisonnement attachée à la pratique du benchmark tend à étendre insidieusement son domaine de comparaison au sein même des comportements en entreprise faisant qu'«Après les résultats de production ou les frais généraux, on en vient aux modes de management et des comportements». D'après ce consultant, dorénavant «Partout le benchmark fait loi et il existerait une référence constante dans le domaine des comportements et des modes de management qu'il s'agirait d'atteindre. Comment est-on par rapport au benchmark fait que répondre à cette question, c'est répondre (in fine) à celle de la performance pour chaque entreprise». Le problème sous-jacent en management, c'est que «comparaison n'est pas raison» et que «L'avantage apparent du benchmark est qu'en fournissant une norme, une référence, il permet de se concentrer sur le «comment faire» en évitant la question de ce qu'il «faut faire». On focalise les efforts sur l'action et on fait l'économie de la réflexion». En fait, Eric Albert, confirme qu'en management «Le recours à la norme présente encore plus d'inconvénients. Il entretient l'illusion qu'il existe une bonne manière de manager, ce qui revient à être dans le déni de la spécificité des situations et des individus».

Sortir de la «barbarie douce»

En fait, il apparaît que nous vivons une période de notre histoire où nombre de schémas du passé n'en finissent pas de se décomposer, avec en face des perspectives réduites, tronquées et superficielles déstabilisant encore davantage le monde du travail. La sortie de ce système de management suppose de ne plus accepter sans broncher les discours à la mode dans les réunions, en s'obligeant à poser à leurs auteurs les bonnes questions comme : *«Où voulez-vous en venir ?»* ; *«Quel est l'objet précis de votre propos ?»*. Ces petits actes systématiques de refus du «verbe» managérial peuvent facilement enrayer la machinerie de l'insignifiance et restaurer un dialogue véritable. La fascination de quelques uns pour la «barbarie douce» ne doit pas masquer la sagesse du plus grand nombre. Le lien direct et authentique entre dirigeants et dirigés doit être renoué sur la base de l'expérience professionnelle, de la transparence et d'un langage commun, dont il convient d'uniformiser la signification. Dans cette optique, toutes les différences et les conflits doivent être tenus pour légitimes et s'intégrer dans une vision porteuse de progrès.

Demain, une période de transition

Avec le refus de plus en plus ardent des systèmes de dépendance issus du taylorisme, avec le rejet d'une gestion à court terme orientée uniquement création de valeur, le management de demain s'ouvre sur des changements radicaux. En matière de prospective, la plupart des futurologues sont unanimes pour prédire que les dirigeants et les managers de demain participeront à la création de richesse de l'entreprise moins par l'accumulation de richesses matérielles, que par l'intensité du capital immatériel : recherche-développement, brevets, design, marques, connaissances, compétences, savoir-faire... Les meilleurs managers seront sans doute ceux qui auront le goût de l'action, ceux qui sauront penser juste, large et clair et ceux qui favoriseront une coopération constructive entre les cerveaux.

La matière grise et les communautés d'intérêt

Pour ces derniers, la matière grise sera plus importante que l'outil de production. Cette dématérialisation de l'entreprise favorisera rapidement des communautés virtuelles capables de se constituer ou de se dissoudre au gré des circonstances. La constitution de réseaux à l'échelon mondial et regroupés autour de pôles de compétences, devrait permettre de capter cette fameuse matière grise là où elle se trouve. Dans ce concert, le bon dirigeant agira comme un chef d'orchestre créatif et improvisateur sur la base de thèmes standards, tout en restant lui-même. Il veillera à conserver un noyau dur restreint de personnel permanent, faisant appel pour le reste et en fonction de ses besoins, à des partenaires externes plutôt qu'à des salariés.

Cette recherche de flexibilité maximale se traduira par des structures conçues pour une tâche, un temps, un lieu ou une culture spécifique. Elle entraînera une externalisation de la plupart des fonctions sans valeur ajoutée, permettant de greffer opportunément et selon les projets du moment, des talents extérieurs, des associations partenariales avec des fournisseurs ou des concurrents, incluant systématiquement les clients. L'entreprise deviendra à géométrie variable, sans frontière ni rigidité.

UN COMPORTEMENT DE PRÉDATEUR

Dans leur dernier ouvrage *«Portrait de l'homme d'affaires en prédateur»* paru aux Ed. *la Découverte Poche*, deux chercheurs français, Michel Villette et Catherine Vuillermot, ont analysé le comportement des plus grands businessmen modernes (Bill Gates, Marcel Bich, Richard Branson, André Citroën, Bernard Arnault, Ingvar Kamrad le fondateur d'Ikea). Pour tous ces hommes qui sont devenus milliardaires en moins de 20 ans, il existe une trilogie commune à chacun d'entre eux pouvant se résumer par «séduction, menaces et prédation». Le premier élément commun est que tous sont issus d'une famille habituée au business ou à entreprendre leur ayant appris à maîtriser aussi bien les rouages des relations humaines qu'à affronter l'adversité et la concurrence. Le second point remarquable est le fait que chacun d'entre eux a bénéficié, au départ de sa carrière, du soutien d'un protecteur riche et/ou connu leur ayant donné confiance dans leurs premières grandes initiatives. Enfin le troisième aspect majeur est que *«Tous ont vu des occasions de prédation dans certaines imperfections du marché et su jouer sur les ambiguïtés de la morale sociale»*.

La transparence de la communication

Le maître mot managérial devient celui de la transparence de la communication, assortie obligatoirement d'une certaine franchise et d'une loyauté dans le comportement. Le dirigeant se doit d'accepter le fait de perdre le contrôle de son image, alors même que depuis toujours il se complaît au secret et à la rétention d'informations tout en essayant d'orienter celles-ci, dans le sens qui lui convient auprès des médias, des clients, des fournisseurs ou des investisseurs. Avec Internet, la transparence devient une véritable révolution interne et externe pour les managers. Ceux-ci doivent se faire à l'idée que la valeur d'estime de leur entreprise fluctue en fonction de ce qu'en pensent les gens à leur insu. Dorénavant, l'art complet du management consiste à pratiquer l'art de la communication en apprenant à retourner cette nouvelle contrainte en avantage.

Le défi de l'apprentissage

Le défi de l'apprentissage est tel, qu'il devient le passage incontournable de la réussite et de l'avantage compétitif des entreprises. Il s'agit d'associer dans le même temps et au même niveau d'importance, la théorie, le développement personnel et les résultats pratiques.

En ce domaine, les études menées par le *MIT Organizational Learning Center* démontrent que la qualité de l'apprentissage dans une organisation dépend à long terme de 3 facteurs : l'effort de recherche (université), la formation des salariés (consultants et intervenants pédagogiques) et la qualité du travail d'équipe (esprit et culture d'entreprise). L'un des objectifs dominants du management est donc de favoriser la création et le partage continu du savoir, en inversant le culte du héros solitaire, en sachant se rendre humble et particulièrement disponible à tous. Le leader n'est plus celui qui commande d'en haut et dont les directives encouragent le personnel à se conformer docilement aux consignes, en les empêchant de penser par eux-mêmes. Le nouveau leadership commence là, où peut s'affirmer l'initiative individuelle et la compétence opérationnelle de chacun, dans le respect égalitaire de tous. Il est clair que la pratique de ces logiques poussées à l'extrême oblige à personnaliser le management avec des dirigeants aux qualités et aux talents certains. Des leaders qui seront de plus en plus obligés de jouer sur la séduction et sur la motivation constante des équipes, au risque selon Thierry Gaudin «*d'éliminer ceux qui n'adhèrent pas pleinement à la philosophie maison et de glisser de la gestion optimale des motivations vers la secte*».

CE QUE L'AUDITEUR RETIENT

Pour se faire bien comprendre, il ne s'agit pas seulement de connaître son sujet sur le bout des doigts. Il est essentiel de savoir qu'il existe une grande déperdition de mémorisation entre ce qui est dit et ce que retient l'auditeur au final. En moyenne, on ne retient que 40% des images perçues associées à un commentaire auditif. L'art du discours en public repose donc forcément dans l'association des mots et du visuel.

. En moyenne, l'auditeur retient :

- 10% de ce qu'il lit
- 20% de ce qu'il entend
- 30% des images qu'il voit
- 40% des images commentées
- 60% des images commentées dont il a reparlé
- 95% des images commentées e reparlées et qui ont entraîné une action de sa part

6. Les nouveaux concepts de management

Copieur ou innovateur ?

D'après Brigitte de Saint-Martin, dirigeante d'Ephata Consultants, *«En matière de management, nous n'avons rien inventé de majeur depuis Saint-benoît il y a 1500 ans. Mais dans le détail beaucoup de choses ont évolué car l'homme aime le changement. Nous manquons d'humilité par rapport aux outils de management que nous croyons avoir découverts. Nous ne sommes que de malins copieurs de ce qui existait déjà bien avant nous»*. Il est vrai, comme le confirme Jean-Louis Viargues, auteur de *Manager les Hommes* aux éditions d'Organisation, que *«Le management c'est dur ! tellement dur que les théories existantes sont loin de tout régler. Alors on continue à inventer de nouveaux concepts, en espérant qu'ils marcheront mieux que les précédents»*. Au cœur du business moderne, maîtres des affaires, les Américains sont depuis le XX^e siècle les champions du monde dans la proposition de nouvelles méthodes de management par le fait de consultants gourous et d'universitaires médiatiques. Même avis de la part de Philippe Mahaut, consultant en ressources humaines chez Praxia et expert en analyse sémiologique, pour qui *«La recherche en management vient soit des Etats-Unis, soit des pays scandinaves qui ne publient leurs travaux qu'en anglais. Qui est ensuite chargé de vulgariser et de généraliser ces nouvelles théories auprès des entreprises ? Les cabinets de conseil en stratégie ou en organisation et les ténors du conseil en systèmes d'information, tous d'origine anglo-saxonne...»*

Les concepts et méthodes en vogue

Parmi les concepts actuellement les plus utilisés en France, il y a ceux qui favorisent l'accès à une meilleure rentabilité en permettant *«de baisser les coûts et de gagner du temps»* selon Bertrand Pointeau, partner chez Bain & Company. La production de concepts managériaux est utile même si selon Frédéric Fréry, professeur de stratégie à l'ESCP-EAP, *«Souvent les concepts durent cinq ans puis tombent en désuétude pour resurgir des années plus tard sous un autre nom»*. Tout l'art dans l'utilisation d'une méthode de management est aujourd'hui dans sa rapidité de mise en place, car une fois que celle-ci devient banalisée et utilisée par la concurrence, l'avantage compétitif qui en résulte disparaît. Pour Romain Bureau, consultant chez IDRH, *«L'erreur classique consiste à choisir trop de méthodes. En appliquer une ou deux suffit»*. Par ailleurs, comme le révèle Ted Moser, consultant chez Mercer, *«Seulement 20% des sociétés ont des perspectives de croissance claires, soit trois fois moins qu'en 1985 dans un monde incertain où la compétition est exacerbée, il faut donc anticiper les mauvaises surprises»*. L'usage avec modération et discernement des nouveaux concepts de management peut aider utilement les entreprises à mieux «barrer» en temps de crise.

RÉUSSITE, LES 12 EXEMPLES À SUIVRE

D'après Adrian Slywotzky, auteur de *How to grow when markets don't*, «auparavant, toutes les sociétés étaient bâties sur un modèle simple et identique : inventer un bon produit ; le lancer ; le vendre à fond ; l'imposer à l'international ; racheter d'autres sociétés ; réduire les coûts ; augmenter les prix... et répéter la même mécanique à l'infini». Une analyse menée par le magazine L'Entreprise auprès de PME-PMI ne connaissant pas la crise, malgré un contexte peu favorable, révèle les secrets de leurs 12 leviers de croissance :

- 1. Maintien d'une ligne stratégique forte** : Dans la tempête, il faut maintenir le cap et savoir rester coûte que coûte sur une même ligne stratégique. Le mieux est d'éviter de s'écarter de son métier de base en se recentrant sur son savoir-faire.
- 2. Flexibilité et souplesse** : Il faut bannir tout dogmatisme et toute certitude en acceptant d'adapter aussi souvent que possible ses méthodes. En temps de crise, il est nécessaire d'accepter les corrections, de rester souple et réactif.
- 3. Gestion dans la rigueur** : Il faut s'obliger à faire de petites économies qui, mises bout à bout, finissent par représenter une somme importante. Cela suppose également de ne pas externaliser certaines tâches que l'on peut réaliser par soi-même en interne.
- 4. Ne jamais perdre son optimisme** : Considérer qu'après la tempête revient toujours le beau temps. En engrangeant du stress, du repli, de la négation dans la vision ou dans les propos tenus, on contribue à contaminer le moral et le dynamisme de tous les acteurs au sien de tous les services.
- 5. S'attendre en permanence au pire** : Il convient de diriger sa société avec une logique d'épicier en ne perdant jamais de vue la nécessité de garder l'œil rivé sur les tableaux de bord.

. BALANCED SCORE CARD

Cette technique inventée en 1995 par Robert Kaplan et David Norton se présente sous la forme d'un "tableau de bord équilibré" destiné à mesurer la performance globale de l'entreprise. Elle comprend 4 types d'indicateurs dont la note finale indique si l'entreprise est performante ou pas :

- . Les résultats financiers
- . La satisfaction du client
- . La formation permanente du personnel
- . Le rendement de la production

Par exemple, si l'entreprise enregistre des bénéfices mais démontre une hausse des réclamations, des pannes machines ou une augmentation des accidents du travail, la note finale redevient mauvaise.

...

- 6. Accroître la proximité avec ses clients** : Se positionner comme une entreprise au service permanent de ses clients en vue de se démarquer de ses principaux concurrents. Il convient alors de privilégier les relations humaines, le conseil et la capacité de prescription.

7. Jouer sur la qualité des produits et/ou des services : C'est la base de tout, ne jamais décevoir ses clients après la commande en les surprenant et en restant à leur écoute. Il s'agit surtout de développer une interaction accrue avec la clientèle en recourant à l'exploitation fine des fichiers de consommateurs. Il faut garder à l'esprit que les clients ne savent pas jusqu'à quel point l'entreprise peut leur simplifier la vie en les aidant à mieux utiliser les produits (donc à les utiliser plus).

8. Conserver un esprit d'innovation : L'innovation doit être sans relâche et tout azimut, c'est-à-dire dans tous les domaines possibles. Ce n'est pas en baissant les prix que l'on peut trouver une issue dans un marché en crise. Il vaut mieux être prêt à diversifier ses produits et services en fonction de la spécificité de chaque marché.

. 5 S

Née dans les usines Toyota au début des années 60, les «5S» consiste à trier (seiri), classer (seiton), nettoyer (seiso), standardiser (seiketsu) et pérenniser (shitsuke) son poste de travail. D'après Philippe Rémy, consultant au Kaizen Institute, cette méthode est très efficace et permet d'«*Éliminer les mudas, c'est-à-dire les zones de non valeur ajoutée de l'entreprise*». *Initialement et principalement dédiée à la production, cette méthode commence à être utilisée dans les bureaux, les services administratifs et chez les commerciaux. Par exemple, au siège de l'entreprise Daikin, groupe nippon d'appareil de climatisation, chaque année les salariés font leur «inventaire personnel».* Durant toute une journée, ils trient les tiroirs et les armoires dans le but de gagner de l'espace, mieux aménager les bureaux et surtout doper l'efficacité générale en matière de productivité horaire avec : moins de temps de recherche de dossiers mal rangés, élimination des déplacements superflus...

. DISCIPLINE (Retour de la)

Selon Jim Collins, auteur de Good to Great (De la performance à l'excellence), les patrons des entreprises américaines les plus performantes fondent leurs actions sur 3 principes :

- . Recruter des collaborateurs autonomes et responsables
- . Faire preuve d'un état d'esprit impitoyable afin d'appréhender la réalité
- . Mener une stratégie lucide en ne s'engageant que là où l'on peut être le meilleur

De ce fait, «*Un patron avec ce comportement ne perd pas son temps à motiver ses troupes*» bien qu'il allie souvent un mélange paradoxal d'humilité au plan personnel et une volonté de fer dans la vie professionnelle. Jim Collins constate que «*Les meilleurs dirigeants ne confondent pas discipline et tyrannie en management.*»

9. Ne pas ralentir ses investissements : Dit de manière simple et directe, lorsque l'on veut cartonner, il faut accepter de réinvestir ses profits. Ainsi lorsque la concurrence devient frileuse, c'est le moment idéal pour se démarquer et investir dans des actions de promotion, de communication, d'événementiels, etc. C'est lorsque tout va encore bien qu'il faut prendre une longueur d'avance.

10. Recruter lorsque c'est nécessaire : La politique de recrutement doit être effectuée à bon escient, en faisant attention à la qualité des profils comme en imposant le fait qu'une partie variable du salaire soit directement liée aux performances.

11. Ne pas négliger la formation : Pour motiver les troupes ou pour être capable de trouver des solutions efficaces face à la crise et/ou en étant confronté à de nouveaux enjeux, il est recommandé de former son personnel tant qu'il est encore temps.

12. Privilégier une vision à moyen et long terme : Si le plus difficile en temps de crise consiste à concilier une gestion à court terme avec une vision stratégique à plus longue échéance, il faut néanmoins que les réglages homéopathiques du quotidien ne fassent pas perdre de vue les enjeux fondamentaux en s'obligeant notamment à résister, coûte que coûte, aux lois du contexte financier.

. ENTREPRISE À LA CARTE

Ce concept élaboré par Hamid Bouchikhi, professeur à l'Essec et John Kimberley son homologue américain, est surtout destiné aux PME et TPE de services. Le principe peut se résumer dans la formule de Bill Gore, fondateur des tissus Gore-Tex, pour qui il faut *«faire de l'argent tout en s'amusant»* sachant que plus les salariés sont motivés et mieux ils travaillent. Dans le quotidien de l'entreprise, il peut s'agir, par exemple, de laisser la conduite de projets ou l'initiative de missions transversales à certains salariés volontaires, en plus de leur travail habituel. Ainsi, le comptable peut proposer une action de mécénat en menant de A à Z son projet dès lors que celui-ci reste naturellement cohérent avec les objectifs et les moyens de l'entreprise. C'est le cas également des salariés qui peuvent s'accorder entre eux sur leurs horaires de travail, une pratique qui implique *in fine* un taux d'absentéisme quasi nul et une productivité largement améliorée.

. «EXPERIENCE MANAGEMENT»

Selon Langdon Morris, consultant dans le cabinet WDHB à Berkeley, *«Pour une entreprise, un service de qualité ne suffit plus. Pour se distinguer et fidéliser le client, elle doit l'impliquer»*. Cela signifie que l'entreprise doit tout faire pour que le consommateur n'ait pas l'impression qu'on lui vend un produit mais qu'il l'adopte de lui-même. Pour cela, rien de tel que d'impliquer le client dans son acquisition en lui permettant de goûter, tester, composer lui-même avant de choisir ou encore, en personnalisant l'objet, en lui offrant la possibilité d'intégrer ses propres données ou habitudes dans le fonctionnement du produit, etc. Tout l'art consiste à ce que le client s'approprie le produit en y mettant sa propre valeur ajoutée à côté de celle de la marque achetée.

. INTELLIGENCE COLLECTIVE

Le concept de l'IC est issu du Collective Intelligence Network, un réseau regroupant des chercheurs du MIT et de l'université d'Ottawa ainsi que des patrons et consultants. Le principe consiste à améliorer la coopération dans les entreprises en utilisant au mieux les ressources intellectuelles de chacun. Pour cela *«On utilise des logiciels collaboratifs pour optimiser la communication interne. On réduit ainsi de moitié le temps passé en réunion et on facilite la prise de décision»* précise Olivier Zara, un expert de la question. Par exemple, un manager qui prépare une réunion soumet l'ordre du jour sur l'intranet de son entreprise. Les participants prennent simultanément position sur chaque point en s'expliquant brièvement.

Chaque avis est ensuite noté par les autres personnes concernées. Avec ce «tour de table virtuel», chacun s'est ainsi exprimé et le manager n'a plus qu'à cibler la réunion sur les thèmes choisis ou les avis divergents, en contentant ainsi tout le monde.

LES «SALES CONS» EN ENTREPRISE

Dans son dernier ouvrage *«Objectifs zéro-sale-con»* paru aux éditions Vuibert, Robert Sutton, professeur de management à l'Université Stanford, définit les sales cons en entreprise en fonction des vacheries qu'ils font quotidiennement à leurs collègues. Selon lui, le comportement quotidien d'un sale con se caractérise par le fait de :

- . Proférer des insultes personnelles, des menaces et pratiquer des formes d'intimidation verbales et non verbales
- . Imposer des contacts physiques importuns et envahir l'espace personnel d'autrui
- . Dissimuler des propos vexatoires sous des plaisanteries sarcastiques et autres taquineries
- . Envoyer des e-mails cinglants
- . Critiquer le statut social ou professionnel
- . Humilier par des remontrances publiques
- . Couper grossièrement la parole
- . Porter des attaques hypocrites
- . Jeter des regards mauvais
- . Traiter les gens comme s'ils étaient invisibles

. MANAGEMENT PAR LES PROCESSUS

Applicable notamment dans les entreprises industrielles, cette méthode est directement inspirée des nouvelles normes ISO 2000. Le principe consiste à éviter les erreurs, la non qualité, les rebuts, les pertes de temps, en décortiquant chaque tâche, étape par étape, en établissant pour chacune d'elles un mode d'emploi strict dans lequel tout est écrit dans les moindres détails. Ce taylorisme moderne fondé sur des protocoles internes ne concerne pas seulement la production de toutes les entreprises certifiées ISO mais commence également à s'appliquer à la plupart des départements et services de l'entreprise (comptabilité, formation, SAV...). Il s'agit d'un outil «lourd» nécessitant au minimum 1 année pour sa mise en place.

. MANAGEMENT DE PROXIMITÉ

D'après Grégory Kochersperger, directeur de Mercer Management Consulting, *«Les entreprises ont finalement compris que les «petits chefs» étaient les mieux placés pour relayer les messages de la direction et motiver les troupes»*. Le management de proximité prône donc, sans ambiguïté, le retour des «petits chefs» ou managers intermédiaires. C'est, par exemple, un chef pour 6 salariés chez Coca-Cola ou encore un animateur pour chaque équipe chez General Motors à Strasbourg. Selon Marc Schiff, directeur du site français, *«Sans lien hiérarchique, il est chargé de résoudre les conflits et de motiver le personnel»* avec à la clé, un taux d'absentéisme divisé par 3 en 3 ans.

UN COÛT POUR L'ENTREPRISE

Le CTSC (Coût total des sales cons) est parfois non négligeable en terme de turn-over du personnel, de démotivation, de fléchissement des performances individuelles et surtout de temps énorme gaspillé en gestion de conflits sur de faux problèmes. Robert Sutton a listé les principaux postes affectant l'économie de l'entreprise :

- . Détournement des efforts et/ou moins d'effort «librement consenti»
- . Détérioration de l'ambiance, augmentation du stress voire de la détresse morale
- . Perte de motivation et d'énergie
- . Augmentation de l'absentéisme, des congés maladie, coûts d'assurance-maladie
- . Rotation élevée du personnel
- . Temps passé à apaiser les collaborateurs, les clients, fournisseurs
- . Honoraires en conseils juridiques, coaching, thérapie
- . Entraves à l'amélioration du système
- . Affaiblissement de l'innovation et de la créativité
- . Moins de coopération et de cohésion entre les équipes
- . Augmentation des tarifs facturés par les acteurs extérieurs
- . Difficulté à attirer les meilleurs éléments

. MARKETING EMOTIONNEL

Selon Nany Bachrach, directrice du marketing de l'agence de publicité Grey à New York, «60% de l'acte d'achat est dicté par les émotions engendrées par une marque ou un produit. Si une entreprise veut se distinguer, ce sont ces émotions qu'elle doit stimuler».

Il existerait ainsi 9 «déclis émotionnels» poussant le consommateur à acheter :

- . l'accessibilité
- . la confiance
- . la curiosité
- . le désir
- . la familiarité
- . l'émancipation
- . la fierté
- . l'identification
- . l'intérêt

RÉPLIQUES POSSIBLES

Exemples de réponses à apporter aux sales cons internes et/ou lorsqu'ils sont clients :

- . Augmenter les tarifs (taxe sale con) ou pour le moins ne faire aucun geste ni remise
- . Faire de la résistance passive en étant beaucoup moins réactif dans les délais et les temps de réponse
- . Faire baisser les prix, demander des concessions supplémentaires comme «prix à payer»
- . Zéro tolérance en indiquant à la personne qu'elle cause du tort non seulement à l'entreprise mais surtout à elle-même

. NETWORKING ATTITUDE

Inventé en 2004 par Benedikt Benenati, directeur des organisations chez Danone, ce concept est destiné à faire partager entre membres d'une même multinationale des informations utiles et les micro solutions opérationnelles de chacun sous forme d'échange de bons procédés.

L'objectif déclaré est de créer des raccourcis dans la transmission des idées et des pratiques à l'occasion d'un séminaire, d'une convention, d'un événement d'entreprise. Sous l'angle festif, par exemple chez Danone, une quarantaine de directeurs financiers déguisés en marchands hongrois lors d'un séminaire annuel en Hongrie, ont harangué leurs confrères pendant 2 heures pour leur «vendre» leurs astuces de travail : recette infallible pour boucler les comptes à temps, tableau révolutionnaire sur Excel... La diffusion sur l'intranet est également un bon moyen de créer des échanges informels entre experts et spécialistes du même groupe.

. OPEN-MARKET INNOVATION

Cette technique s'apparente au modèle Linux (logiciel ouvert) né en 2001 aux Etats-Unis, dans lequel n'importe quel informaticien peut ajouter un nouveau programme de sa création. La déclinaison est possible dans de nombreux domaines d'activité en mettant en place des réunions internes ou encore des forums Internet de créativité. Il peut s'agir, par exemple, de faire phosphorer les salariés sur de nouveaux produits, de nouvelles solutions pour améliorer la sécurité ou la productivité interne. Dans cette pratique, il n'existe pas de censure ni d'orientation créative en prenant, comme elles viennent, les suggestions du panel maison. Il peut également s'agir pour un fabricant d'utiliser le Net pour questionner les internautes (consommateurs) en leur demandant de proposer eux-mêmes des visuels, des noms, couleurs, formes ou un choix élargi parmi une sélection, puis en leur demandant de voter pour choisir le préféré. Une récompense est offerte.

. SIX SIGMA

Le Six sigma est une méthode (mathématique) inventée par Motorola dont les experts s'appellent les «Black belt» à l'instar de la pratique du judo et de ses ceintures noires. Conçue pour l'industrie, cette technique est arrivée dans le commerce et la logistique en visant à améliorer la qualité au niveau le plus fin. Elle permet de mesurer la qualité en décomposant et décortiquant chaque activité de l'entreprise en étapes très fines dont on mesure ensuite la différence entre la réalité et la qualité optimale. Dans le processus Six Sigma la qualité optimale est atteinte lorsqu'il n'existe plus statistiquement que 6 défauts maximum par million de produits fabriqués ou livrés. Il faut en général 2 ans pour mettre la méthode en place en s'obligeant à former simultanément plusieurs salariés.

LA NÉCESSITÉ DE DÉVELOPPER UNE CULTURE INTERNE

D'après Chun Wei Choo, maître de conférence à l'université de Toronto, pour qu'un système d'information fonctionne bien, il est nécessaire de privilégier et d'encourager le partage de l'information. En effet, si les collègues de travail comptent parmi les meilleures sources d'informations, paradoxalement les membres d'une organisation donnée (telle que l'entreprise par exemple) consomment de plus en plus de savoirs mais partagent de moins en moins facilement les informations. Il est donc fortement recommandé que les managers élaborent et favorisent des cultures internes favorables au partage de l'information et du savoir.

7. Introduction au management de l'information

L'information est souvent décrite comme une «ressource» dont la lecture peut s'examiner selon 2 approches distinctes : L'information-objet qui peut être manipulée par la technologie (informatique notamment) et l'information-produit résultant de l'interprétation par les individus de la signification des messages et des signes dans le cadre d'interactions sociales. Le traitement de l'information par l'être humain est motivé, selon les chercheurs, par le besoin de compenser constamment ses «lacunes cognitives» dès lors que celles-ci entravent directement sa progression dans la vie, son activité ou son métier. Il en est de même lorsque l'indisponibilité d'information génère chez lui de l'incertitude en matière de réflexion, de décision et d'action. Aussi pour combler l'incertitude et les lacunes cognitives tout individu, comme toute organisation, tend à rechercher des sources d'information satisfaisantes et accessibles. L'utilisation faite ensuite de l'information acquise dépend de la personnalité du sujet, de la culture organisationnelle (celle de l'entreprise) et de certains facteurs émotionnels.

En fait, dans ce schéma, il est possible de diviser l'accès à l'information en 3 processus distincts ayant chacun 3 dénominateurs communs :

- . **La manifestation du besoin d'information** : lacunes cognitives ; stress et incertitude ; facettes des problèmes
- . **La recherche de l'information** : qualité de la source ; accessibilité de la source ; motivation et intérêt
- . **L'utilisation de l'information** : style cognitif ; norme, règle ; évitement, statu quo

Le besoin d'information

Depuis la fin de la seconde guerre mondiale, de nombreuses études ont essayé de cerner la manière dont certaines catégories de personnes (dirigeants d'entreprise, fonctionnaires, ingénieurs, médecins, scientifiques, universitaires) appréhendent et comblerent leurs besoins d'information. Après plus d'une quarantaine d'études menées au cours de ces 25 dernières années, le modèle mis au point par Brenda Dervin et son équipe de l'université de l'Ohio semble apporter une réponse convaincante. Le «sensemaking», ou création de sens, considère que l'individu évolue dans l'espace et le temps en avançant à chaque expérience. Tant que ce dernier peut «saisir le sens» de ses expériences, il lui est possible d'aller de l'avant même s'il arrive, de temps en temps, que la progression de la personne se heurte à la perception de «lacune cognitive», c'est-à-dire à une situation qu'elle ne parvient pas à comprendre.

C'est pour combler cette lacune que l'être humain recherche précisément des informations destinées à le remettre sur la bonne voie. Il ressort de l'ensemble des travaux menés que la façon dont les individus perçoivent leurs lacunes cognitives, et dont ils veulent être aidés par l'information, est un bon révélateur de leur comportement de recherche d'information.

Il existe ainsi 8 catégories d'utilisateurs d'information face aux lacunes cognitives :

- . **Arrêt pour décision** : La personne se trouve devant 2 routes ou davantage.
- . **Arrêt devant un obstacle** : La personne se trouve devant une route barrée.
- . **Arrêt en fin de course** : La personne ne voit plus de route devant elle.
- . **Arrêt par disparition** : La personne se voit sur une route qui disparaît brusquement.
- . **Arrêt problématique** : La personne se considère comme attirée sur une route contre sa volonté.
- . **Gêne perceptuelle** : La personne juge de l'épaisseur du brouillard qui plane sur la route devant elle.
- . **Gêne situationnelle** : La personne prend connaissance du nombre d'intersections sur la route.
- . **Gêne sociale** : La personne juge du nombre de personnes qui se déplacent.

LA QUERELLE ENTRE LES ANCIENS ET LES MODERNES

Au-delà des apports interactifs et productifs évidents des TIC (technologies de l'information et de la communication) certains commencent à y voir une menace pour les libertés citoyennes et individuelles. Comme le résume Isabelle Falque-Pierrotin, commissaire à la Cnil, *«Les TIC actualisent la querelle des Anciens et des Modernes avec, d'un côté, les Modernes qui ont compris que les nouvelles technologies contribuent à enrichir notre environnement tout en le complexifiant. De l'autre, les Anciens que cette évolution effraie et qui cherchent via la technologie à verrouiller leurs positions»*. Un avis partagé par Jean Emmanuel Ray, juriste du travail, pour qui *«Si les technologies de l'information et de la communication favorisent l'autonomie, elles contiennent également un potentiel de subordination bien supérieur au contrôle, forcément limité, du policier ou du contremaître»*.

Une dimension liberticide que l'on retrouve de plus en plus dans le flicage des salariés, la surveillance des usagers, le contrôle des citoyens, le suivi des déplacements, la traçabilité des échanges. Pour la Cnil, l'un des grands dangers dans l'usage extensif des TIC consiste dans le fait que *«Les citoyens s'habituent dès leur plus jeune âge à une forme de contrôle quasi permanent dont ils ne percevront plus le caractère intrusif»*.

Si certains veulent croire aux vertus d'autorégulation des systèmes d'information modernes, ils ne doivent pas sous-estimer la capacité de nuisance du système (Etat, administration, entreprises) à retourner en sa faveur ces nouvelles libertés d'aujourd'hui qui, demain, deviendront autant de points d'accès pour une intrusion sans limite dans la vie privée des uns et des autres via l'Internet, les e-mails, l'ordinateur, le téléphone portable, les RFID, le GPS, les bases de données, etc.

Ex. d'arguments pro-technologies de l'information affirmant que les TIC...

- . Facilitent l'autonomie, la mobilité et le partage des connaissances
- . Donnent accès à des quantités énormes d'informations
- . Rationalisent le travail d'enquête (police, fisc, administration)
- . Sécurisent l'identification des personnes (biométrie)
- . Simplifient la vie des personnes âgées, marginalisées, à mobilité réduite
- . Facilitent les interventions dans le débat public (vote électronique, propositions, forum)

La résolution des problèmes liés au besoin d'information

Les besoins cognitifs (pensée, raisonnement) procèdent autant de la réflexion que de la perception, faisant que lorsque le sens des faits ou de la réalité se dérobe, ce manque de compréhension conduit inévitablement à l'incertitude. Ainsi Carole Kuhlthau, de l'université Rutgers du New Jersey, a découvert que l'incertitude était source d'anxiété, d'appréhension, de confusion, de frustration et de manque de confiance. Selon elle, les réactions affectives, les humeurs, les attentes et les intérêts personnels, jouent directement sur la manière dont les individus vont chercher à utiliser l'information. Il semble ainsi que face au stress de l'incertitude, il existe ceux qui préfèrent disposer d'informations très abondantes et ceux qui préfèrent être moins informés. Susan MacMullin et Robert Taylor, de l'université de Syracuse, ont identifié les 11 facettes des problèmes justifiant le besoin d'information ou non. Pour eux, les problèmes rencontrés se situent au niveau de... (avec exemples de besoins d'information) :

- ... **la conception** : options, alternatives, fourchettes
- ... **la découverte** : séries de données restreintes et détaillées
- ... **le bien structuré** : données quantitatives objectives
- ... **le mal structuré** : données probabilistes sur la marche à suivre
- ... **le simple** : voie vers l'objectif
- ... **le complexe** : moyens de ramener le problème à des tâches plus simples
- ... **des objectifs spécifiques** : moyens d'atteindre et de mesurer l'objectif
- ... **des objectifs amorphes** : préférences et orientations
- ... **des situations initiales comprises** : clarification des points obscurs de la situation initiale
- ... **des situations initiales non comprises** : données informelles et qualitatives pour définir la situation initiale
- ... **des hypothèses acceptées** : informations contribuant à cerner le problème
- ... **des hypothèses non acceptées** : visions du monde, définition des termes
- ... **des hypothèses explicites** : options, cadres d'analyse du problème
- ... **des hypothèses non explicites** : informations explicitant les hypothèses
- ... **des schémas connus** : informations sur les procédures et l'historique
- ... **des schémas nouveaux** : informations de fond axées sur l'avenir

- ... **des risques de faible ampleur** : recherche rentable
- ... **des risques de grande ampleur** : la meilleure information disponible : précise et complète
- ... **une analyse empirique possible** : données objectives compilées
- ... **une analyse empirique impossible** : avis, prévisions, scénarios d'experts
- ... **une contrainte interne** : clarification des objectifs internes
- ... **une contrainte externe** : informations sur l'environnement extérieur

EXEMPLE D'ARGUMENTS ANTI-TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION CONSTATANT QUE LES TIC...

- . Permettent de suivre les moindres mouvements
- . Mémorisent toutes les requêtes et opérations réalisées sur des supports numériques
- . S'invitent sans qu'on le leur demande dans la vie privée des gens
- . Autorisent tout type de manipulation à distance
- . Favorisent la délation à distance
- . Rendent possible la diffusion publique d'actes privés
- . Accentuent le phénomène de «tribalisation» à des fins stériles

La recherche de l'information

Le besoin d'information nécessite le plus souvent une recherche d'information correspondant à une démarche de résolution de problèmes et/ou de prise de décision. Dans un monde saturé d'informations et dans lequel l'attention humaine est devenue une donnée rare, comment les gens répartissent-ils leur temps et leur énergie lorsqu'ils recherchent une information ?

D'après les études menées, plusieurs processus interviennent :

- . Mise en balance de l'ampleur des efforts requis pour utiliser une source et son utilité supposée sous forme de coût/avantage.
- . Jugement porté sur la qualité de la source d'information en fonction de ce qu'elle apporte de manière pertinente, utilisable et utile.
- . Intérêt personnel pour la résolution d'un problème donné induisant directement l'énergie à investir.
- . Transformation du sentiment initial d'incertitude et d'anxiété en confiance au fur et à mesure de l'avancée dans la quête d'information.
- . Accroissement de la motivation individuelle dès lors que l'individu parvient à articuler sa recherche autour d'un thème précis.
- . Impression de maîtriser son action en recherche d'information dès que l'on se sert d'une source qui intensifie son utilisation alors que, au contraire, le doute concernant sa capacité d'utilité conduit à renoncer à son utilisation.

- . Complexité de la tâche lorsque celle-ci comprend de nombreux éléments interdépendants et/ou des interactions imprévisibles.
- . Fluctuation de l'environnement extérieur obligeant à réaliser un dépouillement plus minutieux de l'information.

L'approche des dirigeants

Les études concernant l'exploration de l'environnement commercial, en vue de trouver des informations sur les tendances et les évolutions du marché, font apparaître que la qualité de la source est beaucoup plus recherchée que la perception de son accessibilité. Il a été ainsi observé que les dirigeants (ainsi que les scientifiques et les ingénieurs) investissent volontiers du temps et de l'énergie pour entrer en contact et en interaction avec des sources jugées moins accessibles telles que les clients, les concurrents et les partenaires commerciaux en négligeant l'accessibilité des autres (bibliothèque, centre de documentation de l'établissement). L'étude souligne qu'ils apprécient beaucoup plus la qualité de ces sources d'informations personnelles car elles fournissent des données précises et utilisables leur permettant de :

- . Comprendre un environnement commercial complexe et ambigu en temps réel ;
- . En savoir davantage sur les tendances et les évolutions extérieures intéressant directement leur situation.

LES TEMPS CHANGENT

Le magazine Fortune affirme qu'«Autrefois, il existait un chemin vers le succès que tous les grands leaders s'accordaient à suivre. Mais dans notre paysage économique ultra-changeant, cette vieille formule a atteint ses limites. Les managers sont en quête de nouvelles règles...». Pour valider cette position, il énonce les nouveaux principes qui fondent actuellement la réussite dans le monde des affaires et ceux qui, en face, ne sont plus valables ou désormais dépassés.

Nouvelles règles de la réussite

- . Avoir un PDG courageux
- . Embaucher des gens passionnés
- . Trouver une niche, créer une activité nouvelle
- . Le client est roi

Règles devenues obsolètes

- . Avoir un PDG charismatique
- . Classer ses salariés et garder les meilleurs
- . Etre N°1 ou 2 sur son marché
- . Les actionnaires font la loi

L'utilisation de l'information

En complément des 8 catégories de besoins d'information, Brenda Dervin et Robert Taylor proposent 8 catégories générales d'utilisation de l'information pour :

- . Développer un contexte ;
- . Comprendre une situation donnée ;
- . Savoir que faire et comment le faire ;
- . Bien connaître un sujet ;
- . Confirmer un autre élément d'information ;
- . Prévoir des événements
- . Se motiver ou préserver son engagement
- . Développer ses relations en faveur de sa situation sociale ou son épanouissement personnel.

Sachant, d'autre part, que le style et les préférences cognitives d'un individu influent sur la manière dont il traite l'information, il existe un indicateur (Myers-Briggs) permettant de définir les types de personnalité et les préférences cognitives d'un certain nombre de catégories face à l'information. Une autre variable est utilisée pour déterminer le style cognitif des individus par rapport à leur dépendance vis-à-vis de l'extérieur. En effet, les individus «dépendants» réagissent généralement sans discernement aux signaux venus de l'extérieur (policier, militaire, fonctionnaire...), tandis que les individus «indépendants» s'orientent correctement avec discernement malgré les signaux environnementaux. De leur côté, Daniel Kahneman (Université de Princeton) et Amos Tversky (Université de Stanford Californie) ont découvert que lorsque les individus utilisent des informations pour formuler un jugement, ils prennent des raccourcis cognitifs pour rendre l'information plus facile à traiter. Ainsi, le recours à des stéréotypes mentaux tend à bloquer le recours à d'autres informations objectivement plus pertinentes. En d'autres termes, lorsque les habitudes professionnelles restent inchangées et/ou fermées à d'autres sources d'informations possibles, elles ne peuvent produire que de la routine en boucle sans aucune possibilité de créativité, d'innovation ou de changement possible.

LES EFFORTS LIÉS À L'INFORMATION

Il existe 3 types d'efforts dans la sélection et l'utilisation d'une source d'information :

- . Les efforts physiques pour se déplacer jusqu'à la source ;
- . Les efforts intellectuels destinés à se familiariser avec, par exemple, un système de classification, l'usage d'un CD ou une application informatique ;
- . Les efforts psychologiques pour aborder, par exemple, une source désagréable ou difficile de but en blanc.

Comment s'explique la pensée unique

Edgar Schein, de la Sloan School of Management, a pu vérifier que les différentes professions ont une grille de référence à partir de laquelle elles traitent l'information en vue de décrire et expliquer la réalité et/ou pour réaffirmer leur identité professionnelle. A l'échelle d'une organisation, il s'agit même de créer de toute pièce sa propre culture interne à la façon d'une grille d'hypothèses au fur et à mesure que ses membres apprennent à réagir aux problèmes posés par l'adaptation à l'environnement extérieur et doivent intégrer, à l'intérieur, les procédures jugées nécessaires. Sachant que ces hypothèses ont fonctionné par le passé, elles sont ensuite enseignées aux nouveaux venus et présentées comme la seule «bonne manière» de traiter les problèmes posés. Il s'ensuit tout naturellement que l'organisation développe progressivement un référentiel commun que chacun de ses membres s'approprie et utilise pour extraire individuellement et collectivement la signification de l'information. Au fil du temps, les individus renforcent l'ordre et une relative stabilité dans leur environnement de travail en atténuant la plupart des sources de stress et d'incertitude.

Dès lors, plus leur appartenance au groupe est forte et/ou ancienne, plus ils sont émotionnellement attachés aux convictions et aux décisions auxquelles ils ont contribué et plus, réciproquement, ils deviennent réfractaires aux idées et aux informations nouvelles venues de l'extérieur. D'après Irving Janis, de l'université de Yale, ce phénomène se produit lorsque les membres du groupe d'appartenance tiennent tellement à s'entendre qu'ils choisissent d'ignorer ou de sous-estimer les informations qui menacent les convictions et la solidarité du groupe. Ils font alors preuve d'aveuglement, de psychorigidité et de dirigisme en freinant la dynamique d'évolution du groupe. En cela, dépendance et pensée unique font assez bon ménage en s'opposant directement à l'indépendance et au discernement !

RÉPONDRE À UNE QUESTION DIFFICILE

- . Ne pas retourner la question en smash ou l'esquiver
- . Ne pas refuser de répondre
- . Anticiper la question
- . Reformuler la question pour se donner le temps de préparer la réponse
- . Ne pas essayer de mentir, ni de tricher
- . Ne pas tenter de noyer le poisson
- . Donner des éléments précis
- . Mieux qu'un chiffre, il est plus porteur d'évoquer un ordre de grandeur
- . En cas de difficulté à répondre, la bonne attitude est de le dire ouvertement et d'indiquer pourquoi et/ou en soulignant le fait que la question arrive un peu tôt
- . L'usage du «no comment» est perçu comme un échappatoire qui ne fait que donner à penser au journaliste qu'on lui cache quelque chose, le poussant ainsi à aller plus loin.

Comment s'explique la dissimulation de l'erreur

Sachant qu'il existe également un niveau affectif dans le traitement de l'information, il ressort des études menées que la plupart des individus évitent d'utiliser des informations pouvant susciter des émotions fortes ou négatives chez les autres ou en eux-mêmes. Cette action sélective vis-à-vis de l'information est principalement destinée à préserver leur image, leur statut social ou leur réputation, en évitant de déclencher un conflit ou de se retrouver dans l'embarras. Par exemple, il est habituel de constater comment les décideurs ont tendance à faire une évaluation positive de leurs actions alors même que les informations disponibles laissent à penser qu'ils devraient les interrompre ou rester plus modestes. Cette «fuite en avant» répond à un facteur psychologique qui est le désir de sauver la face en vue de ne pas s'avouer à soi-même, et encore moins aux autres, que l'on a commis une erreur. Tout cela explique pourquoi dans beaucoup d'organisations comme dans les entreprises qui cultivent la prise de décision «exempte d'erreurs» (éducation nationale, ministères, police, gendarmerie, militaires, fonctionnaires, fisc, grands groupes...), les responsables et dirigeants ont tendance à vouloir dissimuler leurs erreurs ou en retarder la découverte !

LES PATHOLOGIES AIGUËS SE MULTIPLIENT

Selon Patrick Légeron, patron du cabinet Stimulus spécialisé dans le stress professionnel, «Aujourd'hui, c'est le psychisme plus que le corps qui est sous pression. Les cinq facteurs de cette forme de souffrance sont à la hausse : la charge mentale qui conjugue quantité de travail et pression du temps et des objectifs ; les changements permanents auxquels est soumise l'entreprise ; la frustration par le manque de reconnaissance ; la perte de sens ; les relations entre collègues faites de concurrence plus que de solidarité». Le constat fait par Philippe Davezies, médecin et chercheur en santé du travail, va dans le même sens en précisant que «C'est justement l'urgence qui place les salariés face à un dilemme : comment concilier les exigences de productivité avec leur souci de bien faire leur métier ?». Il poursuit, en soulignant qu'«Une partie d'entre eux n'y parvient pas. Ils en souffrent et finissent par craquer, pour peu qu'ils soient, en prime, fragilisés pour des raisons personnelles.»

8. 10 leçons de management pour entrepreneur de choc

«Le rôle d'un chef d'entreprise est de décider et d'agir. Un patron qui ne sait pas exécuter doit être exécuté» tel est le message fort, clair et pragmatique adressé aux jeunes entrepreneurs par Philippe Houzé, président du groupe Galeries Lafayette et élu consulaire. Ce dernier, livre sa longue expérience sous forme de 10 leçons pour un management de choc et sans complexe dans le cadre de ce qu'il appelle le «warketing» associant l'esprit du guerrier et le marketing offensif.

Leçon 1 : On n'apprend pas à nager en restant sur la plage

Un métier s'apprend uniquement sur le terrain en touchant les produits et en testant les services qu'on commercialise. Pour prendre les bonnes décisions, l'entrepreneur doit avoir les 2 pieds sur terre et les 2 mains dans son activité. Il doit constamment se mouiller en discutant avec les clients et les fournisseurs comme en interrogeant régulièrement ses collaborateurs qui sont en contact avec les réalités quotidiennes.

Leçon 2 : Vous devez toujours aller chercher la face Nord

Par principe d'action, il faut toujours viser le plus haut possible car plus le défi qu'on se lance est difficile, plus on va loin. En se fixant un objectif élevé nous n'arrivons pas toujours à l'atteindre mais l'expérience montre que la réussite est proportionnelle au risque pris. Un entrepreneur qui va toujours chercher la face nord, la plus difficile, maximise ses chances de succès au final.

Leçon 3 : Surfez sur le vent du changement

Comprendre son marché ne suffit plus, il faut savoir en anticiper les évolutions. La capacité de s'adapter en permanence est indispensable pour un chef d'entreprise. Il faut donc imaginer l'évolution des attentes sans forcément recourir aux études de marché car les clients ne peuvent se projeter que dans ce qu'ils connaissent. Ce n'est pas en les questionnant sur leurs attentes qu'on peut créer les produits ou les services qui vont révolutionner leur vie !

Leçon 4 : Ne gaspillez pas vos forces, investissez sur le bon business model

Quelle que soit la quantité d'énergie dont vous disposez, vos forces sont forcément limitées. Utilisez-les au mieux en vous concentrant sur les leviers clés qui vont vous permettre de croître. Investissez sur le bon business model qui est la véritable colonne vertébrale d'une société en développement. Si vous vous êtes trompé, changez-en... et n'investissez pas toutes vos ressources tant que vous n'avez pas trouvé la bonne formule.

Leçon 5 : On ne réussit pas tout seul

Par nécessité, le créateur d'entreprise a appris à tout faire par lui-même. S'il veut que sa société grandisse, il doit absolument s'entourer de collaborateurs aux qualités complémentaires des siennes.

Leçon 6 : L'ego doit être un moteur et pas un volant

L'ego est le moteur de l'énergie entrepreneuriale. Il en faut une bonne dose en sachant le canaliser et le maîtriser. Etre une personnalité passionnée ne veut pas dire être ivre de son pouvoir. Un patron gouverné par son ego est sous une emprise néfaste, il devient un danger pour son entreprise et pour ses collaborateurs.

CONSEILS DE GRANDS PATRONS

Pour réussir dans les affaires, chacun a sa méthode. Florilège de quelques conseils évoqués par de grands patrons ayant réussi leur carrière professionnelle et parus dans le magazine *L'Entreprise*.

- . «**Deviens bon ou dégage !**» *Peter Drucker, pape du management*
- . «**Si vous avez raison, ce n'est pas parce que les autres sont d'accord avec vous, mais parce que vos propos sont justes.**»
Warren Buffet, PDG de Berkshire Hathaway
- . «**Fais le fou, sinon tu ne survivras pas**»
Richard Branson fondateur du Groupe Virgin
- . «**Laissez votre ego au vestiaire et identifiez les compétences et talents qui vous manquent, et embauchez les gens qui les possèdent**»
Howard Schultz, PDG de Starbucks
Jack Welch, PDG de General Electric
- . «**Reste toi-même**»
Jack Welch, PDG de General Electric
- . «**Sois sympa, fais de ton mieux, et surtout, garde ça à l'esprit**»
Meg Whitman, PDG d'eBay
- . «**Aie le courage de t'accrocher à un job difficile**»
A.G. Lafley, PDG de Procter & Gamble
- . «**Suis tes instincts, pas ceux des gens qui voient les choses autrement**»
Sumner Redstone, PDG de Viacom
- . «**Ne vous contentez pas de vos performances passées**»
Vivek Paul, DG de Wipro Technologies
- . «**N'écoute pas les rabat-joie**»
Sallie Krawcheck
- . «**Quand vous négociez, lâcher du lest**» *Dick Parsons, PDG de Time Warner*
- . «**Quand tout le monde pense savoir, c'est que personne ne sait rien**»
Andy Grove, ancien PDG d'Intel
- . «**Extirpez-vous d'une entreprise qui n'a pas de croissance**»
Mickey Drexler, PDG de J. Crew

Leçon 7 : La chance ne doit rien au hasard

Dans la vie, il y a les «Yes but...» et les «Why not ?». L'entrepreneur doit être un «Why not ?» à l'affût de toutes les idées et de toutes les opportunités.

Les personnes qui se voient comme chanceuses sont d'une nature optimiste : elles voient le verre à moitié plein, cherchent à le remplir, se démènent dans tous les sens pour trouver une solution...et, quand elles la trouvent, pensent que c'est un coup de chance !

Leçon 8 : Doutez parfois mais décidez toujours

Le rôle principal d'un dirigeant est de prendre des décisions et après avoir décidé, faire exécuter. Ma conviction est que dans une période de guerre économique comme celle qui fait rage, un entrepreneur n'a pas d'autre choix que d'opter pour un marketing guerrier. Il faut occuper le terrain, prendre la place de ses concurrents, conquérir de haute lutte des parts de marché. J'ai baptisé cette stratégie le «warketing» qui ne peut être conduite que par un leader hyper orienté sur la prise de décision et l'exécution.

Leçon 9 : Créez de la valeur sans trahir vos valeurs

La capacité à créer de la valeur est une compétence indispensable pour un dirigeant d'entreprise. Un entrepreneur qui n'arrive pas à développer sa société de manière profitable la voue, à plus ou moins long terme, à la déchéance. Toutefois *«Il ne faut pas perdre sa vie à vouloir la gagner»* ce qui est valable pour l'individu est également valable pour l'entreprise qui ne doit pas perdre ses valeurs à vouloir gagner de la valeur ! En d'autres termes, vous ne devez jamais perdre de vue les valeurs qui ont fait la réussite initiale de votre entreprise et qui lui ont permis de se développer et vous devez veiller à rester en phase avec ces mêmes valeurs.

Leçon 10 : «Humour», la pierre philosophale de l'entrepreneur

La pierre philosophale de l'entrepreneur s'obtient en agrégeant les 3 premières lettres du mot «humilité» (en toutes circonstances) et les 3 dernières lettres du mot «amour» (pour ses clients, collaborateurs, entreprise, produits). Cela donne le mot «humour» dans une alchimie toute particulière qui permet de transformer le plomb en or. L'entrepreneur qui réussit est celui qui parvient à conjuguer au quotidien ces 2 attitudes majeures, sachant que l'humour n'est pas mal non plus !

9. Le management en question

Une pléthore de méthodes

Le management est un art qu'il convient de repenser continuellement face à l'évolution incessante du contexte économique et social. Depuis les années 80, de nombreux modèles de management se sont succédés en apportant des vagues continues de nouvelles règles et de nouvelles théories aussi séduisantes les unes que les autres. Des cercles de qualité à la pyramide inversée, du management participatif au re-engineering, du benchmarking aux «best practices», du «think global, act local» à la corporate governance, de l'avantage concurrentiel à l'actuelle création de valeur, les méthodes managériales sont pléthores. Offrant toutes un schéma de référence à suivre dans un contexte précis, elles ont le mérite d'apporter une plus grande sagacité dans les réflexions et les décisions stratégiques des grandes comme des petites et moyennes entreprises. Toutefois le ralentissement de l'économie mondiale, l'explosion de la bulle spéculative Internet, le naufrage inattendu de nombreuses et prometteuses start-up bâties sur de nouvelles formes d'organisation avec disparition du modèle hiérarchique traditionnel, ainsi que la dérégulation financière, la globalisation de la concurrence et la révolution des techniques de communication, induisent l'obligation d'une conduite permanente du changement. La remise en cause de la Valeur Travail accentue encore davantage cette nécessité d'ancrer le changement dans les mentalités avant que de l'imposer dans les actions.

Surtout pas une science exacte mais une pratique évolutive

Il est vrai que l'ensemble de ces événements contribue à alimenter chez les dirigeants un questionnement sur les bonnes techniques de management à adopter. D'après Hervé Serieyx, auteur et spécialiste du management, il est étonnant «*D'observer l'écart grandissant entre les discours des dirigeants, ce qu'ils font sur le terrain et le ressenti des gens*». Pour lui, le management n'est pas une science mais une pratique : «*Rien n'est pire que de l'apprendre à l'école comme on apprend la gestion ou la comptabilité et de croire que cela suffit pour devenir un bon manager*». Il poursuit en soulignant qu'en tant que pratique «*Le management évolue avec le contexte économique. Or nous vivons une période où ce dernier se transforme de manière radicale. Avant, la stabilité était la règle et l'incertitude l'exception. Aujourd'hui, c'est l'inverse*».

LES BONNES ET MAUVAISES MANIÈRES D'IMPOSER SON AUTORITÉ

Ce qui donne de bons résultats :

- . Respecter soi-même les règles que l'on impose aux autres
- . Tenir les engagements pris envers ses collaborateurs
- . Dire «je» pour montrer que l'on s'implique dans les décisions
- . Adresser des félicitations à son équipe lorsqu'elle le mérite
- . Appliquer un traitement différent à un collaborateur expérimenté et à un junior
- . Savoir s'opposer (avec diplomatie) à sa hiérarchie lorsque les intérêts de son équipe sont en jeu

Ce qui ne marche pas :

- . Commander sans expliquer
- . Vouloir tout contrôler
- . S'appesantir sur les erreurs
- . Laisser pourrir une situation
- . Dire à ses collaborateurs qui ont échoué «vous êtes mauvais»

Le mythe du changement

Il est clair que la «conduite», la «gestion» ou «l'accompagnement» managérial du changement sont dorénavant entrés dans la réflexion stratégique de chaque entreprise. Ce processus irréversible a pour finalité d'améliorer constamment la pertinence «business» de l'entreprise, que ce soit en terme de fidélisation de clientèle en tissant des liens de confiance et de proximité. Il consiste également à exploiter le meilleur des énergies, ressources et talents des collaborateurs, en élaborant des solutions innovantes en avance sur la concurrence et/ou en améliorant la performance globale de l'organisation afin de satisfaire aux exigences des actionnaires. En fait quel que soit le contexte économique, les règles du jeu restent toujours les mêmes et les fondamentaux du business demeurent invariables. D'après Philippe Korda, directeur à la Cegos, *«Les véritables clés de la réussite en affaire reposent nécessairement sur le marketing, l'innovation, la qualité, la maîtrise des coûts et la recherche de performance sous toutes ses formes, pourvu que le résultat soit là»*. Pour lui, la conduite du changement stratégique apparaît comme un mythe de plus pouvant conduire à l'élaboration de projets surdimensionnés et stériles. Et de citer une enquête récente du Standish Group aux Etats-Unis qui révèle que moins de 20% des projets de changement aboutissent aux résultats attendus !

Mais en réalité de quelle conduite du changement s'agit-il ?

Pour de nombreux dirigeants, la véritable conduite du changement dépasse largement les notions d'organisation, de productivité et de compétitivité face à une situation donnée.

Elle commence par la constance de la qualité du leadership exercé en interne sur les troupes et se termine par la maîtrise optimale des ressources humaines et du capital humain et intellectuel disponible en chaque collaborateur. Elle doit pouvoir garantir la pérennité de l'entreprise sur son marché tout en améliorant constamment son efficacité globale en interne comme en externe.

Les préalables intangibles de l'entreprise

Pour Hervé Serieyx, il convient de s'orienter vers un management qui reconnaisse enfin les personnes en transformant notamment les modes de récompense (sanction, responsabilisation, promotion). Selon lui, il faut promouvoir ceux qui innovent et rétrograder ceux qui ne jouent pas le jeu. *«Si on continue à demander aux cadres de travailler selon les méthodes de demain (en réseau, par projet...) en appliquant un système de récompense et de management d'hier, où seuls grimpent ceux qui sont dociles et ne font pas de vagues, on restera à hier !»*. Dès lors, avant d'envisager tel type d'action, il convient de revenir aux préalables intangibles de l'entreprise qui sont certes d'atteindre la performance commerciale et financière par la pérennisation de son outil de travail et de son portefeuille clients, mais en le faisant dans un souci de création de valeur à partir d'un cadre de travail épanouissant pour chacun des collaborateurs. Cette règle de base étant posée, il devient alors possible d'asseoir la bonne méthode aux bonnes personnes au bon moment !

LES RESSORTS DU MANAGEMENT EFFICACE POUR LE SALARIÉ

Le management consiste à transformer les talents en performance. C'est sur ce constat que l'entreprise *Gallup Organisation* a mené sur 25 ans une vaste enquête auprès de 1 million de salariés et de 80 millions de managers dans le monde entier, afin d'établir les corrélations entre les comportements, les pratiques et les résultats. La première découverte a été que les résultats d'une unité de travail (équipe, service, département), et plus largement de toute organisation, sont directement liés à la façon dont les salariés perçoivent la qualité de leur travail, laquelle dépend directement du comportement du manager. Les questions de salaire, de notoriété de l'entreprise, de son organisation, de la qualité des hauts dirigeants et des outils mis à disposition n'apparaissent pas comme primordiales, dans les limites du raisonnable naturellement.

Les 7 principales attentes récurrentes du salarié vis à vis de son manager direct en vue d'améliorer sa fidélité et sa productivité sont :

- . D'être mis au courant précisément de ce que l'on attend de son travail
- . De faire quotidiennement ce qu'il sait faire de mieux
- . De recevoir régulièrement des marques de reconnaissance
- . Que le manager s'intéresse réellement à l'individu et à son travail
- . De voir encourager son développement personnel et professionnel
- . D'avoir l'occasion d'apprendre
- . Que ses opinions soient prises en compte

Transformer profondément les modes de management

Si les entreprises veulent survivre, elles doivent impérativement miser sur la révolution du comportement des managers. C'est l'opinion développée par Hervé Serieyx dans l'un de ses derniers ouvrages *Est-ce que la management ?* considérant que «*les salariés ne continueront pas longtemps à accepter les cadences qu'on leur impose. Nous sommes à la limite de l'acceptable*». Pour ce consultant également PDG d'entreprise, «*L'une des principales tâches du manager vis-à-vis de ses collaborateurs, c'est l'éducation, au sens que lui prête le professeur Albert Jacquard qui explique qu'éduquer vient de 2 verbes latins : educare, transmettre et exducere, conduire dehors, c'est à dire libérer l'autre de moi-même*». Pour pratiquer un bon management, il convient donc de «*Transmettre à son collaborateur les normes, les règles du jeu, les procédures... et l'aider à devenir lui-même, à s'émanciper de moi pour qu'il puisse innover, prendre des initiatives*».

Les 3 devoirs du manager

Parmi les autres recommandations pragmatiques de cet auteur, «*Le manager n'a pas pour rôle d'être gentil mais d'améliorer la performance. Quand on gère une équipe, on peut faire ce que l'on veut chez soi. Ce principe est également valable pour le middle management qui ne doit pas s'avouer prisonnier du mode de management de son propre patron. Un bon chef doit être capable d'être un peu hypocrite et de parler à sa hiérarchie le langage de la hiérarchie, tout en continuant à appliquer ses propres critères au sein de son équipe*». Chaque jour, le manager doit s'obliger à 3 devoirs dans l'animation de son équipe :

1. Donner du sens et «montrer l'étoile»

Pour rassembler les gens, il est nécessaire de réunir un minimum d'objectifs communs en se posant 3 questions : «*que peut-on faire ensemble ?*» ; «*comment l'équipe peut-elle se positionner par rapport au projet d'entreprise ?*» ; «*quelle est notre valeur ajoutée ?*».

2. Pratiquer le devoir d'enthousiasme

«*Etre manager, ce n'est pas qu'un statut et qu'un salaire. C'est également un boulot, même les «jours sans», car personne n'est obligé d'accepter des responsabilités. Il faut donc assumer les obligations de ce rôle, en se forçant chaque jour à faire le tour des bureaux pour prendre des nouvelles des gens et des projets, à sourire, à donner l'exemple. C'est fatigant mais nécessaire, d'autant plus que des attitudes comme faire la gueule, être soucieux ou manifester de l'humeur sont particulièrement contagieuses et néfastes à l'ambiance en général*». D'après H. Serieyx, le manager doit rester en toute occasion «un passeur d'enthousiasme».

3. Développer l'esprit d'équipe

«*Il est suicidaire de nommer des chefs qui ne savent pas faire travailler les gens ensemble*». La première qualité d'un bon manager est de savoir écouter. C'est le b.a.-ba parce que «pour motiver les gens, les convaincre de travailler ensemble, il faut comprendre ce qui les fait courir. Le seul moyen d'y parvenir, c'est de les écouter. Ça suppose qu'on laisse tomber ses certitudes, et qu'on ne prenne pas l'autre pour un abruti». La seconde qualité, c'est de pratiquer l'équité «*En récompensant chacun selon ce qu'il apporte*».

Que font les «grands» managers ?

Le second enseignement tiré de l'exploitation du gigantesque travail réalisé par *Gallup* recouvre 4 règles de base du management. Il apparaît ainsi que les «grands» managers, en terme de performance économique et de développement de leurs équipes, ont des constantes communes dans leurs pratiques en sachant miser sur les points forts de gens.

1. Ils savent identifier les talents

Le terme talent signifie ici «*Un mode stable donc fréquent de pensée, de sentiment et/ou de comportement susceptible d'engendrer des résultats positifs*». Ainsi, «*Tout rôle joué à la perfection exige du talent, et la clef de l'excellence réside dans la concordance entre le rôle joué et le talent possédé*». De ce fait, les «grands managers» ne croient pas qu'on puisse transformer les gens, ils préfèrent recruter des profils qui paraissent adaptés au rôle à jouer. Par exemples : des infirmières qui ont besoin de soigner, des commerciaux qui anticipent les besoins des clients, les cadres qui ont un projet de développement...). Pour eux, la formation et le soutien sont utiles mais seulement comme appoints.

CHANGEMENT, LA RÉPONSE GRADUELLE DES SALARIÉS

Tout changement annoncé par le manager suscite toujours une réponse graduelle en 5 phases chez chaque salarié :

1. **Indifférence** : «je continue comme avant !»
2. **Résistance** : «j'essaie de faire contrepoids»
3. **Adhésion, non adhésion** : «soit je craque, soit je reste, par choix»
4. **Mobilisation** : «j'accepte d'adapter mon comportement»
5. **Engagement** : «je m'investis dans le nouveau système»

2. Ils savent toujours définir les bons objectifs

D'après ces leaders, les résultats doivent être mesurables et évalués à l'aune de ce qui colle le mieux à la réalité des clients, de l'entreprise et du personnel. Ils s'obligent à résister, dans la limite de certaines normes, à la tentation de corriger le style et les moyens de leurs collaborateurs pour les atteindre.

Peu importe que le vendeur réussisse à cause de ses qualités relationnelles ou de ses compétences techniques pourvu qu'il réussisse dans la durée la plus longue.

3. Ils misent systématiquement sur les points forts de leurs collaborateurs

Le «grand» manager préfère gérer les fortes individualités que de sages clones. L'objectif est de s'appuyer sur des forces et des ressources réelles, même un peu rebelles ou individualistes, que de s'encombrer d'insuffisances à combler au sein d'une collectivité à la médiocrité brillante. Pour eux, l'exercice du talent et du besoin de leadership ne conduit pas forcément à la première place de l'entreprise, sachant qu'il existe d'excellents 2^e ou 3^e couteau heureux, épanouis et satisfaits de leur place.

4. Ils favorisent l'harmonie

La majorité d'entre eux savent aider les individus à être en harmonie avec leur rôle, en les faisant évoluer à l'intérieur de l'entreprise. Il ne s'agit pas nécessairement d'être en phase avec les systèmes de promotion et de grille de salaire traditionnels, mais d'écouter les attentes de chacun et de favoriser l'accès à leurs motivations profondes. C'est la prise en compte réelle des besoins spécifiques de chaque collaborateur, comme il pourrait en être de ceux de chaque client, qui crée la véritable performance du salarié comme d'ailleurs celle du manager.

LA COURBE DE MOTIVATION AU TRAVAIL

Dans un emploi, la motivation varie selon une courbe immuable articulée selon 4 phases successives, dont la durée (n) dépend naturellement de la personnalité du sujet :

1. APPRENTISSAGE (1 an) - année n

C'est la phase de découverte et de maîtrise du poste pour le salarié. C'est également la phase principale d'investissement pour l'entreprise.

2. IMPLICATION MAXIMALE (2 à 3 ans) - années n+1 à n+2/n+3

C'est la phase de rendement pour l'entreprise comme pour le salarié qui tend à s'investir au maximum dans un rythme soutenu. Son départ durant cette période a pour effet de déstabiliser l'entreprise qui a investi, l'équipe qui s'ajustait, le client qui commençait à s'habituer et le salarié lui-même qui n'a pas pu encore profiter de la phase suivante.

3. IMPLICATION/DÉTACHEMENT (2 ans maximum) - années n+3 à n+5

C'est la phase où le salarié «capitalise» et «savoure» son job en s'installant dans un certain confort d'habitude. C'est également un moment charnière à risque, propice au changement de fonction ou d'entreprise.

4. DÉTACHEMENT (1 à 5 ans) - années n+4 à n+10

C'est la phase de routine et de «fonctionnarisation» du job avec service minimal, faible motivation pour les efforts supplémentaires, aigreur envers la hiérarchie...sauf si le travail sait s'enrichir de nouvelles tâches.

Respecter 4 principes cardinaux

La qualité d'un bon management doit également se juger sur des critères simples et invariants. Selon Dominique G. Mars, chairman de *Mars & Co*, le chef d'entreprise doit s'astreindre à respecter certains principes cardinaux. D'après lui, la plupart des échecs retentissants dans la nouvelle économie comme dans l'économie traditionnelle s'expliquent par leur non observation.

1. Se défier des modes, de la pensée dominante ou d'une frilosité extrême

La plupart des entreprises fonctionnent au rythme de la personnalité de leur dirigeant, de leur formation, de leurs informations et de leurs convictions. L'influence omniprésente des réseaux d'appartenance, l'exemplarité de démarches médiatiques bien dans l'air du temps, la réussite de certains patrons, les conseils avisés de proches sont autant de tentations qui conduisent les dirigeants à des emballements réguliers suivis ensuite de purges rationnelles.

2. Maîtriser à fond la micro-économie de son secteur d'activité

La maîtrise d'un métier suppose que le dirigeant connaisse parfaitement le mécanisme d'ensemble de son entreprise, sache évaluer les attentes profondes de la clientèle, anticipe les orientations probables de son marché et évalue correctement la manière de réagir de ses concurrents. La perspicacité de ce travail doit s'actualiser en permanence, afin de produire de l'action et des objectifs rationnels.

3. Utiliser des outils adéquats de mesure de performance

Les 3 principaux «juges de paix» permettant de mesurer la constance des faits et la réalité des chiffres, et non leur interprétation, concernent en priorité :

- . Le retour sur capitaux employés afin d'éviter d'investir pour un rendement inférieur au coût du capital.
- . Le cash net, c'est-à-dire le tout bête «compte d'épicier»
- . La croissance relative de l'activité qui indique l'écart favorable ou défavorable par rapport à celle de la concurrence.

4. Résister à la tentation de promettre «tout azimut»

Ce principe concerne principalement les entreprises cotées en Bourse et celles souhaitant y entrer. Il s'agit de refuser de promettre aux analystes (et/ou aux autres partenaires financiers) de bons ratios à venir, si tel n'est pas le cas, ou de leur dire complaisamment ce qu'ils souhaitent entendre.

10. La conduite du changement

Le «change management»

Que l'on évoque la gestion du changement, les processus de transformation ou la transition organisationnelle, la conduite du changement est un domaine omniprésent dans l'entreprise. Cet exercice exige une grande intelligence stratégique depuis la création d'un contexte favorable jusqu'à la gestion des résistances internes, en passant par la communication d'une vision. En ce domaine, il est clair que les forces qui amplifient le changement se heurtent de manière frontale à celles qui le contrarient. Et ce d'autant plus, que le changement est presque toujours imposé de l'extérieur de l'entreprise, pour se voir ensuite intégré plus ou moins rapidement et difficilement dans la vie de l'entreprise en bousculant, au passage, certains de ses rituels. Mais que signifie vraiment «changer» au sein de l'entreprise. Le terme «changement» veut-il dire «innovation», «création», «apprentissage», «adaptation» ou plus négativement, «crise», «catastrophe» ou «perturbation» ? S'apparente-t-il également à l'ambiguïté du mot «révolution» ?

3 contraintes majeures

La contrainte du changement est un passage obligé dans le processus managérial moderne. Il est clair que 2 grandes tendances président toujours à la nécessité de la mise en place du «change management» : un environnement mouvant et complexe ; l'application de stratégies plus souples. Dans les 2 cas, il s'agit de faire face correctement à 3 types de contraintes majeures : l'environnement institutionnel, l'environnement technologique, l'environnement concurrentiel :

. L'environnement institutionnel

Passage à l'euro, 35 heures, RTT... les lois sociales et économiques imposent en permanence la mise en place de nouvelles règles, l'implantation de nouvelles organisations, de nouvelles méthodes et de nouveaux outils. Ces changements lourds nécessitent de s'intégrer dans des projets à la fois à court terme, moyen et long terme en modifiant profondément les relations internes au sein de l'entreprise.

. L'environnement technologique

E-business, Internet, réseau, nomadisme électronique... sont autant d'évolutions qui entraînent des modifications de comportement parmi les acteurs de première ligne de l'entreprise (clients, commerciaux...). Les rapports avec la clientèle ont tendance à évoluer inexorablement vers une plus grande proximité et personnalisation, mais aussi vers une plus forte infidélité, ce qui suppose d'utiliser de nouveaux moyens marketing (CRM, Net, techniques de fidélisation...) dans une fuite en avant permanente.

. L'environnement concurrentiel

Rapprochement, alliance, fusion, changement de métier, restructuration de marché, décision capitalistique imposent une adaptation permanente, afin de ne pas se laisser distancer sur son marché ou perdre une opportunité.

CONDUITE DU CHANGEMENT- À FAIRE ET À NE PAS FAIRE

À FAIRE :

- . Etre transparent et cohérent pour tout ce qui concerne l'information
- . Identifier les poches de résistances
- . Commencer par une nouveauté facile à réaliser pour montrer que cela marche
- . Identifier les leaders : vieille loi sociologique qui consiste à convaincre d'abord les relais
- . Proposer de la formation à ceux qui doutent de leurs capacités d'adaptation

À NE PAS FAIRE :

- . Prêcher «il faut changer» sans donner l'exemple par un engagement personnel
- . Donner de l'illusion sur le court terme en faisant de fausses promesses
- . Manager par la terreur, le harcèlement moral ou la contrainte
- . Manipuler par paternalisme ou copinage
- . Vouloir tout faire passer en douceur en évitant d'oser la confrontation

De l'approche prudente à l'approche globale

La conduite du changement reste en définitive un artisanat délicat où chaque étape, chaque comportement, chaque discours comptent. Par exemple pour convertir les équipes au changement, il ne s'agit plus seulement d'élaborer la meilleure stratégie possible, mais de savoir mobiliser rapidement et en synergie l'ensemble des énergies disponibles. Avant et par tradition, la transformation se réalisait dans le cadre d'une approche prudente, dite de «petits pas», dont l'objectif était d'optimiser les différentes fonctions de manière séparée en émiettant volontairement les actions entre les personnes et les services. Les solutions techniques étaient largement privilégiées négligeant de fait les dimensions humaines et culturelles. Faute d'un pilotage d'ensemble, le résultat s'avérait souvent limité à une optimisation locale, sans véritable création de sens au profit d'une dynamique mobilisatrice d'ensemble et/ou en faveur d'une vision et d'une optimisation globale. Depuis, les travaux théoriques portant sur la complexité et l'analyse sociodynamique ont montré que seule la pratique d'une approche globale est susceptible de créer la dynamique nécessaire à une transformation en profondeur. Pour réussir la conduite du changement, la règle est dorénavant de porter l'action sur toutes les dimensions de l'entreprise de manière simultanée et avec discernement, en adaptant chaque évolution aux caractéristiques de chacune des dimensions.

12 clés pour conduire le changement

C'est le respect de certaines règles qui permet de réussir la conduite du changement.

D'après Pierrick Vitiello, directeur du développement scientifique du *Groupe Charles Riley*, 12 clefs doivent être appliquées dans le but de «*Calmer les craintes légitimes du personnel et surtout, favoriser une évolution positive dans la perception que doivent avoir les équipes de leur rôle, du marché et de l'entreprise*». D'après lui, ce qui rend les projets de changement si traumatiques, c'est que pendant plusieurs années l'entreprise s'est insuffisamment préparée aux évolutions de son environnement, obligeant ses collaborateurs à un effort immédiat et souvent difficile pour combler cet écart.

LE MANAGEMENT DU CHANGEMENT

Alors que la dynamique maîtrisée du changement s'avère presque toujours profitable à terme pour l'entreprise, elle crée néanmoins une réaction psychologique en chaîne au niveau individuel et collectif. Selon un principe fondamental de sociologie, lorsque les principes qui régulent une communauté sont remis en question, une partie de la communauté reste traditionnellement attachée aux schémas établis tandis que l'autre partie adopte plus aisément les nouvelles perspectives proposées. Ainsi dans la perception et le vécu des faits, tout changement induit un renoncement pour celui qui doit le vivre. Ce renoncement, souvent douloureux, s'opère la plupart du temps en 4 étapes et s'amplifie par le jeu de la collusion (et/ou de la confusion) collective.

- **La première étape est le déni**, c'est à dire le refus de reconnaître la perspective de cette nouvelle réalité qui est perçue comme traumatisante et/ou non nécessaire, sachant que «tout peut continuer comme avant» et qu'il n'y a «aucun besoin de changer».

- **La seconde étape est de nature principalement anxigène**. Elle se traduit par une inquiétude liée à la perte des habitudes et s'accompagne souvent d'un discours articulé sur de fausses raisons ou de faux prétextes, sans même rechercher à traiter objectivement le problème.

- **La troisième étape se manifeste par une réaction de colère** animée d'un sentiment d'injustice, en recherchant alors un bouc émissaire parmi ceux qui ont pris la décision. C'est d'ailleurs durant ce 3^e stade que, suite à des manifestations collectives plus ou moins virulentes, se décide souvent l'arrêt du projet et/ou s'engagent des reculades ou des négociations.

- **Enfin la quatrième étape marque la résignation**. Elle se traduit par une sorte de fatalisme et d'un laisser-faire sans grande opposition, mais également sans grande conviction à la mise en oeuvre. C'est alors tout l'art du management que de réussir à remotiver le personnel en proposant des objectifs mobilisateurs et des mesures incitatives à l'unité de chacun.

1. Créer un sentiment d'urgence

Les habitudes au quotidien (statut quo) rassurent et confortent, alors que le changement dans l'inconnu dérange et déstabilise. Il est par conséquent primordial de modifier la perception du statu quo, afin de le rendre moins attractif. Pour favoriser une prise de conscience collective, le manager doit miser sur un sentiment d'urgence à partir de la mise en avant d'un «événement déclencheur» externe (perte de parts de marché, technologie concurrente, perte financière...) ou interne (problème de qualité, dégradation du climat social).

2. Exprimer clairement l'ambition

Le désir de changer doit être fortement stimulé afin d'assurer une déstabilisation positive, plutôt qu'un phénomène de retrait fataliste. La meilleure manière de réduire l'aversion pour l'inconnu est d'éclairer l'objectif à atteindre, en montrant les avantages à retirer pour chacun face à la situation actuelle.

3. Communiquer sur le plan de vol

Le plan de vol doit rassurer les équipes en expliquant comment l'entreprise va passer du constat sur le besoin de changer à la définition, puis à la mise en œuvre effective du changement. Les conséquences personnelles du changement doivent être sécurisées par une forte lisibilité du processus et de ses étapes, ainsi que par la transparence d'information qui lui est associée.

4. Jalonner les résultats dans le temps

Il s'agit de construire, dès le départ, une succession d'objectifs intermédiaires afin d'éviter que le projet ne se décrédibilise et/ou que les acteurs ne se démotivent, si le résultat n'apparaît pas suffisamment lisible dans le court terme. Il est par conséquent nécessaire de communiquer tout au long du projet en mettant en valeur la réalisation de chaque étape et les objectifs atteints.

5. Identifier et lever les obstacles au changement

Il est tout à fait normal qu'à tout moment du processus les équipes soulèvent un certain nombre d'obstacles, de freins et de résistances. La direction doit être attentive à ces signaux qui le plus souvent résultent d'une mauvaise foi flagrante, d'obstacles réels ou d'alibis liés à la crainte personnelle de ne pas parvenir à assumer correctement un nouveau rôle. Pour contrecarrer cette tendance, le manager doit veiller à créer des conditions favorables de transformation et d'adaptation (évolution de la structure existante, formation à de nouveaux savoir-faire, facilitation de nouveaux comportements...).

6. Impliquer la GRH (gestion des ressources humaines)

Tout processus de changement doit s'appuyer sur un pôle fixe, un tiers extérieur de référence qui «bouge» moins vite que le reste de l'entreprise et qui puisse orchestrer le changement. Pour de nombreux auteurs, le rôle de référent doit être confié à la direction des Ressources Humaines, sachant que le changement est avant tout une affaire d'individus même si préexistent 2 problèmes récurrents : la légitimité de ce tiers et sa capacité à se synchroniser correctement avec les dispositifs dont il est sensé accompagner le changement.

7. Démontrer l'engagement personnel du dirigeant et de l'équipe de direction

L'implication du dirigeant et des managers doit être manifeste à travers leur participation à des actions de communication, par leur disponibilité permanente et par l'interaction visible de leurs prises de décision en regard du travail quotidien des équipes.

8. S'appuyer sur des «inducteurs» de changement

Il est clair que tout changement déclenche automatiquement des résistances actives et passives liées aux enjeux de pouvoir et/ou à la remise en cause de situations acquises. Habituellement, les résistances actives sont le fait d'une minorité agissante, alors que la majorité se contente d'une résistance passive découlant d'une inertie naturelle face au changement. Aussi, l'enjeu clé est-il de mobiliser cette majorité «silencieuse». Le meilleur moyen d'y arriver est de miser sur les «inducteurs» de changement, c'est-à-dire les salariés les plus ouverts sur le sujet, à la fois reconnus par leurs collègues et identifiés comme étant les plus capables de porter et de démultiplier le changement. L'inducteur se voit alors confier un rôle clé au sein d'une structure dédiée : comité de pilotage, équipe-projet, expérience-pilote, groupe technique...

MANAGEMENT DE PROJET, 10 CONSEILS POUR ÉVITER LE «BLUES DE LA 2^e ANNÉE»

«Crise de maturité» ou «blues de la 2^e année», les spécialistes du management d'équipe parlent tous de l'usure qui gagne peu à peu toute organisation humaine associée à un projet. Ils ont constaté qu'au bout de 1 à 2 ans après le lancement d'un projet associant une équipe, le soufflé retombe sous forme de perte de motivation, d'éparpillement et de baisse d'efficacité. 10 conseils pour rendre durable la dynamique de projet :

1. Faire du soutien à l'équipe une priorité en maintenant l'enthousiasme par tous les moyens ;
2. Se tenir au courant de l'avancement du projet en devenant «l'attaché de presse» de l'équipe auprès de la direction ;
3. Encourager l'acquisition de connaissances nouvelles et la formation ;
4. Réévaluer périodiquement les objectifs de la mission à la lumière des changements de priorité affectant l'entreprise ;
5. Rappeler les règles du jeu lorsque la réunion dérape ou se dégrade, en revenant aux directives initiales et/ou à la définition de nouvelles ;
6. Développer une culture qui favorise le travail en équipe et surtout l'autonomie de décision de chacun ;
7. Assurer dans le groupe un roulement des fonctions, par tirage au sort, dans le but de rompre à la longue la monotonie des tâches ;
8. Récompenser les salariés lorsque l'objectif est atteint, surtout si les résultats de la mission ont une incidence financière notable ;
9. Penser à informer régulièrement les collaborateurs des projets, initiatives et autres nouveaux défis de l'entreprise ;
10. Ne pas hésiter à faire appel à des intervenants extérieurs pour stimuler la réflexion et revitaliser le groupe.

9. Associer les équipes au diagnostic et à la recherche de solutions

Les équipes ne peuvent véritablement se mobiliser que si elles s'approprient à la fois les enjeux, la pratique et les solutions proposées. Face à un diagnostic qu'elles ont elles-mêmes élaboré et partagé, les équipes deviennent automatiquement demandeuses de solutions. Une réalité qui est loin d'être le cas lorsque le diagnostic ou les solutions sont imposés d'en haut. Il est par conséquent essentiel que toute option et solution soient décidées avec le corps de l'équipe, afin que sa mobilisation pour la mise en œuvre soit maximale.

10. Favoriser l'expérimentation-pilote et la «contamination positive»

La mise en place d'expériences pilotes avant le lancement définitif des opérations de changement permet, grâce au retour d'apprentissage, d'effectuer les derniers réglages nécessaires à la validation des schémas cibles de fonctionnement. Le second avantage est de réduire la crainte de l'inconnu des équipes, en les rassurant quant à la pertinence et l'opérationnalité des choix retenus, des outils engagés et des pratiques managériales. En outre, la réalité de l'expérimentation permet de valider en direction de l'ensemble du personnel que le changement n'est, en définitive, pas aussi terrible que cela !

L'EMPOWERMENT OU COMMENT RESPONSABILISER LA BASE

L'empowerment ou "responsabilisation" est une méthode de management de type participatif, destinée à mobiliser et responsabiliser l'ensemble du personnel hors cadre. Inventé aux Etats-Unis dans les années 60, développé dans la décennie 80, l'empowerment revient en force à l'heure de la dynamique sociale. Le concept repose sur la responsabilisation des employés et ouvriers en leur accordant une plus grande autonomie de décision, dans le but d'améliorer la qualité de leur travail et la qualité du service à la clientèle. Pour ce faire, chacun doit avoir une vision claire des objectifs et des résultats de l'entreprise. Avec le rajeunissement et la qualification grandissante des ouvriers et des personnels administratifs (BEP, BAC pro, BTS), il est évident de constater "qu'il n'y a plus d'un côté les ingénieurs qui pensent et de l'autre les ouvriers qui exécutent". L'empowerment appliqué dans l'entreprise doit permettre sur le fond un changement de mentalité et de culture d'entreprise. La mise en place se déroule en 3 temps relativement simples et rapides :

- **Autodiagnostic** : Il s'agit de réunions animées par des "pilotes" issus du personnel, dont le but est de lister les points noirs et les aspects satisfaisants du travail.
- **Proposition** : Après avoir analysé et classé les opinions émises, les idées les plus concrètes sont sélectionnées. Un plan d'action est alors proposé avec des modalités terrain concrètes.
- **Mise en œuvre** : Le but de l'empowerment est qu'il soit d'effet immédiat, sans crainte de bousculer les habitudes et usages en cours. C'est en somme, la mobilisation terrain par la motivation.

11. S'appuyer sur l'encadrement de premier niveau

Rassurer les équipes et les aider à s'approprier le changement ressort de l'implication de l'encadrement direct (middle management). Il s'agit de modifier durablement les comportements quotidiens en évitant un retour à l'inertie des habitudes acquises au fil des années. Aussi pour pérenniser le changement, la seule conviction intellectuelle ne suffit pas. Il est nécessaire de pratiquer un suivi permanent des comportements, en faisant aussi souvent que nécessaire des piqûres de rappel.

12. Promouvoir une dynamique d'amélioration permanente

Après la mise en place du processus de transformation, il est important de continuer à capitaliser sur la mobilisation des acteurs en évitant de laisser se refroidir lentement la dynamique ainsi engagée. En conséquence, il convient de mettre en place un processus de progrès continu de nature à permettre à l'entreprise de s'ajuster en temps quasi réel, face aux évolutions prévisibles de son environnement.

Le paradoxe de la mobilité

Le paradoxe de la mobilité des cadres est que plus on se sent mal dans l'entreprise, plus on fait de démarches pour la quitter... et moins on y parvient. A l'inverse, plus le cadre se sent bien au sein de son entreprise, moins il cherche à la quitter...et plus il est mobile. Selon l'Apec, il existe 7 groupes homogènes de cadres dont plus d'1/3 affirment avoir un lien fort avec l'entreprise, près de la moitié avoue être dans une problématique de «distance» plus ou moins constructive, alors que 16% s'affirment clairement en «rupture» totale. Il est à noter que ce diagnostic contredit d'autres études martelant l'idée d'une défaillance généralisée des cadres vis-à-vis de leur entreprise.

. **Les cadres «épanouis»** : Ils représentent 15% du total des cadres et sont parmi les plus faciles à motiver pour la mobilité. 92% des cadres de cette catégorie avouent vivre dans un climat général propice à se donner corps et âme dans leur activité. Ils ne rechignent ni devant les heures supplémentaires ni face à certains «petits» sacrifices dans leur vie privée. Ils jugent leurs perspectives internes de carrière très satisfaisantes, ainsi que leurs conditions de travail et leurs niveaux actuels de rémunérations.

. **Les cadres «investis»** : Ils représentent 16% du total des cadres en se motivant par des changements de poste à forte responsabilité tous les 2 à 3 ans. Pour eux, l'autonomie dans le travail est perçue comme une marque de reconnaissance. Ce faisant, la relation à l'entreprise est basée sur la loyauté même s'ils s'investissent d'abord pour eux-mêmes et ne sont pas prêts à tout sacrifier pour l'entreprise. Leur attachement résulte d'un esprit carriériste focalisé sur la rémunération et les responsabilités. Ils sont plus nombreux que la moyenne à avoir changé d'entreprises, à avoir bougé en interne et obtenu une promotion.

L'INTÉRÊT DE LA TRANSGRESSION

D'après les travaux menés par les auteurs de *La transgression, une dimension oubliée de l'organisation* (Revue française de gestion), «*Les pratiques transgressives participent d'une sorte de contre-culture qui permet souvent à l'organisation de dépasser ses contradictions*». La transgression serait même, selon eux, «*Une nécessité organisationnelle utilisée comme moyen de défense face à l'autorité*». Dans la lignée des travaux du sociologue français Jean-Daniel Reynaud et de sa théorie de la régulation sociale, les auteurs citent l'exemple d'une usine dans laquelle les ouvriers ont volontairement transgressé les prescriptions de la direction pour gagner du temps avec la complicité bienveillante du management intermédiaire. En appliquant des règles plus souples laissant place à l'interprétation, donc à la transgression, l'efficacité du travail a ainsi largement augmenté alors que la direction en multipliant les contrôles et les procédures standardisées avait asséché l'initiative et réduit le rendement. En résumé, selon les auteurs, la transgression sous différentes formes (contournement, dissimulation...) est «*Un objet social, un compromis temporaire, permettant de dépasser l'imperfection et l'inefficacité des règles*».

. **Les cadres «mitigés»** : Ils représentent 19% du total des cadres avec comme principal objectif : élargir leur champ d'action. Leur jugement sur l'entreprise est plutôt mitigé, d'autant plus que les 3/4 d'entre eux n'adhèrent que partiellement à la stratégie en place. Malgré une bonne réserve de dynamisme et de productivité, ils disent manquer de dialogue et de soutien en interne. Vivant assez mal les changements permanents, leur mobilité dépend avant tout d'une perspective d'évolution de carrière.

. **Les cadres «détachés»** : Plutôt gestionnaires, ils représentent 12% du total des cadres. La perspective d'un changement d'entreprise leur fait plutôt peur, bien qu'ils jugent leur charge actuelle de travail excessive. Davantage sur la défensive, ils déclarent volontiers que leurs conditions de travail sont mauvaises et que les moyens mis à leur disposition sont insuffisants. S'ils s'investissent avec compétence dans leur travail, c'est pour mieux conserver leur poste actuel.

L'ICEBERG DE L'IGNORANCE

Selon des consultants Japonais, plus on monte dans la hiérarchie et moins on est au courant des problèmes rencontrés avec la clientèle. En fait, 4% des problèmes courants seraient connus de la direction générale et seulement 9% portés à la connaissance des chefs de service. Autant dire que la hiérarchie est largement déconnectée de la résolution des détails qui font l'image et la performance de l'entreprise sur le terrain du quotidien. Cet écart est également significatif de la différence de perception que peut avoir la partie la plus exposée de l'entreprise (employés) et celle qui conduit la manœuvre plus ou moins en aveugle (cadres et dirigeants). L'iceberg de l'ignorance traduit en fait le cadre assez étroit de progression de l'entreprise en matière de qualité globale dans le règlement décisif de ses problèmes.

. **Les cadres «sceptiques»** : Ils représentent 15% du total des cadres qui n'hésitent pas à qualifier leurs liens avec l'entreprise de «contractuel». Globalement mécontents de leurs conditions de travail ils fonctionnent selon le principe du donnant-donnant. Près de 50% d'entre eux envisagent de quitter leur entreprise en jugeant leurs perspectives de carrière relativement peu motivantes. Les raisons invoquées vis-à-vis du changement d'entreprise sont d'ordre personnel : stress, ennui, recherche de trajet plus court...

. **Les cadres «mécontents»** : Représentant 16% du total des cadres, ils sont parmi les plus actifs pour essayer de changer d'entreprise. Toutefois entre essai et transformation, le résultat reste largement négatif faisant que très peu d'entre eux arrivent à se reclasser. Toujours sur la défensive, ils caractérisent les vrais déçus de l'entreprise avec comme principal sujet de préoccupation : le climat social et la menace du chômage associée. C'est la raison pour laquelle, ils sont incapables d'engager une démarche constructive en opposant carrément vie professionnelle contre vie personnelle.

. **Les cadres de direction générale** : Ils représentent 7% du total des cadres et se disent globalement «très satisfaits» de leur carrière. Cette autosatisfaction se confirme par une rémunération considérée comme correcte et des moyens humains et matériels jugés suffisants. Toutefois, 90% d'entre eux s'obligent à rester joignables pendant leurs congés, plus par contrainte que par motivation. Malgré ce déséquilibre entre vie privée et vie professionnelle, ils sont 68% à ne pas envisager de changement de job dans un avenir proche.

11. Les méthodes à l'ancienne ont-elles de l'avenir ?

Le retour des petits chefs

D'après la Fondation européenne, le harcèlement professionnel concerne près d'un salarié sur dix, soit plus de 2 millions de personnes en France. Alors que le management exige de plus en plus d'aptitude au dialogue, de capacité de persuasion, d'écoute et de qualités de savoir-être, les comportements hiérarchiques brutaux voire humiliants ont repris leur droit de cité. Alors que plus l'on exerce de responsabilités plus on doit faire appel à un vrai sens des relations humaines, les attitudes autoritaires de «petit chef» refont surface sous forme de harcèlement moral. Pour Dominique Vastel, directeur de *Sociovision-Cofremca*, «*Les entreprises, essentiellement à cause de la pression à court terme comme des impératifs boursiers, sont en train de réintroduire des logiques autoritaires de fonctionnement hiérarchique*». D'après lui, il semble que les fondamentaux du management moderne, c'est-à-dire la concertation plus que le commandement, n'aient pas vraiment réussi à pénétrer toutes les entreprises françaises. Il souligne, en outre, que le petit chef ne cherche pas l'empathie envers son équipe mais se contente seulement d'user de moyens contraignants pour se faire obéir au premier degré, car sans résultat «*C'est logique, il se fera lui-même engueuler*». Si pour Marie-France Hirigoyen, auteur à succès, «*Les petits chefs sont moins nombreux mais on les remarque plus qu'avant*», le constat du paradoxe économique actuel est très clair pour Michel Lallement, chercheur au Cnam, pour qui «*Dans tous les secteurs, les chefs font subir à leurs salariés une contradiction ingérable : ils exigent de la qualité mais ne contrôlent que la quantité.*»

Un déficit chronique de syndicats

Le terreau sur lequel s'épanouissent les petits chefs est, semble-t-il, le résultat direct de la perversion du management moderne, nouvelle économie comprise. Ces derniers profiteraient d'abord largement de l'affaiblissement de la solidarité entre salariés considérant comme l'affirme Loïc Scoarnec, président de l'association Harcèlement moral stop !, que «*L'individualisme est la meilleure arme (du petit chef)*». Une seconde raison se fonde sur la «*Généralisation de la peur dans l'entreprise qui devient un véritable système de management*» selon l'avis de Christophe Dejours, directeur du laboratoire de psychologie du travail au Cnam. Selon lui, la première peur est celle «*de la précarisation, c'est-à-dire la peur permanente d'être licencié si l'on n'est pas jugé performant. La seconde est liée à l'évaluation permanente des salariés et de leur rentabilité*».

Il est vrai que dans un tel contexte personne n'a vraiment envie de se griller auprès de la direction et ce, d'autant plus, comme le souligne L. Scornec que *«Le petit chef sait qu'il ne sera jamais inquiété. Les témoins de leurs exactions préfèrent se taire plutôt que de risquer de compromettre leur évolution de carrière»*. Ainsi les petits chefs profiteraient de ce climat de tension et de méfiance généralisée pour asseoir par la contrainte leur autorité, alors même que *«Tout pouvoir mérite un contre pouvoir»* d'après le sociologue Henri Vacquin. Dans ce rapport de force entre un management sous pression et des salariés précarisés, ce dernier remarque que c'est justement les contre-pouvoirs qui manquent le plus dans les entreprises à cause d'un déficit chronique de syndicats pour défendre les salariés.

THE DOUBLE BIND

Décrit depuis les années 60 par les chercheurs de l'école californienne de Palo Alto, le *double bind* correspond à une situation de conflit psychologique dans lequel le décideur se trouve face à une double injonction entre l'efficacité et l'affectif dont les exigences mutuelles lui paraissent incompatibles. Par exemple, en entreprise, il s'agit le plus souvent de prendre des décisions douloureuses en étant confronté à un double impératif : être intraitable en réduisant les effectifs pour abaisser les coûts et rester humain pour stimuler les compétences et développer l'activité. Dans cette situation le décideur met alors en place un mécanisme de défense au premier rang duquel le clivage, en scindant en deux sa personnalité. Il essaie alors de cloisonner ce qui relève de ses convictions personnelles (sentiment, valeurs...) et ce qui dépend des obligations professionnelles (recherche d'efficacité, chiffres, raisonnements cartésiens...) en s'arrangeant de manière à ce que ces deux faces opposées n'entrent jamais en communication. D'après le psychosociologue Dominique Dessors, pour surmonter cette opposition, apparaît chez le manager un type de comportement appelé normopathie : *«Le sujet se réfugie dans un discours hypernormal et répète inlassablement la «langue de bois» du discours managérial.»* En résumé, plus un dirigeant utilise la langue de bois et la référence à la norme, plus il est soumis au *double bind*.

Des individus stressés et frustrés

Il est clair que les déviances plus ou moins radicales des nouveaux petits chefs peuvent passer très vite de l'abus de pouvoir au harcèlement moral. Dans presque tous les cas, elles sont révélatrices d'un management plus obsédé par les résultats économiques que par les bons sentiments à l'égard des salariés. Pour Henri Vacquin, le «chefaillon» a des excuses car *«C'est d'abord un stressé, un frustré qui en plus sent le pouvoir lui échapper»* sachant que parallèlement *«Tous ces discours sur la responsabilité et l'autonomie des salariés, ça rend les chefs nerveux»*. L'irruption de la nouvelle économie a même inventé un nouveau concept : celui de petit chef virtuel ! Yves Lasfargue, directeur des études du *Crefac* (Centre d'étude et de formation pour l'accompagnement des changements) souligne qu' *«Avec Internet et les nouveaux outils de communication, les petits chefs ne sont plus des points de passage obligés dans l'entreprise.»*

Leur frustration augmente quand, en plus, leurs subordonnés sont mieux équipés qu'eux». A cette frustration croissante s'ajoute également l'angoisse face à un monde qui bouge trop vite et dans lequel on confond urgence et importance. Pour Dominique Vastel «Le comportement du petit chef est souvent provoqué par l'inquiétude, par son angoisse face à une entreprise qu'il comprend de moins en moins et qui, de son point de vue, sacrifie les exigences de qualité du métier aux oukases boursiers». Une autre source de stress pour le manager jouant au petit chef est que celui-ci se sent particulièrement menacé, car d'après Yves Lasfargue «En cas de restructuration ou de fusion, il sait qu'il sera le premier à passer à la trappe.»

L'AUTORITARISME OU COMMENT VIEILLIR DANS SA TÊTE

Pour Eric Albert, psychiatre et consultant, «Vieillir au plan comportemental consiste à se répéter. Un vieillard est quelqu'un qui ne peut plus apprendre de nouveaux comportements. Il ne peut que reproduire ce qu'il a appris auparavant comme si son «disque dur» était saturé et qu'il ne lui restait plus que la fonction «copier-coller». Ce spécialiste affirme que «Être vieux, c'est ne plus être influencé par son environnement et avoir toujours les réponses à tout. Le vieux a des certitudes sur tout et ne se remet pas en cause». A l'inverse être «jeune», c'est «Savoir comment continuer à changer, rester à l'écoute des évolutions de l'environnement pour remettre en cause son fonctionnement». Aussi pour grandir dans sa tête et dans sa relation aux autres, il est nécessaire que «L'individu conserve sa capacité à identifier et à réguler ses propres émotions en amont de ses comportements». C'est la très grande différence qui fait que «Le «jeune» s'interroge sur ce qui lui semble une évidence, met au jour les soubassements de son propre fonctionnement pour chercher à les faire évoluer en permanence», alors que le «vieux» dans sa tête utilise et justifie en permanence les mêmes méthodes à la fois conservatrices, rigides et directives.

Le retour du service minimal

Face à la détérioration du climat social dans l'entreprise, la très sérieuse Commission consultative des droits de l'homme confirme que «L'organisation des sociétés industrielles (...), notamment parce que la mondialisation de l'économie pousse à une plus grande compétitivité des entreprises et, de ce fait, encourage de nouvelles formes de management de plus en plus exigeantes, favorise le harcèlement moral au travail». Pour le socioéconomiste Bernard-E. Gbézo, auteur de l'ouvrage «Agressivité et violences au travail» (ESF Editeur), l'agressivité des petits chefs est, avant tout, un réflexe de défense, voire de survie, car «La compétitivité incessante, la mobilité de l'emploi, les menaces de toutes sortes instaurent un climat d'insécurité psychologique propice aux tensions. Plus que tout autre, le petit chef se sent particulièrement menacé». Le constat actuel est que le management dans son ensemble fait fausse route en se crispant sur les leviers du pouvoir et de l'autorité alors que les salariés réclament davantage de motivation, de respect et de reconnaissance du travail accompli.

Pour Dominique Vastel (Cofremca), le constat de l'aggravation des situations de violences et d'incompréhension en entreprise confirme que «*Face à l'autoritarisme, deux solutions (pour les salariés) : soit ils s'en vont, soit ils se contentent du service minimal*».

DURE, DURE, LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Une étude d'*Economist Intelligence Unit* (EIU) menée auprès de dirigeants européens et américains souligne le fait que «*Les managers pensent trop souvent que s'ils obtiennent la technologie et les process, les gens suivront*». Or d'après Robin Bew, directeur éditorial, «*L'enquête montre que c'est rarement le cas. Les agents du changement réussissent ceux qui maîtrisent l'art de la persuasion*». Pour preuve de cette difficulté, 58% des dirigeants interrogés reconnaissent que les changements initiés ont été pour moitié seulement couronnés de succès. Les plus mauvais résultats proviennent des Etats-Unis où, là-bas, le taux de réussite reconnue ne s'élève qu'à 25%. La principale raison invoquée concerne l'état d'esprit des collaborateurs comme «*élément le plus difficile à changer*» dans 51% des cas. La résistance des collaborateurs est même le principal frein au changement pour 17% des dirigeants internationaux et atteint même les 38% en France. L'adhésion du personnel au projet de changement est seulement estimée à 16% en moyenne internationale et à... 10% en France. D'après l'étude, une mauvaise gestion du facteur humain couplée à un manque de communication et c'est alors l'échec assuré. A l'inverse, pour réussir une étape de changement, il est obligatoire d'avoir un leader charismatique et surtout pas un dirigeant qui dicte ses plans. Pour cela, le mieux est de pouvoir compter sur des managers qui apportent une vision globale et transparente du projet ainsi qu'une aide directe aux collaborateurs en leur permettant de mettre leur créativité au service du changement.

Une surveillance qui pèse

Même si un grand nombre de cadres préfère l'étiquette de gentils organisateurs du travail à celle de pères Fouettard, le fait est qu'il est bien difficile aux managers de laisser une réelle autonomie à leurs équipes dès lors qu'ils font eux-mêmes l'objet d'une évaluation à partir des résultats obtenus. Avec l'irruption des systèmes d'information, le fantasme du contrôle total et du patron Big Brother est largement répandu dans l'esprit des salariés et ce d'autant plus, que tous ou presque peuvent être dorénavant facilement contrôlés (mails reçus ou envoyés, sites consultés, nombre d'appels téléphoniques, indication de présence au travail via l'usage ou non de l'ordinateur, mouvement de présence au parking, à la photocopieuse, voire même géolocalisation...). D'après l'*Observatoire Dauphine-Cegos du e-management*, le sentiment d'être contrôlé a augmenté considérablement chez de nombreux salariés. Le premier constat retiré est que le sentiment de «surcontrôle» a pour effet de casser la fragile logique d'autonomie qui de réelle est devenue virtuelle. Pour Pierre Fourès, executive coach au cabinet *Idem per Idem*, «*Plus les contrôles se multiplient, plus ils fabriquent du conformisme et tuent la créativité*».

Selon lui, la permanence du contrôle tend à déresponsabiliser, «dociliser» et infantiliser les salariés qui en viennent à ne plus vouloir prendre d'initiatives sans demander un accord préalable à leur hiérarchie pour tout et pour rien. A l'inverse, certains managers considèrent que le recours aux contrôles en temps réel via les NTIC a des effets positifs. Selon eux, on passerait d'un management curatif à un management préventif du fait que les salariés en arrivent à évoquer en amont les problèmes rencontrés (donc meilleure recherche de solutions) et non après coup (gestion de l'erreur). Pourtant, il semble évident que le contrôle à distance des chiffres, du travail et/ou des équipes, en étant retransché derrière un ordinateur, ne favorise spécialement ni l'amélioration du climat de l'entreprise, ni la confiance en la hiérarchie, ni la prise en compte de la réalité effective de l'activité humaine des uns et des autres.

12. Les limites du management dur

3 manières de diriger

D'après les études menées par l'observatoire du magazine *L'Entreprise* sur les sociétés et les patrons les plus performants, il existe 3 grandes manières pour diriger une entreprise se résumant en 3 maximes :

- . La manière dure qui fonctionne par la crainte et la contrainte que l'on peut qualifier par une formule de type «Marche ou crève».
- . La manière humaniste qui utilise le charisme et l'adhésion et se traduit par un état d'esprit du type «Qui m'aime me suit».
- . La manière efficace qui se fonde sur l'auto-conviction et sur la responsabilisation dans une approche de type «Je participe, donc je suis».

Il semble que si la première méthode fonctionne aussi bien que les deux autres dans certains cas particuliers, l'idéal est d'avoir affaire à un manager dont «*Le style correspond avec les besoins de la structure qu'il dirige à un moment donné de son histoire*» d'après Christine Kerdellant, directrice de la rédaction du magazine. En d'autres termes, il n'existerait pas de style de management dominant et unique dans la durée sauf, peut-être, en disposant d'une personnalité chez le manager capable de s'adapter avec une égale pertinence dans l'une ou l'autre de ces 3 manières d'agir au gré des situations.

Le standard type du patron paternaliste et autoritaire

Loin d'avoir disparu depuis l'émergence du «managérialement correct» impulsée par la nouvelle économie, le socle conservateur des patrons paternalistes et autoritaires continue d'utiliser des techniques efficaces et simplistes dans la conduite des hommes :

- . Ils font miroiter l'argent, le salaire, les primes, les bonus et les avantages comme manière de motiver le meilleur de leurs troupes.
- . Ils sont parfaitement informés de la vie privée et naturellement professionnelle de leurs collaborateurs afin de mieux les diriger et de les aider le cas échéant.
- . Ils cassent régulièrement les routines afin d'obliger chacun à se remettre en question et progresser.
- . Ils aiment commander en disant clairement ce qu'ils veulent en cherchant plus à représenter la statue du commandeur que d'atteindre un haut niveau de popularité.

CONFLITS DU TRAVAIL, L'EGO SOUVENT EN CAUSE

Selon l'enquête réalisée par OPP, le leader mondial des tests psychotechniques, les conflits au travail augmentent partout dans le monde. L'étude montre que 85% des salariés y sont confrontés et que surtout, la moitié des conflits proviennent principalement de chocs de personnalités ou d'ego et 34% directement du stress et de la surcharge de travail. Parmi les principales raisons évoquées par les salariés français fondant la source des conflits : le manque d'honnêteté de leur hiérarchie. En moyenne, 25% des salariés reconnaissent que l'existence d'un conflit a déclenché chez eux une maladie ou un arrêt de travail et même, pour 9% d'entre eux, que cela a mis fin à un projet professionnel. Si 57% des salariés aux Etats-Unis ont reçu une formation pour gérer les conflits sur le lieu de travail, ils ne sont encore que 25% en France à savoir correctement les éviter et/ou se défendre avec pertinence.

Les 7 profils types de chefs emmerdeurs

Selon une étude réalisée par l'Institut *Gallup* près de 1/3 des cadres démissionnent à cause du comportement de leur chef. Une réalité confirmée par François Lelord, psychiatre, qui affirme que «*Un cadre sur dix peut être diagnostiqué comme personnalité difficile... et rendre la vie insupportable à ses collaborateurs.*». Les 7 profils types :

. Le dictateur

Il tient son équipe d'une poigne de fer et considère avoir toujours raison. Fermé au dialogue, sa méthode consiste à diriger par la terreur en prenant tout seul les décisions dans un leitmotif de type «marche ou crève». Avec un tel chef, il faut d'abord essayer de le mettre en confiance en lui faisant voir que l'on comprend ses impératifs tout en lui demandant de les expliquer par des faits précis.

. Le paranoïaque

Il vit dans un délire de persécution considérant que tout le monde lui cache des choses ou lui ment. Pratiquant la division dans son entourage, il est très difficile à gérer et relativement susceptible. Le mieux est de rester neutre en toute occasion, sans essayer de le rassurer ni de le raisonner, car alors il pensera que l'on monte encore une fois un coup tordu contre lui.

. Le colérique

Irrascible mais pas rancunier tel est le profil du colérique qui pique régulièrement sa colère pour mieux impressionner et faire passer ses idées. En général, le colérique agit selon un rituel bien établi (allumer une cigarette, enlever ses lunettes, se lever...) impliquant à ce moment de quitter la pièce sous un prétexte quelconque ou de le devancer en lui disant clairement que l'on sent qu'il se met en colère, dans le but de le priver de son effet de surprise.

. Le lâche

Il déteste prendre de graves décisions, fuit les responsabilités, délègue les dossiers les plus difficiles et ne donne souvent aucune directive précise. Avec lui il convient de rester diplomate, ne pas le brusquer, tout en sachant profiter de la situation pour prendre encore plus de responsabilités. Il s'agit également de formaliser les décisions importantes par écrit car il y a peu de chance que celui-ci couvre ses collaborateurs en cas de problème.

LES 6 FACTEURS CLÉS DU GRAND CHANGEMENT

La pensée de Tom Peters se résume en 6 facteurs-clés propices à un changement productif dans l'entreprise. Toutefois, il lui semble impératif de ne pas vouloir changer les individus : *«Non, non, non ! Jamais. On ne change pas les gens. Vous aurez de la chance si vous arrivez à les attirer chez vous au bon moment, mais ils repartiront tels qu'ils sont entrés»*. Le conseil final en ce domaine est donc de devenir le propre acteur de sa vie et de *«faire bien ce que l'on aime !»*. Principales idées-forces :

1. Détruire pour mieux créer : Toutes les entreprises courent fatalement à l'échec. Au lieu de s'arc-bouter sur de vieilles formules amenant à disparaître dans l'indifférence, mieux vaut donc détruire la sienne de l'intérieur et en reconstruire une autre en se montrant audacieux et créatif.

2. Entendre les femmes : Si les hommes ne changent pas d'attitude vis-à-vis des femmes, ils sont condamnés à l'échec. Dans les pays occidentalisés, les femmes occupent la première place en termes de dépenses. Si elles prennent des décisions clés en matière financière, elles sont encore trop dépréciées, jamais mises en avant et éloignées des postes de commande.

3. Jouer l'interfonctionnalité : Malgré le fait d'avoir des idées et de voir grand, vous n'arriverez à rien si les gens ne se parlent pas. Il faut liquider la bureaucratie pour s'appuyer sur la politique (au sens noble) en s'attaquant à un type d'objectif plus ambitieux : la transformation de l'entreprise.

4. Offrir du rêve : Il faut vendre un style de vie ou une image plutôt qu'un simple produit. Seules les marques qui se distingueront en proposant, en plus d'une qualité satisfaisante, «une expérience scintillante» auront du succès.

5. Penser différemment : Le seul moyen de changer en profondeur est de faire appel à des non-conformistes. Il faut fuir les individus trop conformistes et «politiquement corrects» en préférant davantage les excentriques, les iconoclastes et les inventifs. Il convient de les aider à développer leurs projets secrets, puis de les amener à mettre en œuvre vos propres idées révolutionnaires.

6. Installer le design partout : Comme le style de vie, le design est un des rares facteurs de différenciation. Pour Peters, il est si important qu'il devrait figurer à l'ordre du jour de chaque réunion (en présence d'un professionnel) dans chaque division. Aussi ceux qui ignorent le pouvoir d'un design élégant et fonctionnel seront forcément perdants.

. L'obsessionnel

C'est un perfectionniste à outrance qui contrôle 10 fois le travail de ses collaborateurs afin de traquer la moindre faute. Très allergique au désordre comme à l'improvisation il se blinde dans les procédures et la rigueur en les considérant comme indispensables. Le mieux consiste alors à se montrer aussi maniaque et sérieux que lui.

. Le mégalo

Se considérant comme exceptionnel, il s'approprie le travail des autres en recherchant pour lui tous les honneurs. Souvent habile manipulateur, il utilise son charisme pour occuper la meilleure place au soleil en n'admettant pas que ses proches collaborateurs puissent lui faire de l'ombre. Avec ce profil de chef, l'idéal consiste à le flatter en le félicitant pour ses succès tout en veillant à rester loyal(e) et fiable pour se rendre indispensable. Une autre méthode encore plus radicale est d'avoir une discussion franche avec lui en lui indiquant que l'on ne vise pas son poste et que plus il vous renverra l'ascenseur mieux vous travaillerez pour lui et plus il sera mis en valeur.

. Le fainéant

Il fait travailler deux fois plus ses collaborateurs tout en assumant clairement son poil dans la main et le fait qu'il pratique durant les heures de boulot «beaucoup» d'autres activités (golf, voyage, réunion, maîtresse, restaurant...). Souvent très habile à manipuler et disposant d'appuis bien placés, le mieux avec lui est de s'en faire un allié en devenant ainsi, à côté de lui, le véritable chef officieux.

Les profils des collaborateurs à sermonner

De manière légitime ou injuste, 68% des salariés disent ressentir des troubles psychiques ou physiques liés à leur travail alors même que 20% d'entre eux confirment s'être déjà fait admonester devant leurs collègues. Dans le registre du harcèlement moral au travail, 26% des femmes affirment l'avoir déjà subi contre 13% pour les hommes. Considérant qu'un salarié qui a fauté le reconnaît toujours plus facilement si on lui en fait le reproche immédiatement, un bon remontage de bretelles peut être nécessaire à condition toutefois d'adapter systématiquement l'intervention au profil de celui que l'on sermonne.

6 profils types de collaborateurs à sermonner :

. Le jeune chien fou

Sachant que les jeunes ont souvent un rapport d'ordre affectif avec leur patron, une franche engueulade méritée venant d'un supérieur respecté passe très bien à condition que ce dernier témoigne, par ailleurs, de son estime pour son jeune collaborateur comme pour son travail.

. Le baron

Fort de son expérience et de son statut au sein de l'entreprise, il joue souvent «perso» en s'employant même à torpiller ce qui n'émane pas de lui. Aussi pour le recadrer, une bonne technique consiste à mener un entretien à 3 ou à 4 avec un «bon» qui loue les services rendus pour le valoriser et un «méchant» qui met l'accent sur les fautes commises pour le déstabiliser. Avant la fin de l'entretien, le «méchant» doit sortir sous un prétexte quelconque afin de laisser le chef, en tête à tête, avec son collaborateur pour lui proposer une «porte de sortie honorable» et/ou une solution valorisante moyennant une adaptation positive de son comportement.

. Le timide

Face à une erreur, le fait d'être dépassé par les événements ou être inhibé par de nouvelles responsabilités, suppose dans le cas du timide de ne jamais lui faire de remontrances ouvertes au risque alors de le bloquer encore davantage. Il vaut mieux le rassurer, l'accompagner, dédramatiser la situation et valoriser publiquement ses actions courantes afin de l'aider à sortir progressivement de son cocon.

. Le fainéant malin

Celui qui tourne en roue libre, lève le pied et ne fiche plus grand chose, suppose d'être recadré en choisissant le bon moment. Il peut alors s'agir du classique entretien de debriefing tenu à la suite d'une mission ou lors d'une réunion mensuelle en activant pour lui comme pour les autres, sans agressivité, les bons vieux outils de contrôle : planning, objectifs, résultats réalisés, nouveaux objectifs mensuels, carotte financière...

. Le Je-m'en-foutiste

Alors que les remontrances sur ses retards, son manque d'assiduité ou ses erreurs répétées glissent sur ses épaules, ce profil de collaborateur se contente de maintenir une prestation tout juste passable en s'arrangeant pour ne pas commettre d'impair majeur. Aussi pour remettre bon ordre à cet état de fait, le mieux est de lui parler de grands principes (tradition du travail bien fait, règlement intérieur, charte de qualité...) plutôt que de mettre l'accent sur des points de détails ou des faits réels qui n'ont justement pas d'importance pour lui.

. Le frustré

La mauvaise volonté dont fait preuve le frustré repose souvent sur un mal vivre professionnel ou une déception antérieure. Sachant qu'il n'est plus autant motivé et performant qu'auparavant, la meilleure manière pour le «remobiliser» est d'abord de faire un point clair, précis et franc sur les raisons du problème. Il faut ensuite lui fixer un nouvel horizon de travail en proposant de réexaminer la situation à l'occasion, par exemple, du prochain entretien annuel.

13. Faire face aux situations délicates

Se défendre face aux «serpents à deux têtes»

Cette expression est celle utilisée par le Dr Gary Namie, auteur de *«The Bully at Work»* (Les Tyrans au bureau) pour désigner les faux jetons, les prétendus «amis» et/ou les chefs de service faussement sympas qui frappent dans le dos de leurs collègues ou subalternes. Le plus souvent récidivistes, ces individus n'ont en général aucun scrupule à passer d'un côté, la main dans le dos et de l'autre, critiquer ou laisser courir des rumeurs néfastes sur leur victime.

Parmi les précautions à prendre pour éviter les coups de poignard dans le dos, des spécialistes du coaching et des relations dans l'entreprise livrent leurs conseils éclairés :

- . Eviter les endroits fréquentés par ce type d'individu en veillant à ne jamais le provoquer ;
- . Ne confier à personne ce que vous ne souhaitez pas entendre répéter ou ce qui pourrait être utilisé contre vous (vie privée, opinion...) ;
- . Décoder les signes suspects (amicalité soudaine, compliment, service rendu, sourire engageant). Les spécialistes ont remarqué chez les Chimpanzés, qu'un comportement «altruiste» est le signe d'une profonde agitation. En réalité, l'animal se prépare à défendre son territoire et à affirmer son pouvoir ;
- . Avoir une attitude froide, très professionnelle en fuyant le terrain émotionnel ;
- . Faire savoir aux amis que les bruits de couloir vous intéressent surtout ceux vous concernant directement ;
- . N'affronter jamais l'agresseur sans préparation. Etre très clair sur le type de soutien que l'on attend de ses alliés éventuels ;
- . Savoir anticiper le fait, que l'autre utilisera toujours des dénégations mensongères lorsqu'il sera mis devant le fait accompli. Il aura d'abord tendance à nier mordicus jouer un rôle quelconque. Il se fera ensuite passer pour l'outragé, en s'indignant des reproches qui peuvent lui être faits. Il menacera enfin de représailles ;
- . En cas d'affrontement, ne jamais perdre des yeux l'objectif principal, c'est à dire que votre nom ne soit plus mêlé aux racontars ;
- . Préférer un affrontement en public devant témoin, afin que les turpitudes de l'adversaire soient exposées au grand jour. Selon le Dr Gary Namie *«les serpents sont en général obsédés par l'apparence, ils veulent donner une impression d'assurance et de maîtrise de soi»* ;
- . Garder le contrôle de ses émotions devant les tiers, contraint l'autre à ne pas mordre en leur présence ;

- . Demander sans attendre un rendez-vous à votre supérieur, si vous apprenez que le «tordu» a dit du mal de vous ;
- . Devant la hiérarchie, ne pas en faire une affaire personnelle entre vous et le diffamateur ;
- . Organiser sa défense en la présentant calmement, rationnellement en fournissant des preuves ;
- . Ne pas trop compter sur le soutien de la hiérarchie dans ce genre de situation ;
- . Si le diffamateur est votre patron, demander des éclaircissements sur les méthodes et les résultats attendus de vous, afin de les comparer aux standards de performance utilisés pour votre évaluation personnelle ;
- . En toute occasion, parler clairement met généralement fin à la confusion.

L'ÉCONOMIE EST UN MATCH

D'après Jack Welch, PDG charismatique pendant près de 20 ans du géant américain General Electric, la clé du succès en matière de management se concentre surtout dans le choix des hommes car selon lui : «*L'économie est un match et l'équipe gagnante est celle qui aligne les meilleurs joueurs*». Il en déduit que les bons dirigeants sont ceux qui font «*La promotion des meilleurs cadres et l'éviction sans états d'âme des moins bons*».

7 conseils s'adressant aux managers et aux dirigeants, contenus dans l'ouvrage «74 réponses iconoclastes pour réussir» paru aux éditions Village Mondial :

- . Se forger la mentalité d'un vrai leader en ayant une énergie positive, c'est à dire la capacité d'aller toujours de l'avant avec une saine vigueur et une attitude optimiste dans les bons comme dans les mauvais moments.
- . Savoir se séparer d'un collaborateur malgré le fait que licencier est pénible notamment dans les petites entreprises. Il faut toujours laisser une chance à ceux qui font preuve de franchise et de réactivité face aux clients.
- . Vaincre les résistances au changement sachant que si 10% des salariés sont des «agents du changement» innés, 75% des collaborateurs deviennent, une fois persuadés, des acteurs actifs même sans états d'âme. Les derniers 15% sont des résistants négatifs à sortir rapidement du jeu.
- . Gagner la confiance de ses équipes en évitant absolument la langue de bois et/ou mentir. Le pire de tout pour un dirigeant est de dire une chose et en faire une autre.
- . Replacer les ressources humaines au premier plan tout en privilégiant les unités opérationnelles.
- . Repérer les commerciaux dignes de confiance, ceux qui sont capables d'empathie et qui excellent à équilibrer les intérêts de l'entreprise en même temps que ceux de leurs clients. Ils se reconnaissent par le fait que leur parole est loyale et leur poignée de main franche tout en étant animé par un cocktail d'énergie, de courage et de confiance en soi.
- . Surveiller les 3 meilleurs indicateurs de la performance concernant celui de la motivation du personnel, celui de la satisfaction du client et celui du cash-flow, c'est-à-dire l'autofinancement disponible pour l'entreprise, lequel ne peut en aucun cas être arrangé de manière comptable.

Courage fuyons !

La lâcheté dans l'entreprise est une valeur-refuge qui offre certains avantages et pas mal de méfaits. Avec le repli de la nouvelle économie, la politique de la «fesse lourde» et de la structure pyramidale font de plus en plus d'adeptes, même avec l'arrivée des jeunes patrons fringants. D'après l'enquête menée par le magazine *L'Entreprise*, 4 types de lâcheté sont le plus couramment utilisés en entreprise :

. La lâcheté sourire

Elle consiste à privilégier la souplesse plutôt que de mettre les points sur les «i». Utile et sans grand danger, elle est d'autant plus pratiquée que ses conséquences sont rarement graves.

. La lâcheté bouche cousue

C'est l'une des formes les plus répandues. Elle s'inspire de la technique des 3 petits singes dont l'un se bouche les oreilles, l'autre se cache les yeux et le dernier se couvre la bouche. Ils symbolisent à l'origine dans le Japon du XI^e siècle le fait de ne rien voir, de ne rien dire et de ne rien entendre... qui soit «mal» au sens religieux (ce sont aussi les 3 premiers commandements du Bouddhisme pour accéder au bonheur). Cette forme de lâcheté dans l'entreprise à ne pas s'investir ou s'exposer traduit, en fait, une manière commode d'éviter de subir la réaction des autres ou de ses collaborateurs.

. La lâcheté stratégie

Le plus souvent cynique, cette forme de lâcheté vise à protéger son poste et, accessoirement, celui de ses collaborateurs. Elle peut également avoir pour objectif de «dégommer» les salariés en utilisant l'opportunité des circonstances, la présence de «consultants-parapluies» ou la pratique de «séminaires-paratonnerres». Le principe de base est qu'il n'est pas de problème dont une absence de solution ne finisse par venir à bout, ou à l'inverse, en en créant artificiellement.

. La lâcheté abandon

La forme la plus pernicieuse de lâcheté est sans doute celle qui consiste à ne rien faire du tout, à laisser faire ou à botter en touche. La règle est ici celle «du chacun pour soi», d'autant plus, que celle-ci reste entretenue par un système favorisant les rituels, les codes ou un droit coutumier. La lâcheté abandon s'apparente à une forme de bombe à retardement qui tue à petit feu ses victimes, lorsque les problèmes psychologiques s'en mêlent.

Piloter par temps de crise

Pour éviter en interne l'effondrement de la confiance, la plupart des entreprises doivent «opportunistiser» la situation afin de revoir leur mode de management productiviste.

Elles doivent intégrer plus d'hygiène relationnelle, de solidarité et de reconnaissance individuelle vis-à-vis de leurs collaborateurs. Un contexte qui nécessite également de repenser leur activité de manière encore plus offensive en innovant et en allant sur des niches encore non explorées. Exemples de décisions et de positions à prendre :

- . Geler momentanément les salaires
- . Jouer sur les RTT, les congés individuels ou la formation plutôt que sur le chômage partiel
- . Réduire le délai moyen du crédit client
- . Faire des économies dans tous les compartiments sans démoraliser les troupes
- . Proposer des ruptures de contrat à l'amiable au lieu de licencier
- . Stopper les dépenses d'image de marque
- . Céder des parts sociales pour éviter le dépôt de bilan
- . Proposer des objectifs individuels motivants
- . Développer un climat de solidarité et non pas de rivalité
- . Manifester davantage de reconnaissance envers les collaborateurs
- . Communiquer plus en interne
- . Rendre claire la stratégie menée
- . Donner des repères économiques précis
- . Entretien et ranimer l'esprit d'équipe
- . Libérer la parole, favoriser des comportements d'entraide
- . Faciliter l'échange des bonnes pratiques en interne
- . Pousser chacun à faire davantage d'efforts productifs dans son job
- . Saisir toutes les opportunités d'affaires qui se présentent
- . Développer l'esprit commercial dans tous les services
- . Mettre sur pied de nouvelles activités, projets
- . Qualifier encore plus les relations avec les clients et partenaires
- . Prospector davantage et sur de nouveaux segments

DÉLÉGATION UN ART DIFFICILE

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.

DU TACT ET DE LA DIPLOMATIE

Dans un arrêt du 27 novembre 2001, la Cour de Cassation a rappelé qu'un employeur ne peut reprocher ouvertement à un salarié de ne pas s'entendre avec un de ses collègues, sauf si cette mésentente repose sur des faits qui lui sont imputables et matériellement vérifiables comme par exemple : la tenue de propos outranciers, sexistes, racistes ou vulgaires ou encore, des attitudes non professionnelles comme l'agressivité ou l'impudeur. Dans le même esprit, une Cour d'appel vient de statuer sur le fait qu'un employeur ou qu'un manager ne doit en aucun cas utiliser de formules inutilement blessantes ou vexatoires à l'encontre d'un salarié, si celles-ci sont de nature à atteindre légitimement sa sensibilité. Pour Olivier Bluche, avocat, *«tous les : tu pues ; t'es nul ; ma pauvre si tu te voyais ; et toutes les phrases à la hussarde sont punissables par la loi»*.

. Ce qu'il est possible de faire par le manager :

- . Mettre la pression à toute l'équipe à partir d'objectifs préalablement identifiés
- . Hausser le ton ponctuellement contre un collaborateur dont le travail est insuffisant, preuves à l'appui et sans propos déplacés
- . Evoquer un manque de performance au cours d'un entretien tout en proposant des solutions

. Ce qui est interdit par la loi :

- . S'acharner sur un seul collaborateur pour qu'il tienne les délais
- . Être sur son dos continuellement
- . Se moquer d'un salarié de manière régulière devant ses collègues, soit en raillant son travail ou en insistant sur un détail de son physique.
- . Traiter de bon à rien un collaborateur durant un entretien et multiplier les propos humiliants sur sa personne et non sur son travail

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 nécessaire
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 de temps
7. Personne ne se bouscule vraiment pour prendre des responsabilités

Miser sur la capacité d'initiative du cadre

Pour Jean-Marie le Goff, il est rare que l'on récompense *«La brebis qui se fond dans le troupeau»*, mais qu'au contraire *«Pour avoir de l'influence, vous devez faire partie de ceux qui ont le pouvoir de modifier le cap du bateau. La reconnaissance d'une personne par sa hiérarchie est liée au degré de liberté qu'elle s'accorde»*. Une position intégralement partagée par Eric Albert, psychiatre et consultant, qui affirme, dans son livre *N'obéissez plus !* paru aux Editions d'Organisation, que *«L'entreprise vit encore trop souvent sur des relations héritées d'un modèle taylorien où chacun exécute une partie d'un plan défini. Mais ce modèle est dépassé. C'est sur sa capacité d'initiative qu'un cadre est évalué aujourd'hui.»*

Les règles de la contestation :

- . Bien choisir son moment, c'est-à-dire ni trop tôt ni trop tard. C'est au moment de la réflexion et avant la prise de décision que l'on doit ouvrir le débat mais jamais durant l'exécution, car toute résistance à ce moment-là peut s'apparenter à du sabotage.
- . Afficher clairement ses divergences de point de vue tout en marquant nettement son désaccord, non par un raisonnement contraire, mais par des arguments, des solutions et/ou une contre-proposition devant amener à un compromis.
- . Dépersonnaliser le sujet de discordance en revenant régulièrement aux faits comme en évitant les jugements de valeur. Le mieux est encore de souligner les incohérences en faisant preuve de pédagogie.

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

14. Le progrès par l'échec

Ou comment assumer l'échec ?

Sachant que personne n'aime échouer et que les entreprises sont allergiques à l'échec, avec une tendance à pénaliser les salariés qui y sont associés, il devient clair que ces derniers ont plus tendance à jouer pour ne pas perdre que de jouer pour gagner. C'est du moins l'avis de deux professeurs de la *Harvard Business School* et d'un universitaire qui ont développé ensemble le concept du «progrès par l'échec». Pour eux, accepter de se tromper reste le meilleur moyen d'apprendre, à condition que l'échec soit assumé, décortiqué et ne pénalise pas ceux qui ont essayé. Ils définissent leur concept comme «*La capacité à échouer intelligemment et à réagir positivement à l'échec, de manière à en retenir les enseignements potentiels*» en le déclinant selon 4 grands thèmes :

. L'identification de l'échec

On ne peut tirer aucun enseignement de l'échec, lorsque celui-ci reste dissimulé ou minimisé. Au contraire, «*Il importe que les erreurs apparaissent au grand jour, avant qu'elles ne soient validées, intégrées dans les systèmes et ne deviennent alors irréversibles*». Mieux vaut donc identifier l'échec le plus tôt possible, afin de pouvoir «*En tirer des leçons qui diminueront ainsi le risque d'investissements improductifs*».

VIVRE LA CRISE COMME UNE OPPORTUNITÉ

Dans son dernier ouvrage *Les patrons sont morts...vive les patrons !* paru aux éditions Alban, Didier Pitelet affirme que «*La crise peut être une opportunité de voir émerger un nouveau modèle de gouvernance où la tête de l'entreprise ne serait plus coupée de ses jambes*». Selon lui, il est nécessaire que s'opère un changement d'état d'esprit des patrons car «*Depuis plus de vingt ans, le capitalisme à marche forcée a créé des modèles de patrons qui se maintiennent trois à cinq ans, avec deux feuilles de route : le retour sur investissement des actionnaires et leur propre carrière. Or, avec les nouvelles technologies, les entreprises ont perdu la maîtrise de leur image. En réponse, les patrons doivent réinvestir leur rôle et incarner des valeurs fortes, un modèle fédérateur pour les salariés comme pour les consommateurs*». Les meilleurs dirigeants seront ceux qui sauront rebondir sur la crise en créant une relation durable avec leurs salariés et clients. Une évolution évidente pour ce Conseil en réputation d'entreprise pour qui : «*L'entreprise n'a jamais autant besoin d'un capitaine qu'en période de tempête ! La crise oblige à remotiver les troupes donc à plus de proximité !*»

. L'analyse en profondeur

Selon ces auteurs, la qualité résulte «*D'un système organisationnel qui cherche délibérément à faire apparaître les problèmes et à déterminer les moyens de les éviter à l'avenir*».

Aussi s'agit-il d'abord de découvrir les causes profondes des erreurs, afin d'empêcher que celles-ci ne se reproduisent, tout en faisant porter le chapeau à un seul individu. Le management doit en premier donner l'exemple de la franchise et apprendre à être plus concret dans ses questions comme dans ses directives. Avec un boss plus direct, les salariés auront davantage envie de critiquer utilement, de poser des questions pointues ou de se lancer dans une analyse de résultats, en admettant plus facilement en retour, leurs propres erreurs.

. L'abrasion créative

Ce concept consiste à rassembler un groupe «pluriel», dans lequel les individus possèdent des caractéristiques très différentes les uns des autres (expérience, formation, éducation, origine, champs d'intérêts), en l'engageant dans un processus de réflexion qui puisse jouer au maximum sur ses différences internes. En cas de dérapage du projet, le groupe aura alors la capacité de faire une analyse intellectuelle beaucoup plus riche des éventuelles causes d'échec.

LA FORMULE DES 4 "R"

Après le reengineering, voilà un nouveau concept qui nous vient encore tout droit d'esprits éclairés des Etats-Unis. Le principe de Transformation se résume dans la formule des 4 "r" : réorienter, restructurer, revitaliser et renouveler :

- . **Réorienter** : c'est d'abord se réunir pour élargir une réflexion commune sur le devenir de l'entreprise. Cette phase est accompagnée d'une évaluation permettant de traduire l'entreprise en objectifs à tous les niveaux : résultats financiers, mesure du degré de satisfaction des employés...
- . **Restructurer** : C'est le principe de la cure d'amincissement pour l'entreprise pour devenir plus légère, précise, réactive, rapide...
- . **Revitaliser** : C'est en premier lieu, la capacité à se mettre dans la peau du client et d'apporter des services nouveaux. C'est ensuite, utiliser ses compétences principales pour engendrer de nouveaux types d'activités. Pour atteindre cet objectif, les entreprises doivent éviter de se morceler en unités séparées, isolées et repliées sur elles-mêmes. Au contraire, elles doivent mettre en place des équipes pluridisciplinaires voire, des alliances stratégiques au sein de leurs différents départements.
- . **Renouveler** : C'est changer les habitudes et les relations avec les fournisseurs et partenaires commerciaux. Etendre le système d'évaluation et de rémunération au-delà du cadre habituel. Récompenser les salariés qui acquièrent des compétences nouvelles et repenser les systèmes de promotions internes, afin d'améliorer la motivation des hommes et la prolifération des idées. Il semble pourtant que la mise en pratique de la "transformation", ne soit pas une mince affaire, compte-tenu notamment de la grande résistance de bon nombre de patrons, aux vrais changements humains et relationnels dans l'entreprise.

. L'expérimentation systématique

Il est plus intéressant de tester une série d'hypothèses que de confirmer uniquement celle qui semble la meilleure. Pour les chercheurs, *«Les entreprises qui ne connaissent pas de temps en temps d'échecs mineurs pâtissent d'un déficit d'expérimentation et donc d'enseignements utiles»*. Dans le domaine technique par exemple, l'usage de simulations permet de tester un éventail beaucoup plus large de risques à moindres coûts, que les mises en situation grandeur nature. De la même manière, le management moderne doit savoir créer des «terrains d'entraînement» et des situations, dans lesquelles les salariés ont toute possibilité d'explorer de nouvelles voies. Il est d'ailleurs vérifié à tout moment que la conduite d'un management d'hommes, d'organisation et/ou de projet est la seule activité dans l'entreprise, pour laquelle il n'existe ni entraînement, ni répétitions et qui se pratique à 100% en direct.

15. Comment imposer sa volonté ?

Faire comme le dompteur de fauves

Certains ont reçu le don inné de l'autorité faisant qu'un simple geste, regard ou inflexion de la voix, suffit pour imposer un silence ou un comportement précis. Il est évident, toutefois, que la plupart des managers ne possèdent pas ce charisme naturel dont le sens latin signifie *auctoritas* «qui rend auteur». D'ailleurs selon Jean Louis Muller, responsable à la Cegos, «*Le pouvoir provient directement du statut et du titre qu'on a dans l'entreprise. Cela peut suffire à la rigueur pour se faire obéir. Mais s'il a de l'autorité, le manager va plus loin : il donne envie aux gens non seulement d'exécuter les ordres mais aussi d'être acteurs et auteurs dans l'entreprise*». Il est vrai que cette définition ne coïncide pas vraiment avec la réalité directive des organisations pyramidales et militaires prônant l'ordre, le contrôle, la sanction, la discipline, la non délégation... Elle a pourtant le mérite d'éclairer autrement le rapport au management et à la conduite des hommes dans l'entreprise.

Selon Alain Etchegoyen, philosophe et auteur, «*L'autorité est la petite cousine de la responsabilité. Autrement dit, pour en imposer, il faut savoir assumer ses décisions et répondre de ses actes. Or ce n'est pas le point fort des hommes politiques et des grands patrons français*». En fait, la véritable autorité n'est pas une illusion entretenue par le titre, le grade ou le statut. Elle doit s'exprimer avec courage, souplesse et intelligence, comme chez le dompteur face à des fauves ayant des réactions imprévisibles. D'après Gérard Carton, docteur en psychologie sociale, le bon exercice de l'autorité et de la volonté qui l'accompagne ne doit pas déroger à certaines règles fondamentales. Pour cela, il compare le manager qui dirige une équipe avec le dompteur qui vit une liaison dangereuse avec les fauves en cage. Il existe, selon lui, des ressemblances troublantes et des parallélismes frappants dans le comportement animal et humain dont il convient d'être bien conscient :

1. Chaque fauve comme chaque individu est doté d'un cerveau reptilien qui sous l'impulsion de l'égo peut générer à tout moment des réactions inattendues. Ainsi même le plus gentil des «fauves» peut sous la pression normative du groupe devenir un attaquant. Afin de contrôler la situation, le manager doit donc faire preuve d'une extrême vigilance face au groupe et aux individualités en se méfiant également de ses propres réactions «reptiliennes» qui peuvent exacerber le «fauve» en chacun de nous.

2. Pour un fauve, le passé ne compte pas et le futur n'est pas la continuation «logique» du passé faisant ainsi que les bonnes relations entretenues peuvent changer lorsque les circonstances changent. Qui dans sa vie n'a jamais été étonné de la réaction brutale ou forte d'une personne qu'on ne pensait pas être capable de ça ?

BONNES POSTURES EN CAS D'ATTAQUE PERSONNELLE

- . Se libérer du contexte culturel dans lequel le conflit s'insère (raisonner seulement d'adulte à adulte, sans barrière hiérarchique).
- . Ne pas se laisser impressionner par le ton, les mots, les postures inhérents à la violence verbale, en s'attachant à détecter derrière ces comportements les vrais points faibles de l'adversaire.
- . Ne pas être obnubilé par ses propres faiblesses (non compétence technique, rapport morphologique ou d'ancienneté...) mais découvrir plutôt comment les exploiter efficacement.
- . Rechercher systématiquement une stratégie qui permette une économie de temps, d'énergie ou de moyens, par des propositions ou des solutions qui traitent rapidement et efficacement le débat.
- . Essayer de mettre l'adversaire hors d'état de nuire, plutôt que de rechercher sa mise à mort ou son humiliation.

3. Les fauves attaquent très rarement de face. Tourner le dos est donc une posture d'inconscience ou de peur augmentant le danger dans les 2 cas. Il faut donc être capable, à tout moment, de regarder le fauve en face afin de réduire sa pulsion d'attaque ou de garder (au sens figuré) un contact direct et franc avec ses collaborateurs, afin que ceux-ci ne puissent pas penser que l'on ignore ce qu'ils font et comment ils le font.

4. Un dompteur qui a peur est un homme mort. Quand nous avons peur, nous sécrétons une certaine hormone dont l'odeur est captée par la plupart des êtres vivants, dont les fauves. La peur fait donc de nous une proie en déclenchant un signal d'attaque. En management, le chef qui a peur donne le signal de sa faiblesse et déclenche, dans son entourage, l'envie d'attaquer. Le processus est identique pour le bouc émissaire, ou la victime qui se laisse faire, lequel devient alors la proie facile des prédateurs alentour. Il faut donc se sentir capable d'affronter une situation d'engagement avant d'y être confronté en démontrant toujours de l'assurance à travers une attitude calme et de sang-froid.

5. Pour les fauves l'estimation d'une relation est basique : elle est soit bonne ou mauvaise. Cela suppose d'avoir avec eux un comportement constant pour que leur «jugement» soit équilibré. Dans le cas contraire, leur comportement devient vite instable et imprévisible ou rend, comme chez les humains, l'entourage nerveux et la délégation difficile. Il est donc nécessaire d'avoir «dans la cage aux fauves» une relation simple, cohérente et prévisible, afin que tout se passe bien.

6. Les fauves qui ne sont pas en forme peuvent avoir des accès de colère soudains ou de la contre-performance. Dans l'entreprise mieux vaut donc dispenser le collaborateur «fatigué» sachant qu'il risque alors de se montrer peu efficace et peu réceptif, même dans une situation où normalement il excelle.

7. Dans la cage, si un fauve attaque, les autres l'observent. S'il a le dessus, les autres se joignent à lui, c'est la loi de l'instinct. Par extension, cela signifie que les bonnes relations établies avec certains individus n'en font pas forcément des alliés sûrs dans les moments difficiles. Dès lors, le manager ne doit jamais compter sur autrui pour l'aider dans un conflit où il est lui-même impliqué. Il ne doit pas non plus engager de combat qu'il n'est pas en mesure de gagner car, dans le meilleur des cas, le reste du groupe se limitera à ne pas prendre parti et ne viendra quasiment jamais à son secours.

8. La récompense est pour le fauve un repère clair et objectif de son niveau de performance et de sa compréhension des comportements attendus de lui. La récompense doit donc être équitable eu égard à l'ensemble des performances et juste dans le sens positif. En matière de management, le fonctionnement doit d'être identique avec un «feedback» juste et équitable pour la performance accomplie, au risque alors de voir cette dernière se détériorer rapidement.

LA «PROFESSIONNELLE ATTITUDE»

Dans tout conflit, c'est celui des deux adversaires qui sait le premier dépassionner l'antagonisme, raisonner froidement et lucidement qui l'emporte au final. La mise en œuvre pratique d'une stratégie de désamorçage de conflit repose sur plusieurs attitudes de base :

- . Laisser toujours parler l'interlocuteur le premier.
- . L'écouter avec attention.
- . Conserver une attitude calme et ouverte, sans marque d'impatience ou d'agressivité.
- . Repérer les points faibles de son argumentation.
- . Ne pas s'opposer directement aux attaques mais les accepter par une écoute attentive en créant le vide devant elles, c'est à la fois par le silence puis en posant des questions orientées.
- . Résumer le discours ou reformuler les attaques en les centrant sur les faits, c'est-à-dire en les orientant de manière à démontrer indirectement leur inutilité.
- . Proposer que l'interlocuteur tire lui-même les conclusions de sa première prise de position.

5 principes pour asseoir son autorité

Hors exceptions, plus l'autorité est directive moins elle donne de résultat dans l'entreprise alors que bien d'autres approches plus «discernées» offrent un meilleur rendement dans les relations humaines. Il s'agit notamment de la mise à exécution de 5 principes :

1. Avoir d'abord un projet solide à proposer capable de donner du sens et un supplément d'âme à l'activité de chacun. Selon Renaud Paquin, Directeur du cabinet Mix RH, «*Les gens ont besoin pour se mobiliser de savoir où ils vont et où on les emmène*».

- 2.** Fixer clairement les règles de fonctionnement qui doivent assurer la réussite du projet. En prenant des mesures concrètes et précises au service du projet, la conviction que l'on démontre prouve ensuite que l'on a eu raison dès l'arrivée des premiers signes de succès. Cette attitude renforce inévitablement la crédibilité du manager.
- 3.** Montrer l'exemple, être exemplaire, en étant le premier à respecter les consignes imposées «*Sinon, la sanction ne tarde jamais: vos directives n'ont ensuite plus guère de poids*» assure Sylvie Roussillon, Professeur en RH à l'ESC Lyon.
- 4.** Défendre les intérêts de son équipe en cas de besoin, surtout auprès de la hiérarchie, en sachant dire non car : «*Les salariés ont de la considération envers ceux qui prennent des risques pour eux*» souligne Sylvie Roussillon.
- 5.** Ne jamais outrepasser les tendances dominantes de sa personnalité ni forcer sa nature ou son style dans des relations ou des challenges impossibles à tenir. En résumé, pour avoir vraiment de l'autorité sur les autres, il est absolument nécessaire d'avoir la conviction intime... de sa propre légitimité à l'exécuter ainsi !

16. Désamorcer un conflit

Gérer les hostilités

Les résistances latentes, larvées ou actives par rapport aux objectifs fixés, à la charge de travail, à la non association aux décisions, au manque de reconnaissance, aux délais trop courts et/ou aux moyens inadaptés, forment un terrain propice à l'émergence régulière de conflits entre salariés. C'est aussi le cas lors de la remise en cause d'une autorité, les excès de stress et de fatigue, les hostilités dissimulées ironiques ou agressives récurrentes de type «planche à savon», les contestations de territoire et les luttes de pouvoir. Loin d'être négatifs, la plupart des conflits rythment la vie des entreprises et entretiennent même une certaine vitalité interne, à condition de «*savoir maîtriser le départ de flamme*» selon l'expression de Jean Pierre Testa, consultant à la Cegos.

Les règles de base

Plus on essaie de faire changer le comportement d'un individu en s'opposant à lui ou en essayant de lui imposer son point de vue, plus on risque de créer des résistances à ce changement et de favoriser en retour, le renforcement de ces mêmes comportements. C'est notamment le cas avec les personnes de caractère, où l'essentiel de la psychologie n'est pas de vaincre dans un affrontement de volonté, mais de faire prendre conscience intelligemment de l'absurdité du comportement en question. La meilleure stratégie consiste à donner à l'autre l'impression d'accepter sa position, voire même à en rajouter, afin qu'il se rende compte par lui-même de l'inadéquation de sa position. En fait, comme dans les arts martiaux, le but est de ne jamais essayer de contrer de manière frontale la volonté de son interlocuteur, mais d'abonder dans son sens. Il s'agit là de retourner la force de l'adversaire contre lui-même, en faisant en sorte qu'il chute par l'effet de son propre déséquilibre. Dans d'autres cas, il s'agit plus directement d'utiliser une contre force d'égale puissance, afin d'anéantir l'action engagée dès lors que l'hostilité apparaît profonde et destructive. La préparation de la stratégie de gestion de conflit dans laquelle les individus sont directement impliqués suppose d'agir selon 3 étapes :

1. Maîtriser son stress personnel

Il convient d'être parfaitement à l'aise devant l'adversaire en respirant bien et calmement par le nez, en n'ayant ni de nœud ni de «chat» dans la gorge, ni d'accélération du rythme cardiaque. Il vaut mieux se racler fréquemment la gorge en regardant dans les yeux l'adversaire, que de risquer de faire transmettre une émotion dans une altération du timbre de voix. La bonne gestion de conflit suppose davantage une bonne maîtrise de soi qu'une bonne argumentation.

MISE EN PLACE DE LA TECHNIQUE EQR DURANT L'ÉCHANGE

Cette technique de gestion interactive du conflit comprend 3 phases : Ecoute-Questionnement-Reformulation :

Ecoute : Durant cette phase qui se doit d'être sereine et de distanciation, la bonne tactique consiste à :

- . Laisser l'attaquant «brûler ses cartouches» ;
- . Lui donner l'impression de se sentir reconnu et pris au sérieux par le fait de n'être ni interrompu ni contredit ;
- . Le calmer par des signes d'acceptation (hochement de tête, oui...)en faisant ainsi tomber sa tension nerveuse ;
- . Dans certains cas, l'écoute par un long silence privé d'émissions de signes corporels ou de mimiques peut avoir comme objectif de décontenancer l'autre, en faisant en sorte qu'il relativise l'importance de son problème.

Questionnement : Cette seconde phase est destinée à créer un vide devant l'adversaire que celui-ci se doit de remplir par lui-même afin de rester crédible. Par des questions ouvertes ou fermées précises, celui-ci doit alors :

- . Etayer ses opinions ou accusations par des preuves ;
- . Recentrer le débat sur des faits et non sur des opinions pour rester cohérent ;
- . Avouer éventuellement sa contradiction ou son erreur d'appréciation partielle ou totale ;
- . Ressentir un peu plus de déstabilisation en continuant à s'engager dans cette voie.

Reformulation : Il s'agit de résumer l'essentiel de ce qui a été dit en quelques phrases synthétiques. Cette troisième phase vise 3 objectifs :

- . Vérifier que l'on a bien compris le problème afin d'éviter de partir sur des pistes différentes de nature à relancer le conflit ;
- . Obliger l'agresseur à prendre conscience des côtés excessifs de ses affirmations ;
- . Orienter la discussion sur un terrain plus favorable, sans dénaturer les propos de l'interlocuteur mais en sachant les «traduire» habilement.

2. Repérer les cercles vicieux

L'objectif est de repérer les non-dits qui représentent l'essentiel des sources du conflit et non forcément la cause apparente. Il convient également de déterminer les sujets, paroles, opinions, micro comportements qui peuvent déclencher des réactions conflictuelles en chaîne. Il est surtout vital de détecter toutes les interactions qui entretiennent la relation conflictuelle en temps réel pour soi et/ou chez autrui.

3. Analyser la stratégie de l'adversaire

Derrière les pulsions, les insatisfactions et le discours tenu, existent certainement des objectifs précis à atteindre de la part de l'adversaire. Il s'agit donc de comprendre comment fonctionne l'autre en terme de résultat attendu et de moyens utilisés, afin d'élaborer une contre-mesure efficace apparente ou non.

Manager la gestion de conflit

Les conflits de personnes au sein d'une équipe ou d'un groupe sont assez aisés à repérer. Ils naissent habituellement de rôles mal définis et/ou d'attributions de territoires d'action et/ou de responsabilités mal codifiés. A la base, le management de résolution de conflit nécessite une écoute attentive puis une explication adulte et affirmée (non agressive et ni manipulatrice) des risques encourus, des enjeux pour l'entreprise et/ou pour chaque personne. Face aux individus réellement déloyaux et auteurs d'actes de déstabilisation «*Il faut souvent s'inscrire dans un rapport de force*» selon Pierre Pastor, consultant au cabinet *Numa*. Même constat même avis pour Fabienne Hirault, directrice de la stratégie chez *Pechiney*, qui conseille que face à des individus cherchant en permanence la contradiction «*Il ne faut pas hésiter à sortir les griffes*».

A faire par le manager :

- . Chercher en quoi l'organisation ou la méthode a pu être mal comprise ;
- . Rassurer chaque partie sur la légitimité de sa position, s'il n'existe naturellement pas de faute professionnelle patente ;
- . Avoir une explication franche avec les protagonistes ;
- . Inviter les protagonistes à parler séparément en s'engageant à ne pas révéler la teneur des propos tenus ;
- . Savoir écouter sans prendre immédiatement position ;
- . Proposer un jeu de questions-réponses de la plus grande transparence ;
- . Etudier avec le ou les protagoniste(s) les besoins et/ou les moyens supplémentaires demandés ;
- . Amener les salariés à positiver en leur demandant de faire des propositions ;
- . Après les précédentes phases, confronter les protagonistes et/ou préciser par écrit les attributions de chacun ;
- . Dans certains cas, organiser un séminaire hors de l'entreprise en terrain neutre, afin d'ouvrir le débat, recueillir l'ensemble des frustrations (objectifs irréalisables, harcèlement, absence de feed-back...), partager les attentes afin de pouvoir proposer une solution équitable pour tous, tout en profitant de la situation pour remettre les pendules à l'heure ;
- . Envisager une médiation extérieure (consultant ou via le DRH) destinée à assainir l'atmosphère par le biais d'entretiens individuels approfondis ;
- . Sanctionner clairement tout acte patent de déloyauté en identifiant le fauteur de troubles et/ou en le confondant publiquement.

A ne pas faire par le manager :

- . Vouloir arbitrer sur le vif en donnant raison à l'un et tort à l'autre ;
- . Diviser pour mieux régner ;

- . Prendre parti d'office, sauf en dehors des cas où existent une faute professionnelle patente ;
- . Jouer le pourrissement en attendant que le meilleur gagne ;
- . Faire des promesses pour calmer le jeu tout en sachant qu'elles ne seront pas tenues ;
- . Dénigrer les personnes en espérant faire plaisir à l'un des interlocuteurs ;
- . Menacer ou distribuer des sanctions ;
- . En référer au niveau supérieur ;
- . Jouer de préférence le jeu du collaborateur déloyal en lui faisant des concessions unilatérales ;
- . Monter un carré de fidèles contre tel protagoniste.

Gérer une réunion difficile

Manager une réunion qui s'annonce difficile, suite à une dissension verbale au sein du groupe, suppose de réagir vite en sachant que «*Tout se joue dans le bref temps mort qui précède l'orage*» de l'avis de Philippe Gatbois, organisateur de formation à la conduite de réunions. D'après lui, un «*pas de ça ici*» suffit généralement à éteindre la plupart des chamailleries. Toutefois pour éviter un dérapage collectif et conserver l'autorité sur le groupe, il convient de respecter plusieurs consignes d'après Jean-François Paillard du magazine *Management* :

1. Délaisser le thème qui fâche en passant à un autre point de l'ordre du jour.
2. Dans le cas d'un entêtement de la part d'un collaborateur, lui demander d'exposer brièvement et dans le calme ce qu'il a sur le cœur.
3. Pour asseoir son autorité sur le groupe, prendre un attitude contraire à celle qui prédomine habituellement : de calme, il faut hausser le ton ; de cassant, il faut s'approcher de l'individu et lui poser la main sur l'épaule ; de timide, il faut se lever brusquement et marcher de long en large.
4. Se ranger systématiquement du côté du plus faible et de l'agressé, sachant que celui qui a tiré le premier est pour tout le monde l'agresseur et que personne ne viendra remettre en cause cette évidence.
5. Réclamer le silence et ne plus rien dire jusqu'à ce que l'on entende une mouche voler.
6. Demander aux personnes concernées d'aller s'expliquer dans votre bureau et de vous y attendre. La surprise de cette marque d'autorité et la perspective du défaut d'auditoire crée un effet de souffle qui interrompt la dispute.

7. Imposer un tour de parole minuté en demandant à chacun d'écouter silencieusement celui qui s'exprime.
8. Utiliser l'humour en racontant une anecdote ou en citant un proverbe du type : *«Ce ne sont pas les différences d'opinions qui gênent le fonctionnement d'un groupe mais la rigidité de certains de ses membres»* Albert Einstein.
9. Neutraliser le plus bruyant du groupe en lui demandant de consigner par écrit les propos échangés.
10. Congédier provisoirement tout le monde en conservant avec soi les fauteurs de troubles, auxquels il faut remonter les bretelles séance tenante en leur demandant de trouver ici et maintenant un terrain d'entente.

17. Comment bien décider ?

Savoir prendre une décision

Il semble que dans les sociétés modernes les individus ne sachent plus vraiment prendre de décisions. C'est du moins l'avis de Lucien Sfez, universitaire, qui affirme qu'«*Il existe un mythe permettant aux décideurs de se sécuriser en faisant croire aux autres et à eux-mêmes qu'ils prennent encore des décisions rationnelles libres, alors que ce n'est plus le cas depuis longtemps*». D'après lui, les organisations en général, et l'État en particulier, «*Sont devenus si complexes que plus personne ne peut avoir la prétention d'en maîtriser tous les paramètres. A ce niveau, la plupart des décisions ne sont jamais que des rationalisations a posteriori de choix déjà faits*». Il est vrai que rares sont les cas où la décision joue pleinement son rôle de processus de rupture en étant capable de créer une véritable percée modifiant les habitudes et le conformisme ambiant.

3 étapes immuables

Depuis Descartes, les sociétés modernes ont formalisé des mécanismes décisionnaires conçus à peu près tous de la même manière : celle du choix rationnel. Celui-ci repose sur un calcul de rentabilité entre la fin et les moyens utilisés. D'après ce paradigme, toutes les décisions ont un mécanisme identique qui se décompose en 3 étapes selon un ordre immuable : préparation-décision-exécution. Pour faire simple, nous commençons d'abord par examiner les différentes alternatives possibles en recueillant pour cela un maximum d'informations. Ensuite nous déterminons, via un calcul rationnel de rentabilité coût-profit, la solution optimale permettant de satisfaire au mieux les intérêts ou besoins en jeu. Enfin, l'individu transforme sa réflexion en passage à l'acte en fonction de différentes modalités d'action.

Le cadrage de la décision

Pourtant dans la réalité, il en va souvent tout autrement. Pour atteindre une «*décision optimale*», il faudrait que nous soyons d'abord capables de déterminer précisément toutes les solutions alternatives possibles ; ce qui est rarement le cas. En effet, le cadrage d'une décision selon l'expression des psychologues, c'est-à-dire la manière d'envisager le problème et de se poser les questions de base, détermine en grande partie notre choix ultérieur. Par exemple, pour acheter un véhicule on ne sélectionnera à l'évidence pas le même modèle selon que celui-ci doit rester purement utilitaire, être destiné à se faire plaisir ou distiller une certaine image de soi.

Le cadrage implicite qui en découle (avantages immédiats, risques éventuels, inconvénients à venir...) a donc peu de chance de s'avérer naturellement rationnel, d'autant plus que dominant des *a priori* émotionnels, des habitudes et/ou des conformismes en tout genre. Il est dès lors possible de dire que chaque individu décide la plupart du temps soit sur un coup de tête, un coup de cœur ou une habitude dominante.

LES MÉCANISMES PHYSIOLOGIQUES DE LA DÉCISION

Sur le fond, l'aptitude à décider est un peu la colonne vertébrale de la personnalité des individus et de leur capacité d'action. Si le sujet perd cette aptitude, il s'effondre sur lui-même en devenant végétatif. Tout commence donc sur le plan physiologique en mettant en jeu 3 sortes de mécanismes dans le cadre d'un choix simple :

- . **L'intégration des données** : A ce premier stade, l'information perçue est transmise à l'aire visuelle, auditive ou sensorielle puis traitée par l'aire temporale qui analyse la forme et l'aire pariétale qui situe l'objet.
- . **La réflexion** : Au second stade, les données passent au cortex frontal qui analyse la situation en la comparant avec des situations connues et/ou mémorisées. Il opte alors pour un choix virtuel d'action lui paraissant le plus judicieux et/ou adapté.
- . **L'action** : Une fois toutes les données collectées, celles-ci sont transmises à l'aire de commande motrice. L'ordre est alors envoyé à la main ou au membre destinataire par le canal de la moelle épinière et des nerfs. Il ne reste plus alors au système musculaire du membre sollicité qu'à s'activer conformément au schéma de décision.

Une rationalisation après coup

Il y a quelques années, des journalistes spécialisés du *New England Journal Medicine* ont réalisé un test éloquent en demandant à des médecins quel type de traitement ils choisiraient pour eux-mêmes en cas de cancer du poumon (opération chirurgicale ou irradiation). Selon que l'on présentait l'alternative en termes de probabilités de survie ou de décès, le même docteur répondait de manière opposée. Ainsi, celui qui choisissait l'irradiation comme offrant les meilleures chances de survie changeait d'avis, quelque temps plus tard, dès lors qu'on lui présentait les mêmes chiffres mais de façon négative, en terme de risque de décès. Cet exemple démontre parfaitement notre tendance à rationaliser après avoir pris nos décisions, même envers les plus irrationnelles. Le décideur justifie après coup, *a posteriori*, sa décision par moult arguments plus ou moins rationnels, alors qu'*a priori* les raisons de sa décision ont été influencées par les informations dont ils disposent et/ou sa subjectivité naturelle.

Le principe de «reproduction»

Toujours d'après Lucien Sfez, «*Le mécanisme décisionnel s'apparente à l'analyse marxiste de la «reproduction»*».

Pour le philosophe Marx, tout système s'organise afin de se maintenir en l'état à l'infini. Ainsi plus la machine est lancée, devient structurée et complexe, plus elle tend à fonctionner par elle-même en autogérant ses priorités comme en les reproduisant en permanence de manière identique, sans avoir besoin aucunement de la nécessité d'une intervention de prétendus «décideurs». C'est notamment le cas du fonctionnement de l'Etat, où d'une politique des fins on est passé à la gestion quasi essentielle des moyens. De ce fait, les gouvernants et les partis au pouvoir sont devenus davantage des gestionnaires d'un système qui les dépasse, que de vrais décideurs qui orientent véritablement les destinées éclairées du pays. En fait, tout fonctionne comme si chaque organisation structurée tendait à se suffire de la présence itérative (répétée fréquemment, plusieurs fois) de ses propres besoins, rouages et mécanismes, en les reproduisant de manière identique dans une continuité sans fin. Ainsi dans la dimension sociétale et d'entreprise, seule la véritable rupture tranchant avec l'ordre existant apparaît comme une véritable décision. Malgré la présence bruyante et/ou brillante d'interprètes symboliques du pouvoir que sont les politiques, les médias, les décideurs économiques, les élus, les artistes ou les intellectuels, la pratique habituelle de la décision ressort principalement de la justification (rationalisation) d'une nécessité existante, en vue de satisfaire d'abord un ordre établi, hors ajouts secondaires, dans le cadre d'une «reproduction» sans fin de celui-ci.

LE BIAIS COGNITIF

Les psychologues utilisent le terme de «biais cognitifs» pour définir les manquements à la rationalité. Ils font remarquer que nous sommes tous plus ou moins sensibles à des critères particuliers plus importants à nos yeux que l'ensemble des autres. Du désir de ne pas souffrir à la couleur rouge de la voiture, en passant par l'idée que l'on a de soi, de son rôle ou de l'humeur du moment, c'est à partir de ce type de critères que nous apprécions la valeur des critères dominants et de ceux qui ne le sont pas.

En résumé, nous cherchons rarement la «solution optimale» mais une «solution satisfaisante», de nature à satisfaire d'abord nos besoins ou intérêts dominants. Nous agissons le plus souvent par approximations successives de la réalité et de nos désirs de façon totalement heuristique (par la découverte progressive), autrement dit de manière pifométrique.

La modélisation de la décision

Depuis plus de 50 ans, les mathématiciens et les économistes n'ont cessé de chercher le modèle unique et définitif de la prise de décision. Théorie des jeux, méthode «multicritères», rationalisation des choix budgétaires, analyse des systèmes (approche systémique), systèmes informatisés d'aide à la décision (SIAD), personne n'a encore trouvé la martingale pour prendre une décision optimale.

La raison principale en est que malgré la sophistication des modèles, tout repose encore sur un développement de l'esprit de rationalité en intégrant les mêmes hypothèses de linéarité, de raisonnement et de libre choix cadré du décideur à partir du connu et/ou des habitudes. Manque à cela le créatif, l'aléatoire, l'inattendu et le réflexe d'opportunisation. Il semble que la voie de recherche la plus porteuse aujourd'hui soit celle qui privilégie, en lieu et place du calcul économique simple et alternatif, la recherche opérationnelle conçue à partir de véritables algorithmes de décision et de chaînes de «graphes» assimilant la complexité adaptative du vivant.

De la décision à la négociation

Cette nécessité en matière d'opérationnalité tend à se compliquer à l'infini, dès lors que la décision implique tout une collectivité d'individus. Les critères de décision deviennent alors non seulement innombrables mais influent les uns sur les autres. Par exemple en fonction de la multitude d'acteurs concernés, la conception d'un produit n'interagit pas uniquement sur la dimension technique ou de R&D, mais également sur celle de l'économie, du commercial, du design, du marketing, de la communication, du social, des relations humaines, des ressources technologiques, environnementales, financières ou juridiques... La cohérence de cet agrégat multicritères est d'autant plus compliquée à obtenir qu'elle repose elle-même sur une orientation stratégique donnée. A cela s'ajoute le niveau de rationalité/subjectivité des différents acteurs, dont les priorités, les enjeux et/ou les conséquences ne sont pas forcément comparables, compatibles ou allant dans le même sens. Dans ce cas, le raisonnement ne se limite plus seulement à de simples alternatives de choix mais à la modélisation de véritables scénarios. Il repose alors sur un processus de négociation, et non plus uniquement de décision au sens strict, sachant que l'excès de paramètres isolés empêche de choisir efficacement et donc de décider avec sérénité. Le passage de la simple alternative de la décision à l'espace de la négociation induit d'autres chaînes de conséquences intégrant les décisions alternatives de détail dans une décision dite globale.

7 règles pour bien décider

Sachant que faire des choix et décider d'engager des moyens et des ressources financières, humaines et/ou d'image reste au cœur de la fonction du dirigeant et du manager, il convient naturellement de ne pas se tromper. 7 règles de base permettent de trancher vite et efficacement:

1. Dégager le terrain

Le premier postulat est de ne pas s'encombrer de décisions que les autres peuvent prendre. C'est le fameux principe de délégation. Son corollaire direct est de ne pas surencombrer d'informations le stade de la préparation de la décision.

Si la décision suppose un minimum d'informations utiles, l'accumulation d'informations (chiffres, statistiques, études de marché...) ne peut aucunement favoriser la résolution du problème, sauf à procurer une aide à l'analyse et à l'interprétation des faits. La tendance inconsciente des décideurs à se nourrir d'un maximum d'informations ne sert le plus souvent qu'à calmer leur angoisse. Au-delà d'un certain seuil d'informations, l'individu devient incapable de décider. Pour Arnould d'Hautefeuille, DG des spiritueux *Jacques Bollinger*, «*Je sais que l'excès d'analyse conduit à ne plus savoir choisir, à force de peser le pour et le contre*». Pour cet ancien jésuite expert en rhétorique, il faut se dire que «*La décision n'est pas un acte purement rationnel découlant d'une analyse mathématique irréfutable*.» Même avis de la part d'Etienne Odon, DG de *TSI*, qui confirme que «*L'analyse ne conduit pas à la décision, elle aide à préparer les intuitions*.»

2. Se poser les bonnes questions

Il est bien plus utile de considérer le problème sous des angles variés, nouveaux et inattendus, en se posant les bonnes questions que de rechercher la petite bête ou l'inspiration métaphysique dans une introspection sans fin. La méthode 3QO2C2P permet de trouver des réponses pertinentes en privilégiant la qualité de la vision globale sur la quantité d'informations traitées. Le cabinet *Démosthène 2001*, conseil en management, préconise une méthode radicale pour cerner rapidement tous les aspects d'un problème afin d'en dégager très vite les solutions possibles. Pour cela, il suffit de tracer 8 colonnes sur une feuille de papier en y inscrivant dans chacune d'elle une question type en fonction de l'inspiration du moment. A titre d'exemple, dans le cas du départ imprévu (démission) d'un collaborateur important en plein milieu du guet (affaire importante avec un nouveau client), le questionnement doit porter sur les 8 points suivants, sachant que chaque point d'interrogation peut comporter en lui-même plusieurs questions :

- . **Qui...** a dans l'entreprise les compétences pour le remplacer sur-le-champ ?
- . **Que...** proposer pour le faire changer d'avis vis-à-vis de l'entreprise ?
- . **Quand...** faut-il que ma décision soit prise au plus tard ?
- . **Où...** sont les principaux documents du dossier ?
- . **Comment...** expliquer à notre client les raisons de cette défection ?
- . **Combien...** nous coûtera un retard ou la perte de ce client ?
- . **Pourquoi...** n'a-t-il pas cherché à négocier en m'avertissant au dernier moment ?
- . **pour Quoi...** (dans quel but) suis-je obligé de mettre rapidement quelqu'un d'autre sur le coup ?

En général, la simple relecture de ces questions permet de recadrer le sujet en dégageant rapidement une synthèse du problème. Elle produit une vision plus globale facilitant la compréhension, par conséquent le «solutionnement» possible.

NOS PULSIONS GUIDENT NOS CHOIX

Selon le professeur Dan Ariely, auteur de *C'est (vraiment ?) moi qui décide*, paru aux Ed. Flammarion, nous sommes assez fréquemment «*La proie de nos pulsions, préjugés, passions et surtout de la puissance de suggestion de tous ceux (publicitaire, marketeur, homme politique...) qui s'ingénient à nous duper pour des raisons faciles à imaginer*». Ce spécialiste de l'«*Economie comportementale*» est passé maître dans la manière de décortiquer les mobiles cachés de nos décisions en s'opposant au postulat de l'économie conventionnelle qui veut que «*L'être humain soit naturellement doué de raison et agisse toujours objectivement au mieux de ses intérêts*». Pour lui, en fait, «*Nous ne sommes pas seulement irrationnels dans nos décisions mais d'une irrationalité prévisible et répétitive*». Pire que cela, «*Les gens sont soumis aux influences néfastes de leur environnement (politique, économique, commercial, médiatique...) mais aussi de leurs émotions et d'un manque de perspicacité*». Point positif, avoue-t-il, «*Quand on a pris conscience de cela, on réalise que ces erreurs nous offrent également la possibilité de nous améliorer.*»

3. Favoriser la contradiction

La troisième règle consiste à favoriser l'avis de 3 catégories différentes de personnes : les esprits libres, les gens concernés et les proches. La préférence doit être accordée aux esprits libres, c'est-à-dire aux individus critiques, irrespectueux et/ou décalés dans le raisonnement par rapport à l'ordre établi. Sachant que le béni-oui-oui n'apporte rien de constructif, seul l'individu qui apporte la contradiction oblige à argumenter et, parallèlement, à prendre conscience de la portée de son propre raisonnement en fouettant l'ego. Pour Agnès Arnaud, coach de dirigeants, «*Plus on structure sa pensée pour la communiquer, plus on rend ses propos intelligibles, et plus on progresse soi-même dans la résolution du problème*». Dans la seconde catégorie des professionnels ou des gens concernés par le problème, l'objectif est de se procurer un éclairage autorisé, compétent et riche en détails utiles, que personne d'autre ne peut apporter. Mais selon Jean-Luc Grolleau, président du directoire d'*Algoé Management*, «*Ne prenez pas chacune de leurs critiques pour argent comptant. Les personnes confrontées au problème peuvent parfois manquer de recul*». Il faut donc éviter de s'enfermer dans une seule perspective, même apparemment unanime, en imaginant plusieurs scénarios possibles. Par principe, la meilleure décision est celle qui tient toujours la route malgré le changement de contexte et permet facilement de prendre un autre itinéraire alternatif déjà envisagé. Enfin utiliser l'avis des proches permet de mieux arbitrer les avis déjà reçus. Pour Olivier Basso, directeur du cabinet de stratégie *Advisor*, «*Décider ne consiste ni à jouer à la roulette, ni à se reposer aveuglement sur une étude. C'est faire son choix entre plusieurs possibilités, tout en se préparant à en changer rapidement en cas de besoin. Prétendre exclure le risque et pratiquer dans sa décision la tactique du plus probable est un leurre. L'approche probabiliste vous déstabilise totalement lorsque ce qui avait peu de chances de se produire se produit quand même...*»

4. Miser sur les échanges transversaux

Sachant que tout décisionnaire a besoin d'imaginer l'improbable et d'envisager des solutions nouvelles en dehors du champ de sa propre expérience, la meilleure façon pour lui consiste à envisager derechef des angles neufs. Il peut avoir recours de manière formelle ou informelle à une séance de brainstorming dans laquelle tout peut être évoqué, même le plus farfelu, à condition qu'il y ait une recherche de solution créative sans aucune censure ni contrainte d'opinion. Une autre méthode consiste à favoriser des croisements de points de vue différents à l'occasion d'échanges ou de réunions transversales avec la présence de personnes aux fonctions différentes.

LES 4 PIÈGES JOUANT SUR L'IRRATIONALITÉ DE LA DÉCISION

Notamment en matière de consommation avec :

- . **Le Juste milieu** : Une technique utilisée par les restaurateurs qui consiste à inclure dans leur carte un plat plus cher que les autres afin que le client se reporte spontanément au tarif juste en dessous pensant ainsi se montrer raisonnable.
- . **La fausse gratuité** : C'est le fameux 3 pour 2, 13 à la douzaine ou port gratuit.
- . **Le prix leurre** : Il s'agit de glisser dans le catalogue une ou plusieurs offres aberrantes avec un prix trop cher et/ou une performance technique moindre, avec pour but d'inciter le client à acheter les produits que l'on souhaite le voir acheter.
- . **Le suivisme** : Faire de l'animation sur le lieu de vente afin que le mouvement créé attire d'autres personnes croyant ainsi flairer la bonne affaire.

5. Laisser mûrir

Une autre règle importante est de tenir compte de ses propres pesanteurs et des penchants naturels de sa personnalité. Chaque individu a forcément des inclinations, des valeurs, des habitudes ou des fantasmes qui influencent indirectement sa décision. En matière de décision, le connais-toi toi-même est un sage précepte qui oblige à prendre en compte ses émotions, son affectivité et son ego. Sachant que tous les facteurs personnels agissent à un moment ou à un autre, il faut donc se demander s'il n'existe pas une raison cachée qui oriente le choix principal. Si par exemple le sujet est quelqu'un de «speed» et «d'overbooké», il aura tendance à décider sans prendre le temps d'une analyse complète de la situation. Il décidera au feeling et à l'intuition en faisant confiance à son jugement. A l'inverse, celui qui donne du temps au temps, tend à différer sa décision en attendant un signe favorable du destin ou une opportunité objectivement sûre pour lui. La bonne décision à l'intérieur même du processus de décision, c'est de s'accorder une nuit ou quelques jours de mûrissement ou de décantation avant de s'engager définitivement, alors même que l'axe de décision est déjà prédéterminé. Un planning ou une date butée, par exemple 48 heures, semble être la meilleure des solutions car elle crée un deal, un contrat clair et loyal avec soi-même et les autres.

6. Prévoir une chronologie des événements

Pour Jean-François Casanova, associé du réseau *KPGM*, *«Le succès dépend davantage du suivi de la mise en œuvre que de l'acte de choix initial. Car s'il n'y a pas adhésion des acteurs, le meilleur des choix devient mauvais»*. Dans un groupe ou dans une entreprise il est par conséquent essentiel de définir, étape par étape, une chronologie de la mise en œuvre en prévoyant précisément quels sont les acteurs qui y participeront. L'objectif est à la fois de permettre une appropriation de la décision par chacun mais aussi de fidéliser leur adhésion. Aussi impliquer ses proches ou ses collaborateurs dans une explication de la décision permet de les «mouiller», afin que ceux-ci puissent trouver en eux-mêmes les meilleurs arguments pour s'en convaincre.

7. Se montrer enthousiaste

La stricte pratique du rationnel est un «tue motivation» qui n'emballe vraiment personne, alors que l'enthousiasme est rapidement contagieux. Défendre sa décision avec conviction et chaleur en la présentant comme un challenge, ou une occasion unique de progresser, passera 10 fois mieux qu'un empilement de bonnes mais froides raisons. *«Un bon décideur doit apprendre à mettre les autres en phase»* commente Jean-François Casanova. Il doit aussi se montrer raisonnablement audacieux, savoir foncer et s'exposer avec courage. C'est d'ailleurs dans la prise de risque inhérente à la prise de décision que se reconnaît l'homme de trempe. Comme l'a dit le maréchal Joffre en 1914, *«Je ne sais pas qui a gagné la bataille de la Marne, mais je sais bien qui l'aurait perdue...»*

18. Utiliser la force de ses émotions

Les effets de l'asepsie ambiante

Alors qu'il existe une large tendance à l'asepsie dans notre société actuelle en lissant les comportements, en stigmatisant les humeurs comme en prônant la retenue des sentiments, le fait de manifester son émotion face aux autres n'est plus du tout tendance. Bien au contraire, les humeurs de grande joie ou de colère sont considérées comme des «pétages de plombs» ou une perte indigne de contrôle de soi. Pourtant le temps n'est pas si éloigné où le courroux était un signe de puissance et de virilité, à l'instar des Chefs qui engueulaient leurs subordonnés, des maris qui vociféraient contre leur conjoint et leurs enfants ou comme le Dieu grec du ciel et maître des dieux, Zeus, qui déchaînait la foudre à la moindre contrariété.

LA «BEHAVIORIAL ECONOMICS»

D'après ce professeur d'économie, «L'homme est rationnellement irrationnel. C'est ce qui le sauve !». Il affirme également que «L'homme effectue rarement un choix dans l'absolu sachant que nous ne possédons pas de système d'évaluation nous permettant d'estimer la valeur des choses. Nous nous fondons plutôt sur les avantages relatifs d'un objet par rapport à un autre pour apprécier sa valeur. Par exemple, j'ignore le prix d'une voiture à six cylindres mais je me doute qu'elle coûte plus cher qu'une quatre cylindres !»

Cette posture mentale explique pourquoi les «As du marketing savent nous faire perdre la tête» par des offres «leurre» ou des fausses gratuités, sachant que la plupart de nos choix sont d'abord motivés par des ressorts psychologiques privilégiant le plaisir, l'orgueil ou l'égoïsme. La «behaviorial economics» (économie comportementale) propose plusieurs pistes pour appréhender le phénomène de la compulsion et de l'achat au rythme de nos pulsions. Cela repose principalement sur :

- . La croyance d'agir avec raison alors que l'émotion, les habitudes ou les besoins immédiats guident, à la source, nos choix.
- . La recherche première de la facilité et de la simplicité face aux situations complexes.
- . La tendance à être d'abord influencé par les stimuli qui éveillent une demande de concrétisation ou une recherche de satisfaction immédiate.
- . La propension à remettre à plus tard l'effort ou les contraintes lorsque l'intérêt ou la motivation est faible.
- . La difficulté à se projeter dans l'avenir en prolongeant spontanément le format présent sans envisager l'hypothèse d'un changement possible, autrement ou ailleurs.

La colère, une excellente émotion

Selon Jean Louis Muller, directeur de formation à la *Cegos*, la colère typique du patron caractériel est aujourd'hui mal vue. On ne la retrouve plus que dans de petites entreprises familiales ou encore dans l'hôtellerie, l'automobile, le bâtiment ou le commerce. Dans les milieux de la banque, des assurances ou de services avec concentration d'ingénieurs, tout cadre ou employé qui exprime trop ses émotions est inéluctablement rejeté par ses collègues. D'après ce spécialiste, *«Le problème, aujourd'hui, ce ne sont pas les gens qui laissent éclater leur colère, mais ceux qui la retiennent. Il ne faut pas se demander pourquoi la France est le premier pays consommateur d'antidépresseurs et d'anxiolytiques»*. Le grand paradoxe, c'est que la saine colère reste une «excellente» émotion selon l'avis des thérapeutes, dès lors *«Qu'elle nettoie les petites aigreurs, charrie les grosses angoisses et fait briller les yeux des femmes»* selon Jean-Pierre Dufreigne, auteur d'un *Bref traité de la colère chez Plon*.

L'émotion, un fondement de l'être humain

Toutes les récentes découvertes de la psychologie, de la biochimie du cerveau et de la neurologie du comportement montrent pourtant comment l'émotion et les sentiments sont au centre de tout et façonnent la personnalité de chaque individu comme le relief positif de la vie en collectivité. Pour Jean-Didier Vincent, neurobiologiste, *«Les émotions constituent le fondement même de l'être»*. Selon lui, les émotions n'ont pas seulement pour but d'aider à survivre dans un monde hostile mais aussi à servir pour communiquer par le langage verbal et non verbal ce que nous ressentons. De la même manière, Boris Cyrulnik, éthologue et spécialiste de l'étude du comportement humain affirme que *«L'expression des émotions (sourire, gestes, intonations) est l'organe parfait de la coexistence, de la communication intersubjective»*. De son côté Bernard Rimé, spécialiste de la psychologie des émotions à l'université de Louvain, donne d'ailleurs une définition très complète de l'émotion. Pour lui : *«Il y a émotion, quand coexistent chez un individu un certain nombre de composantes : changements physiologiques, modifications de l'expression faciale, variations sur les plans subjectif, comportemental et cognitif»*.

UN ALPHABET UNIVERSEL

Ekman a ainsi pu établir un premier «alphabet» des émotions dorénavant admis par toute la communauté scientifique définissant 6 émotions de base que l'on retrouve des Inuits aux Siciliens, des Japonais aux Mexicains : la joie, la tristesse, la peur, la colère, l'étonnement, le dégoût. D'autres spécialistes comme Carroll Izard en ajoutent 6 autres plus civilisées : l'intérêt, le mépris, la culpabilité, la honte, la timidité et l'hostilité envers soi-même. Toutes ces recherches ont permis d'aboutir à la mise au point du *Facial Action Coding System* répertoriant les 46 composants de base des expressions du visage humain : froncement des sourcils, mouvement des narines, clignement de l'œil, serrement des lèvres et autres grimaces, rictus et moues.

Une neurochimie complexe

D'après les travaux d'Antonio Damasio, directeur à l'université d'Iowa aux Etats-Unis, il existe en permanence une relation étroite entre l'émotion, le corps et la conscience. Pour lui, passion et raison ne sont pas opposées comme l'affirment les rationalistes depuis *Descartes* mais, au contraire, s'épousent continuellement dans nos neurones pour permettre à l'homme sain de raisonner et de réagir en fonction de sa propre histoire, de sa mémoire et de sa personnalité. Ce neurologue a ainsi pu démontrer les liens chimiques précis existant dans le transfert de l'information via les synapses entre chaque cellule nerveuse ainsi que le rôle fondamental de ces molécules chimiques dans nos états d'âme. Selon lui, il existe à tout moment une véritable neurochimie des humeurs au sein du cerveau humain qui libère au gré des ressentis soit de l'anandamine (proche du cannabis), des endorphines (proches de l'opium) ou encore de l'acétylcholine (proche de la nicotine), afin de permettre à l'esprit et au corps humain de tendre vers une recherche naturelle d'équilibre, de plaisir et de récompense tout en se préservant contre tout dérèglement émotionnel.

L'importance du système limbique

Cette chimie du cerveau se poursuit au sein du système limbique, le vrai patron des émotions, en attribuant aux informations sensorielles une valeur de plaisir ou de déplaisir comme en enclenchant les mécanismes de réaction du corps humain. Ainsi en seulement quelques dixièmes de seconde, l'hypothalamus envoie des messages chimiques au système neurovégétatif par l'intermédiaire de la noradrénaline dont le but est de réveiller les muscles et les organes. Dans le même temps, il déclenche dans les glandes surrénales la production d'adrénaline, l'hormone du stress, qui accélère le rythme cardiaque, dilate la pupille, fait rougir ou pâlir, assèche la bouche, donne la chair de poule ou encore fait transpirer. Par le fait de ces transferts biochimiques soit l'individu prend la fuite, soit s'oppose, soit stress ou soit profite du moment en toute conscience.

Le quotient émotionnel plus important que le QI

Dans le prolongement de ces travaux affirmant l'existence d'un véritable langage inné des émotions est arrivé des Etats-Unis, au début des années 90, le concept de QE (quotient émotionnel). Ce terme a été utilisé pour la première fois par l'auteur de *l'Intelligence émotionnelle*, Daniel Goleman, docteur en psychologie et journaliste au *New York Times*, en réaction aux faiblesses bien connues du QI en matière d'approche de la personnalité du sujet. Selon lui, le QE permet de tester la capacité d'un individu à comprendre les états d'âme de ses interlocuteurs, à réagir positivement et efficacement aux situations de la vie courante dans un cadre d'émoi.

En fait, ce concept est voisin de l'intelligence sociale qui met depuis longtemps en avant les capacités d'empathie de certains individus, plus aptes que d'autres à tisser des liens avec leurs concitoyens et à démêler les situations complexes. Pour lui «*Les émotions sont un facteur clé de réussite dans tous les domaines : artistique, sportif, personnel et professionnel*». Un avis partagé par Thierry M. Carabin, psychologue et auteur de nombreux tests, pour qui le niveau de QI ne compte véritablement que pour 20% dans la réussite professionnelle et «*n'a jamais mesuré qu'une puissance de calcul : Jacques résout 150 problèmes à l'heure quand Paul plafonne à 130*». Selon ce dernier, l'impact du QE serait donc 4 fois supérieur au QI pour réussir intimement sa vie !

LES 5 ATTITUDES PROPRES AU QE

Alors que l'étymologie du mot «Emotion» signifie «ce qui fait avancer», il existe d'après Daniel Goleman, 5 attitudes majeures en matière d'intelligence émotionnelle :

- . **La conscience de soi** permettant d'identifier ses émotions ;
- . **La maîtrise de ses émotions** en étant capable d'adapter ses sentiments à la situation ;
- . **La motivation** en sachant concentrer son enthousiasme sur un objectif précis ;
- . **L'empathie** en sachant être à l'écoute des autres et décoder leurs émotions et sentiments ;
- . **La maîtrise de ses relations** supposant le contrôle de ses impulsions.

Les aspects positifs de l'émotion en entreprise

Alors que dans la plupart des entreprises la raison continue d'imposer ses stéréotypes de comportements en considérant la manifestation de l'émotion comme relativement taboue, il est néanmoins vital dans une équipe ou un service de bien savoir gérer les émotions des uns et des autres, en dehors du fait que cela contribue à favoriser la communication et la coopération entre les individus.

Il existe ainsi 4 effets positifs dans la libération de l'émotion :

1. Evacuer le stress contre-productif

Pour Vivian Tran, professeur à l'université de Genève et consultant, «*Le stress n'est que l'expression détournée d'émotions censurées : tel cadre est frustré de ne pas pouvoir dire son désaccord, tel autre aspire à plus de reconnaissance...*». Aussi, la meilleure solution pour lutter contre le stress consiste principalement à verbaliser ses émotions, c'est-à-dire à les exprimer par des mots en direction d'autrui ou dans son for intérieur.

2. Se motiver positivement

La joie, la confiance comme l'expression de toute forme d'émotion positive contribuent à motiver l'esprit en profondeur, à entretenir la flamme. Aussi pour réussir, il faut nécessairement avoir une vision de réussite, c'est-à-dire de retour d'avantages et/ou de plaisir pour soi-même.

3. Mieux négocier avec les clients

D'après Gilles Panteix, psy chez RH comportement, les meilleurs commerciaux sont ceux qui ont la plus grande empathie car *«Ils sont capables d'établir une relation affective avec le client»*. Une étude a d'ailleurs démontré que les vendeurs de police d'assurances optimistes vendent 2 fois plus que les pessimistes et démissionnent 2 fois moins !

4. Créer, inventer et innover

Contrairement aux «poissons froids» que sont les managers polytechniciens élevés aux mathématiques et aux raisonnements logiques, comme d'ailleurs la plupart des hommes politiques qui ne savent réaliser que de parfaites démonstrations manquant de sensibilité et d'imagination, le renfort des émotions contribue à activer la mémoire émotionnelle en faisant naître de prolifiques associations d'idées. C'est ce type de mémoire qui enregistre chaque événement de la vie et permet d'associer les émotions entre elles, en favorisant de multiples connexions intuitives, en créant des analogies comme en permettant l'émergence «au feeling» d'idées nouvelles et originales.

LA FORCE DES INTERDITS SOCIAUX

Dans une société où l'on se protège de tout et surtout les uns des autres, l'irritabilité comme les grandes démonstrations de joie sont remplacées par la normalité plate, stéréotypée et linéaire d'un comportement dit neutre ou «positif». Chacun essaie de canaliser ses pulsions dans des activités sportives connexes ou de bouillir intérieurement en dehors de la vue des autres. Il semble que les interdits sociaux soient revenus en force en bridant les individus jusque dans leur for intérieur en favorisant une société civile occidentale qui n'a jamais été si peu violente dans toute l'histoire de l'humanité.

Un psychologue américain nommé Paul Ekman, de l'Université de San Francisco, a démontré que contrairement aux apparences les expressions faciales sous-tendues par les émotions ne varient pas en fonction des cultures mais reposent sur une universalité dans le genre humain. Si, par exemple, les américains sourient tout le temps alors que les Japonais ont une impassibilité légendaire, ce n'est pas parce que cela est inscrit dans leurs gènes mais parce que cela correspond à la force d'influence, ou non, des interdits sociaux favorisant ou non l'affichage des états d'âme dans chaque culture. Ainsi, lorsque les Japonais se libèrent de ce type de tabou social, leurs expressions redeviennent naturelles. Déjà à la fin des années 60, ce scientifique avait pu démontrer le rôle de l'influence du modèle de référence sur l'expression de l'émotion, alors que lui-même étant isolé dans une tribu de la Papouasie-Nouvelle-Guinée, les indigènes qu'ils soient apeurés ou joyeux affichaient toujours sur leur visage les mêmes mimiques que lui !

Identifier ses émotions

Il est clair que l'émotion influence la pensée, la manière d'être et le comportement de chaque individu tout au long de la journée et qu'elle fait même partie intégrante de la vie professionnelle. Pour Laurent Chaine, psychiatre et psychanalyste, *«Quelqu'un qui n'arrive pas à identifier ses émotions s'adapte en surface à des situations diverses. Il adopte toujours les mêmes attitudes selon des comportements plus ou moins rigides. En revanche, le repérage des émotions permet d'être créatif et de ne pas faire fausse route. Cela donne de la souplesse»*. Aussi au lieu de fuir ses émotions en entreprise, il faut carrément mieux les affronter et s'interroger sur elles en se demandant si celles-ci sont adaptées à la situation. C'est ce que conseillent tous les spécialistes du comportement en expliquant que si, par exemple, la peur donne envie de fuir, ce qui est normal, il vaut toutefois mieux avant de prendre ses jambes à son cou, se demander si cette réaction est la bonne. L'objectif de ce questionnement réflexe est de sortir des vieux schémas mentaux remontant à l'enfance, évitant ainsi que les émotions ressenties ne court-circuitent à chaque fois la pensée ou la décision.

Accorder un espace de parole à l'émotion

De ce fait, tout déni n'est d'aucun secours car les émotions refoulées remontent toujours à la surface, parfois même sur le mode dévastateur de l'explosion. D'après Bertrand Déroulède, responsable à la Cegos, *«Les émotions sont comme des clignotants. Elles peuvent exprimer des besoins. Par exemple, la peur renvoie au besoin d'être rassuré, la joie à celui de partager, la colère au besoin de changement, la tristesse à celui de réconfort. Elles sont des vecteurs d'informations sur nous-mêmes et sur autrui. En cela, elles nous aident à anticiper une situation»*. Pour Vincent Lenhardt, consultant en analyse transactionnelle, il est *«Très important que les managers acceptent les émotions justifiées de leurs collaborateurs et les laissent s'exprimer dans un espace de parole»*. Pour lui, faire preuve d'intelligence émotionnelle dans l'entreprise, c'est essayer de comprendre la réponse émotionnelle d'autrui au lieu de se bloquer. Il poursuit en affirmant que *«Le haut degré de performance d'une équipe tient principalement au fait que les gens osent se dire leurs peurs, exprimer leurs besoins et renoncer à avoir raison»*.

Conseils pour optimiser la gestion de l'émotion

1. Face à un perturbateur ou à un provocateur qui essaye de vous déstabiliser en faisant monter en vous la colère, la meilleure contre-mesure est d'abord de respirer profondément, de souffler longuement, de décroiser les bras ou les jambes ou de boire un verre d'eau, puis de se dire en toute conscience *«tiens, je suis en colère»* ou *«j'ai chaud aux joues»*, ou *«je me sens essoufflé(e)»*, *«j'ai mal au ventre»*... Il s'agit là de reconnaître la force de l'émotion en soi.

2. Le second conseil est de s'interroger sur l'origine du trouble «*quel est le déclencheur ?*», «*qu'est ce qui m'a mis dans cet état ?*» en considérant qu'il ne s'agit vraisemblablement pas d'une attaque personnelle. Au lieu de se dire «*Il m'énerve, il ne comprend rien*», le mieux est de penser «*Tiens, il s'intéresse à mon dossier !*».

3. Le troisième conseil est de parler (verbaliser) au lieu d'accumuler de la tension et du non-dit. Le mieux est de commencer par une phrase de dédouanement telle que : «*Tu ne l'as sans doute pas fait exprès*» ou «*Je vois bien que tu es débordé*» en rappelant tout de suite les faits, rien que les faits : «*Tu as dit devant tout le monde que mon travail ne valait rien*». Seulement ensuite, il est possible d'enchaîner sur ce que l'on ressent réellement : «*Je trouve cela injuste, je ne l'accepte pas*». Le mieux est alors d'adopter la même attitude que son interlocuteur en reproduisant une partie de ses gestes et/ou en calant sa respiration sur la sienne. De la même manière l'individu «colérique» doit essayer de retenir le plus possible ses mouvements d'humeur en respirant fortement ; le «docile» doit se forcer à dire non au moins une fois par jour alors que l'«inhumain» sans émotion apparente doit s'obliger à écrire ce qu'il ressent...

LES VERTUS SUBCONSCIENTES DES MOTS ENCOURAGEANTS

Le fait d'encourager une personne et ce, même de manière subliminale, c'est-à-dire sans qu'elle s'en rende compte lui permet de faire des miracles. C'est ce qu'ont essayé de démontrer Henk Aarts et ses collègues de l'université d'Utrecht (Pays-bas) lors de tests de préhension d'objet. A cette occasion, des mots encourageants tels que «bien», «réussir», «facile», ont été adressés de manière subliminale à certains volontaires et pas à d'autres. Ceux à qui ont été présentés les mots encourageants ont tous réagi plus rapidement et plus efficacement que les autres, prouvant ainsi qu'une motivation inconsciente s'était enclenchée en eux. *A contrario*, il est possible de déduire qu'une ambiance constamment négative ou critique tend à réduire la motivation en induisant de manière corrélative un moindre résultat, voire la préexistence de facteurs d'échec.

Tirer parti de ses émotions

Les émotions échappent souvent à la raison et tant mieux car elles sont à la source du bonheur, du bien-être, de la motivation et de la créativité. Sans elles, «*Nous serions de vulgaires machines et notre existence serait fade*» résume le neuropsychiatre Boris Cyrulnik. Elles rendent vivant et donnent des couleurs à la vie en influençant directement les différentes formes d'intelligence en les stimulant, les orientant comme en limitant le champ de nos expérimentations. Etymologiquement, le mot émotion vient du latin «*emovere*» signifiant : mettre en mouvement. Le dictionnaire traduit ce terme par «*Un état de conscience complexe généralement brusque et momentané, accompagné de troubles physiologiques*» faisant que l'état émotionnel se distingue de l'humeur par son caractère bref et spontané.

Pour le professeur Jean-Didier Vincent, auteur de *Voyage extraordinaire au centre du cerveau*, les émotions répondent à des stimuli externes sous forme d'«*Événements climatiques qui viennent interrompre le calme apparent de l'humeur, un débordement brutal de la psyché. Elles peuvent être mesurées alors que les sentiments sont, en revanche, intimes et subjectifs*». Plus concrètement, on parle d'émotions quand coexistent chez une même personne une modification de l'expression faciale (sourire, muscles de la bouche et des yeux), du comportement (activisme, tétanisation..) et de la façon de percevoir les choses (joie, colère, peur..) le tout associé à toute une série de changements physiologiques (respiration, adrénaline, vaso-constriction ou vasodilatation...)

Une intelligence préverbale

Les émotions représentent une sorte d'intelligence préverbale qui réagit aux stimuli extérieurs avant que n'interviennent les mécanismes de décodage et de compréhension. Selon le neurologue américain Antonio Damasio, l'émotion «*Assiste la raison et entretient un dialogue avec elle*» en conduisant le plus souvent à faire des choix judicieux. Lorsque l'émotion est négative, elle s'accompagne d'une approche plus analytique et critique. A l'inverse, lorsqu'elle est positive, elle va de pair avec une vision plus globale et créative. «*Elles nous font changer nos perceptions, elles mobilisent nos souvenirs et nous rendent plus créatifs*» souligne également Bernard Rimé, spécialiste de la psychologie des émotions. Il a été ainsi prouvé que les émotions désagréables laissent moins de traces à long terme que les émotions positives même s'il est impossible de les oublier totalement car «*Notre cortex nous permet de les masquer mais pas de les effacer*» prévient le neurologue Joseph Ledoux. Il n'existe pas en fait de véritable centre unique des émotions mais un ensemble de relais (thalamus, hippocampe, amygdale) et de circuits neuronaux. Toutes les émotions jouent un rôle essentiel dans la survie de l'individu et participent d'une véritable aide à la décision selon les circonstances.

COMMENT APPRIVOISER SES ÉMOTIONS ?

La première règle consiste à ne surtout pas les refouler lorsque nous sommes irrités par une multitude de petits riens, car cela ne fait qu'accroître notre «stock» de sentiments négatifs et augmenter ainsi le risque d'une explosion en fin de journée. Aussi lorsque nous devons affronter une énorme bourde, de la mauvaise foi, une trahison, une agression caractérisée... qui fait «monter le sang au cerveau», il convient de suivre quelques règles de «décompression» afin de «calmer le corps et recoller le mental» selon l'expression de Christiane Brouta, Coach chez Demos.

L'objectif consiste d'abord à éviter l'emportement et/ou de prononcer des paroles blessantes ou des insultes que l'on regrette ensuite. Il permet surtout de reprendre pied rapidement avec la réalité en considérant que si les autres et les événements ne sont pas contrôlables, l'on peut utilement agir sur soi.

Pour cela, plusieurs recommandations :

- . Accueillir l'émotion comme elle vient
- . Respirer, se dégourdir les jambes, aller à la machine à café pour se défouler
- . Identifier l'origine de l'agression et/ou nommer explicitement l'agresseur afin de se dégager de son emprise et trouver le chemin de la réponse la plus adaptée
- . Expliciter clairement ce que l'on éprouve (peur, appréhension, phobie, répulsion...) en utilisant le «je» afin de mieux surmonter les effets du choc émotionnel
- . Situer l'émotion ressentie sur une échelle d'intensité imaginaire afin de la relativiser
- . Repérer l'émotion négative (sentiment d'impuissance, d'ignorance, peur infantile) qui peut se cacher derrière celle qui se manifeste ouvertement (agressivité)
- . Remonter ensuite aux sources de l'émotion négative qui, souvent, peuvent être de la frustration, de la rancœur, de l'aigreur, une soif de reconnaissance non assouvie...
- . Se méfier de «l'émotion élastique» qui réactive parallèlement, sans qu'on en soit vraiment conscient, une vieille histoire personnelle mal digérée
- . Mobiliser son «comité de soutien» en en parlant à des personnes de confiance si possible extérieures au sujet de tension
- . Mettre provisoirement de la distance entre soi et la source identifiée de l'émotion
- . Définir un deal clair avec soi-même (s'obliger à dire ce que l'on pense, accepter ses limites, affirmer ses désirs...)
- . Relancer, lorsque la tension est tombée, le contact ou l'action d'une autre manière. C'est souvent la meilleure manière d'effacer l'émotion précédente surtout lorsque tout revient dans l'ordre par des concessions mutuelles et/ou de bonnes pratiques...

Ne pas nier ses émotions

Il est clair que les émotions influencent le jugement et jouent un rôle essentiel dans la communication avec les autres. Aussi un grand danger consiste à nier ses émotions, à fonctionner à l'économie affective, à les dissimuler ou encore à les masquer par d'autres (par exemple : rire pour éviter de laisser transparaître sa peur ou son chagrin). Selon Jean-Didier Vincent *«Les émotions contrariées sont le lit des maladies psychosomatiques»* risquant ainsi d'être victime, un jour ou l'autre, d'un effet boomerang. De l'avis du psychanalyste Serge Tisseron il est nécessaire de *«Distinguer nos propres états d'âme de ceux que nous intériorisons au contact de nos proches»*. Le mimétisme émotionnel (rire quand tout le monde rit, se réjouir, pleurer ou être triste à l'unisson) crée des contradictions avec ce que nous ressentons profondément en nous empêchant d'être vraiment nous-mêmes et nuit, plus tard, à l'équilibre d'adulte. Heureusement la psychanalyse apprend que nous ne sommes jamais définitivement prisonniers de nos émotions. En effet, d'après Laurence Saunder, directrice de l'Institut français d'action sur le stress, *«Vivre de nouvelles émotions permet d'effacer le souvenir des anciennes»*.

Utiliser les émotions positives

Entre le silence émotionnel et le fait de trop jouer sur les émotions, la ligne acceptable est toujours dans l'authenticité et le naturel. Face à l'organisation quasi militaire de l'entreprise traditionnelle et le risque possible de représailles lorsque l'on s'exprime trop librement, la pratique de l'intelligence émotionnelle doit toujours commencer par le haut de la pyramide et redescendre ensuite. En d'autres termes, ce sont les dirigeants puis les managers qui doivent impulser cette dynamique en se montrant capables de parler au cœur plus qu'à la raison, afin de motiver et d'impliquer les troupes. Il est bon de montrer sa colère ou de pousser un coup de gueule justifié afin de remobiliser les troupes mais aussi, et bien plus encore, de montrer sa bonne humeur et sa joie. C'est d'ailleurs le courant de pensée théorisé par le psychologue Daniel Goleman en 1995 (inventeur du quotient émotionnel) qui considère que les meilleurs leaders ne sont pas les plus brillants ou les plus compétents, mais ceux qui parviennent à gérer leurs émotions positives et à les faire partager autour d'eux. D'autres psychologues américains ont également montré que les personnes «de bon poil» émettent plus d'idées et sont plus réceptives aux suggestions des autres. Cependant, prévient Marie-louise Pierson, psychanalyste et conseil auprès des entreprises, il faut faire attention de ne pas dépasser la ligne jaune du copinage car *«Le fait de jouer sur les émotions comporte des risques. Les entreprises peuvent les utiliser pour s'approprier un peu plus ce qu'il y a d'intime et de privé dans chaque individu. Mais plus encore que le risque de manipulation, le plus grand danger est de rendre les salariés trop sensibles à leur image»*. Il devient alors possible d'augmenter le narcissisme des collaborateurs au point que ceux-ci en oublient leur devoir d'efficacité et perdent la distance nécessaire au respect des tâches et des rôles de chacun !

L'INFLUENCE DÉCISIVE DES 6 ÉMOTIONS PRIMAIRES

- . **La joie** : Elle renforce la cohésion sociale en aidant les individus à aider autrui et à se dépasser. Elle induit le désir comme force puissante d'envie et de motivation.
- . **La surprise** : Elle incite à la découverte, à l'anticipation, au changement d'habitude.
- . **La peur** : Elle tient à distance des périls et permet d'échapper au danger. Elle crée aussi une distance entre soi et le regard des autres.
- . **Le dégoût** : Il détourne des aliments toxiques et avariés ainsi que des personnes susceptibles de nuire.
- . **La tristesse** : Elle assure la compassion du prochain et permet de faire son deuil en obtenant le soutien d'autrui dans les moments difficiles.
- . **La colère** : Elle pousse à intimider l'ennemi pour éviter l'affrontement. Elle induit également la jalousie qui aide à défendre ses droits et ses intérêts légitimes.

Quand l'émotion devient intelligence

Deux psychologues américains affirment que le QI (Quotient d'Intelligence défini à partir des célèbres tests Stanford-Binet) ne compte que pour 20% de l'intelligence globale.

Selon eux, le QI ne mesure que l'esprit de synthèse et de logique, alors que l'intelligence dépendrait surtout de facteurs allant de l'appartenance sociale à la chance, en passant par les connexions de neurones (flux neuronaux) forgées par les habitudes d'apprentissage et l'évolution de l'homme sur des millions d'années. Le QE (Quotient Emotionnel) mis au point par Peter Salovey et John Mayer est actuellement expérimenté dans le but de prouver l'interaction importante de l'émotion (au sens large) avec le comportement. L'intelligence émotionnelle est par nature multiforme. Elle recouvre aussi bien la connaissance de soi, l'empathie, la persévérance, la prestance sociale, l'optimisme ou encore la réaction aux échecs (laquelle traduit les chances ou non de réussir à l'école, dans le milieu sportif ou professionnel). Le QE est une notion fondamentale qui nous concerne tous !

LA RÉACTION DU CORPS FACE À L'ÉMOTION

Le processus de naissance et de gestion des émotions se déroule en 3 étapes :

1. Le système limbique reçoit les stimuli

Les sens (vision, audition, odorat, goût, toucher) transmettent l'information au thalamus situé au cœur du système limbique, lui-même siège des émotions primaires, qui envoie ce signal à l'amygdale (petit centre nerveux) qui active immédiatement des réactions physiologiques d'alerte : la respiration s'accélère, le cœur bat plus vite...

2. Le cortex élabore une réponse rationnelle

Le thalamus envoie simultanément l'information au cortex (préfrontal et temporal) lequel contrôle les différentes formes d'intelligence. Ce dernier puise alors dans le stock mémoriel (souvenirs) situé dans l'hippocampe et évalue la menace. L'amygdale informée en retour suscite de nouvelles réactions plus appropriées notamment au niveau du visage évitant ainsi de surréagir à l'événement.

3. Le cerveau reptilien transmet la décision à l'organisme

Cette partie centrale du cerveau en alerte permanente assure, selon l'urgence de la situation rencontrée, l'équilibre interne en harmonisant la fréquence cardiaque, la respiration, la température du corps, la pression sanguine, le niveau de glucose...

Comment améliorer ses compétences émotionnelles ?

Deux chercheuses en psychologie, Moïra Mikolajczak (Belgique) et Lisa Bellinghausen (Paris), ont élaboré un programme d'entraînement en matière d'intelligence émotionnelle. L'objectif de leur méthode consiste à améliorer les 5 compétences émotionnelles de base afin d'identifier et différencier la colère, la frustration, le dépit, la honte ou le dégoût, en soi et chez autrui. Par exemple, pour identifier une émotion chez autrui, il est nécessaire de savoir déchiffrer l'expression du visage, les gestes, les postures et la tonalité de la voix, sachant qu'il existe pas moins de 44 expressions faciales élémentaires et universelles d'après Paul Ekman, chercheur à l'université de Berkeley.

Ce dernier conseille d'ailleurs que «*Pour reconnaître les émotions authentiques des fausses, il faut être attentif à la discordance entre ces signaux. Par exemple, en cas de faux sourire la bouche sourit mais les yeux ne se plissent pas*». Comment maîtriser les 5 compétences émotionnelles selon Moira Mikolajczak :

1. Identifier ce que l'on ressent

- . Il faut d'abord identifier ses pensées dominantes du type :
«*Si je me dis : On ne me laisse pas faire ce que je veux ! c'est que je suis en colère*» ou si «*J'ai l'impression de devenir folle, c'est de la peur de perdre le contrôle, etc.*»
- . Il faut ensuite être attentif à ses modifications neurophysiologiques :
 - La colère augmente le rythme cardiaque et respiratoire ainsi que la tendance à l'action (envie de frapper, jurer...) contrairement à la honte ou à la culpabilité
 - La peur entraîne une augmentation de la sudation et la honte le rougissement
- . Il faut également pouvoir évaluer l'intensité de ses émotions car celles-ci évoluent selon un continuum sachant que plus l'émotion est intense, plus il est difficile de la réguler :
 - Un léger agacement peut se muer en colère puis en rage
 - Une peur peut se transformer en panique

2. Repérer les facteurs déclencheurs

Une fois identifiée, l'émotion doit être caractérisée afin d'en comprendre l'origine. Chaque émotion possède ses déclencheurs externes spécifiques (pensée, besoins, état physiologique...) déterminant son caractère plaisant ou déplaisant. Il est donc nécessaire d'évaluer la capacité de contrôle que l'on a sur la situation afin d'en évaluer les conséquences. Par exemple :

- . La colère est générée par la frustration et engendre une restriction de la pensée ou une sidération, même si elle peut parfois renforcer les liens entre les gens
- . La peur se manifeste par un danger physique ou psychique
- . La honte par un échec ou des remarques blessantes en public
- . La tristesse par une perte (amour, proche, animal, travail...)

3. S'exprimer pour clarifier les choses

Une fois identifiée et comprise mieux vaut alors exprimer son émotion par oral ou par écrit. Par exemple, être en mesure de nommer une expression lue sur un visage diminue l'anxiété car «*Cela peut clarifier une situation ambiguë. Par ailleurs, cela permet le partage qui entraîne un renforcement des liens sociaux*». A l'inverse, occulter son ressenti a des effets délétères et augmente les paramètres physiologiques émotionnels car généralement «*Cacher sa colère entraîne des troubles du sommeil et du système immunitaire*».

4. Réguler son humeur

A ce stade, l'objectif consiste à éviter de «Neutraliser son expression émotionnelle car c'est toujours neutraliser un message. On constate dans les études qu'une régulation visant à inhiber constamment l'émotion entraîne une baisse de la satisfaction et du bien-être au travail pouvant aller jusqu'aux maux de tête, voire à l'épuisement émotionnelle ou «burn out». Il faut donc agir selon 4 possibilités :

- . Passer par l'action faisant que «Si je suis triste, je peux rompre mon isolement, appeler un ami ou sortir. La tristesse s'estompe alors ou se transforme».
- . Agir sur ses données neurophysiologiques en modifiant ses paramètres émotionnels comme, par exemple «Si je ressens de l'énerverment avant une réunion avec un collègue que je n'apprécie pas, je prends alors de grandes inspirations pour faire baisser mon rythme cardiaque».
- . Modifier son comportement sachant que «Si j'ai envie de frapper sur la table de colère, je peux imaginer le faire, ce qui peut me calmer»
- . Activer son discours intérieur qui devient un véritable régulateur de l'émotion : «Je me dis qu'en étant agacée je risque de rater quelque chose d'important pour moi dans cette réunion».

5. Utiliser ses émotions comme une force

Selon Lisa Bellinghausen «Il ne faut pas neutraliser ses émotions mais les utiliser comme force pour augmenter son efficacité et celle de son équipe. Mais attention à la frontière avec la manipulation». De fait, une fois les compétences précédentes acquises, il faut essayer d'utiliser ses émotions pour être plus efficace dans la vie quotidienne comme c'est le cas pour :

- . L'avocat qui peut utiliser son indignation avant de plaider pour être plus convaincant.
- . Le pompier qui peut s'astreindre à ressentir un peu de peur en arrivant sur un incendie, au risque alors de sous-évaluer les dangers inhérents au sauvetage.
- . En cas de tristesse, on peut se mettre en colère pour se préparer à l'action sachant que cette émotion entraîne souvent un traitement de l'information beaucoup plus approfondi que la gaieté qui, au contraire, provoque une attention globale superficielle.

19. Manager ses priorités

Le stress comme priorité dans l'entreprise

La plupart des entreprises et des organisations humaines fonctionnent selon le paradigme de la méfiance. On stresse les individus pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes, qu'ils se défontent. En fait, d'après Allan Rabinowitz, psychologue américain et directeur de *Stress Strategies Resources*, «*On sait que, lorsque le stress augmente, la quantité de travail diminue et que l'absentéisme et les conflits entre salariés se multiplient. Si vous voulez que vos employés donnent le meilleur d'eux-mêmes vous ne pouvez ignorer leur niveau de stress*». Comme quoi les managers «stressants» ont tout faux lorsqu'ils dirigent leurs salariés avec une pression permanente, la menace, l'urgence ou la contrainte. D'autant que pour Robert MacGarvey, auteur de plusieurs études sur le sujet, «*Si vous ne prêtez pas attention au stress, votre business peut carrément disparaître*». Il est vrai qu'aux Etats-Unis, le stress constitue la principale charge d'une entreprise, juste après le salaire.

LE TRAVAIL DE DEUIL EN ENTREPRISE

La fermeture d'une usine ou la fusion entre 2 entreprises oblige la plupart des salariés à passer par plusieurs étapes émotionnelles :

- . **Le déni** ou refus que l'opération se fasse ;
- . **La colère** dans laquelle toute l'énergie est mobilisée pour dire *non* ;
- . **Le marchandage** en disant *oui* au changement mais à condition de ne perdre aucun des avantages acquis ;
- . **La tristesse** assortie d'un certain abattement et d'un manque de réactivité ;
- . **La dépression** qui permet de lâcher prise définitivement. Toutefois parmi les salariés les plus vigoureux les 2 dernières étapes se transforment souvent en :
- . **Hostilité cachée** et/ou rancune tenace avec l'arrière-pensée que la nouvelle direction se plante et/ou les nouvelles directives échouent.
- . **Saturation** des promesses, enjeux et mots d'ordre avec perte de confiance et de motivation dans l'entreprise ou le projet.

Apprendre à gérer ses priorités

Si les méthodes d'efficacité personnelle et de gestion du temps popularisées par les auteurs américains apparaissent attractives et convaincantes, leurs effets réels restent souvent temporaires. Plusieurs raisons expliquent ce phénomène sous nos latitudes. D'abord le temps «managérial» que reflète la culture nord-américaine est qualifié de monochronique, c'est à dire axé sur un comportement à faire «bien» une chose à la fois.

A l'inverse, les cultures latines sont dites «polychroniques» parce qu'elles autorisent la réalisation simultanée de plusieurs choses. Selon l'expression de Gilles Amado, docteur en psychologie, «*Le culturel résiste en nous*» lorsque s'impose un univers de maîtrise parfaite, tel que celui proposé dans les manuels de management. Il existe d'autres raisons d'ordre psychologique dans le rapport au temps. Chacun d'entre nous perçoit et utilise le temps différemment selon les situations rencontrées. Par exemple, «perdre du temps» en flânant, méditant ou en se reposant contribue souvent à l'équilibre de ceux qui sont censés en gagner, notamment lorsqu'il s'agit pour eux de résister au stress suscité par les pressions professionnelles. De la même manière, prendre son temps pour «*Une rencontre agréable peut nous aider à être deux fois plus efficace*».

La notion de priorité, un problème de personnalité

Le tempérament reste un facteur clé de la gestion du temps, faisant que la personnalité d'un individu détermine directement son «rapport au temps». Ainsi, un affectif hésite à fermer sa porte pour travailler au calme, alors qu'un cadre motivé préfère rester sous pression en traitant au dernier moment ses dossiers urgents. Si les diverses représentations du temps ont forcément des conséquences directes sur le comportement professionnel, nous persistons à croire que les autres voient le temps et l'utilisent comme nous ! Pour Stephen Covey, consultant et fondateur du *Covey Leadership Center*, «*La réussite dépend de notre capacité individuelle à consacrer suffisamment de temps et d'énergie à nos priorités personnelles, professionnelles et familiales, en sachant hiérarchiser convenablement nos différentes activités quotidiennes sans pour autant sacrifier à nos loisirs*». Il estime d'autre part, que la quasi-totalité de notre temps est absorbée par des activités importantes mais pas urgentes, alors que ceux qui réussissent savent parfaitement se concentrer sur les tâches les plus importantes et les plus urgentes pour eux et pour les autres. Rappelons que la loi de Pareto appliquée à la gestion du temps stipule que 20% de nos actions produisent 80% de nos résultats. De la même manière, la loi de Parkinson affirme qu'une activité (notamment administrative) a tendance à occuper tout le temps disponible qui lui est affecté.

ASTUCES DE SPÉCIALISTE POUR GÉRER SES PRIORITÉS

- . Réserver la matinée aux travaux de réflexion personnelle ;
- . Ne pas consacrer plus de 2 heures de suite à un même dossier ;
- . Effectuer un rendez-vous avec soi-même (revenir sur la journée écoulée, réfléchir à celle du lendemain, faire le point sur les objectifs à moyen terme) ;
- . Exercer «la force du moi», c'est à dire la capacité à tenir bon ses objectifs en se donnant le droit de dire non face à toutes les situations d'interactions «parasitantes» imposées par les autres.

3 étapes pour gérer ses priorités

La bonne démarche pour bien gérer ses priorités suppose d'abord de clarifier ses objectifs en revenant toujours à l'essentiel. Cette première étape de définition des priorités est décisive. Elle permet d'organiser solidement son emploi du temps au quotidien. Il s'agit ensuite d'analyser sa manière de consommer le temps sous forme d'auto-diagnostic (livre, séminaire de formation). L'analyse durant cette seconde étape a plusieurs avantages. Elle oblige à prendre du recul sur la façon dont la personne croit travailler. Elle pointe du doigt ce que les spécialistes appellent les activités chronophages ou «croque-temps» (interruptions diverses, réunions interminables, bavardages, problèmes imprévus...). Dans le cadre d'évaluations menées en groupe, elle génère parallèlement une prise de conscience sur la manière dont les autres utilisent leur temps. La 3^e phase de la méthode concerne la mise en œuvre de nouveaux comportements. Celle-ci est à double détente. Elle concerne d'abord l'amélioration personnelle (planification, lutte contre la temporisation, utilisation du téléphone...) puis, la gestion du temps passé avec les autres .

HIÉRARCHISER SES PRIORITÉS : LA MÉTHODE EISENHOWER

Des milliers de patrons américains ont adopté une méthode (matrice en carré) s'inspirant de celle utilisée par le général Eisenhower, lequel classait ses tâches selon leur degré d'urgence et d'importance. Ordre de traitement des priorités dans la gestion courante des tâches :

- A. Important et urgent :** à effectuer en priorité
- B. Important mais pas urgent :** à traiter dans un moment de creux
- C. Urgent mais pas important :** à déléguer
- D. Pas important et pas urgent :** poubelle !

Vivre au rythme de la chronobiologie

L'ensemble de nos réactions et de nos rythmes biologiques sont expliqués grâce à une science, la chronobiologie. L'efficacité intellectuelle optimale, les phases de forme physique ou d'échange affectif s'expliquent physiologiquement par la régularité de nos horloges internes. Par exemple en 24 heures (cycle circadien), toutes les fonctions de l'organisme passent par des hauts et des bas : sécrétions d'hormones, température, pression artérielle, force musculaire, vigilance, mémorisation... Ainsi lorsque nous nous sentons en forme, c'est qu'il est l'heure biologique durant laquelle notre production de cortisol est à son maximum (hormone qui stimule la production de glucose, source d'énergie et de nourriture du cerveau). A l'inverse, lorsque la production d'adrénaline (hormone qui répond au stress) et nos défenses immunitaires sont au plus bas de leur production, c'est que nous sommes à l'heure d'un creux biologique. L'heure de vulnérabilité maximale pour un humain se situe à 3 heures du matin, moment des accidents de voiture mortels et des catastrophes collectives (Tchernobyl).

CHRONOBIOLOGIE : AVOIR LE BON TIMING

Considérant que nos performances varient selon les heures de la journée, la chronobiologie permet d'identifier nos plages de vigilance maximale en prenant en considération notre rythme circadien. Il s'agit, chez l'homme, d'un rythme biologique d'environ 24 heures réglé en fonction de l'environnement général (soleil, lune, nuit...). Le principe est que chaque organe est au maximum de son activité à un moment de la journée et qu'il ne fonctionne pas de la même façon à 7H., 12H. ou 20 heures. Exemple de timing chez un individu vivant en harmonie avec ses rythmes naturels :

Le bon timing pour être en forme durant la journée

- 6H00** : La production de cortisol, l'hormone du réveil, est à son pic. Le cerveau se met en route.
- 8H00** : Premier pic de tonus corporel avec la conjugaison de plusieurs hormones permettant de brûler idéalement les graisses et développer les muscles.
- 10H00** : La vigilance du cerveau est optimale avec un fort taux de sucre dans le sang et une température corporelle élevée favorisant l'activité intellectuelle.
- 12H00** : Moment pour prendre un déjeuner léger mais complet afin d'éviter une baisse de tonus et d'attention.
- 15H00** : La mémorisation est moins bonne que le matin mais le taux de glycémie (sucres dans le sang) est encore haut si le déjeuner a été normal permettant d'effectuer des tâches de routine.
- 17H00** : Second pic de tonus musculaire à mettre à profit pour une activité physique.
- 19H00** : La tension retombe avec une sécrétion de mélatonine (hormone du sommeil) qui s'accélère.
- 20H00** : C'est le temps de décrocher et de dîner au plus tôt afin de faciliter ensuite le cycle d'endormissement.

Le bon timing pour bien récupérer la nuit

- 22H00** : Faire une petite promenade relaxante en vue de s'aérer et permettre ensuite de mieux dormir.
- 23H00** : Phase d'endormissement progressif durant laquelle l'hormone de croissance est à son taux de concentration maximale pour renouveler les cellules durant les 3 à 4 heures suivantes.
- 2H00** : Endormissement nécessaire sous peine de dérégler gravement la mécanique interne sachant qu'à ce moment précis la capacité de mémorisation et de récupération physique sont en jeu. L'hormone acétylcholine aide les muscles à se relaxer totalement.
- 4H00** : Le sommeil se fait plus léger à cause du fait que la sécrétion de cortisol a repris. Un réveil régulier à cette heure nécessite de voir un spécialiste.

Être en phase avec soi-même

En matière de chronothérapie (connaissance des horaires d'action des médicaments), il est avéré que le moment de prise d'un médicament amplifie son effet ou le réduit. Ainsi, l'aspirine prise le soir entraîne 2 fois moins de risques d'hémorragie digestive que le matin. Une anesthésie dentaire agit 3 ou 4 fois plus longtemps à 15 heures, qu'à 8 heures ou à 19 heures. De la même manière, les anti-inflammatoires calment mieux les douleurs rhumatismales l'après-midi que le matin. Il arrive également que notre horloge interne avance ou retarde par rapport aux horaires de la vie sociale et professionnelle (10% des gens sont du «matin» ou du «soir»), ou que des circonstances (décalage horaire, travail posté...) puissent dérégler notre chronobiologie. Dans ce cas, il existe des «synchroniseurs» qui remettent automatiquement l'horloge «à l'heure». Par exemple, le rythme veille-sommeil peut être modifié grâce à la lumière naturelle ou artificielle. Contrôler sa chronobiologie en s'appliquant à être en phase avec ses meilleures heures, permet de vivre au plus haut de son rendement et de sa santé.

CHRONOBIOLOGIE : À FAIRE ET À NE PAS FAIRE

À FAIRE

- . Connaître son propre rythme en notant l'heure de son réveil spontané le dimanche ou en vérifiant si ses performances sportives se situent le matin ou le soir ;
- . Interrompre ses activités intellectuelles toutes les 90 minutes afin de maintenir sa vigilance ;
- . Prendre un café vers 10 heures, afin de se sortir au plus vite de la période matinale de latence ;
- . Faire une sieste en début d'après-midi ;
- . Fixer ses rendez-vous galants entre 17 et 19H., lorsque la température du corps et les neurotransmetteurs de l'émotivité sont à leur maximum ;
- . Pour se resynchroniser, si l'on est un couche-tard, il est conseillé de prendre quelques gouttes de teinture mère de *Passiflora incarnata* pendant 2 ou 3 semaines.

À NE PAS FAIRE

- . Essayer de battre ses records le matin au réveil en se croyant plus performant après une bonne nuit, alors que les sources d'énergie ne sont pas encore à leur maximum ;
- . Se priver de sucres par peur de grossir, alors que le glucose est la principale source d'énergie et d'activité cérébrale ;
- . Manger peu à midi de peur de somnoler (ce qui surviendra de toute façon) et se rattraper au dîner (qui est source de stockage) ;
- . Se coucher avant d'avoir sommeil, sachant qu'on ne s'endort pas pour autant ;
- . Conduire en milieu de nuit, même si l'on n'a pas sommeil ;
- . Prendre toutes ses vacances en été, alors que l'organisme a besoin de repos au soleil ...surtout en hiver.
- . Faire un maximum de ski pendant ses vacances d'hiver, sans tenir compte de la baisse de ses défenses naturelles.

10 conseils pour bien gérer son temps

1. Evaluer la durée des entretiens

Le mieux est de tracer sur son agenda un rectangle englobant la durée estimée de l'entretien et pas seulement l'heure de début du rendez-vous.

2. Changer ses habitudes

Il faut toujours se demander pourquoi l'on veut changer avant de penser comment. Le changement d'habitude est un point clé de la démarche. Certains auteurs estiment qu'il suffit de répéter une action pendant 30 jours régulièrement pour en faire une habitude.

3. Se ménager un moment calme

Comme de nombreux dirigeants qui font dire par leur secrétaire qu'ils sont absents ou en réunion, il est bon de s'aménager une matinée par semaine sans aucun rendez-vous, ni aucun contact téléphonique.

LA JOURNÉE IDÉALE

. Avant 10H	: Ne pas en faire trop (période de latence, charge de batterie)
. 10H-11H30	: Moment optimal pour l'activité intellectuelle ou physique (taux de sucre sanguin élevé)
. 11H30-15H	: Ne rien décider ni entreprendre (baisse hormonale)
. 15H-16H30	: Moment optimal (comme entre 10H-11H30)
. Fin d'après-midi	: A réserver aux travaux (jardinage, bricolage...) qui demandent une dépense physique, mais peu d'activité intellectuelle. La température du corps est maximale ce qui prédispose à l'échange affectif et émotionnel.

4. Dire non à son patron

Dire non est essentiel pour bien gérer son temps. La capacité de dire non est liée à l'image de soi et à la faculté de vivre indépendamment du regard des autres. Cette position est fortement recommandée lorsque la surcharge de travail génère du stress. Il faut néanmoins user d'un minimum de diplomatie, en proposant une solution alternative du type «oui, avec plaisir, je serai complètement disponible à telle heure».

5. Analyser le déroulé de la journée

Faire le point du timing de la journée est un exercice indispensable, même s'il peut apparaître fastidieux. Il convient de noter l'heure du début de chaque tâche, puis de voir si le temps consacré à la masse d'activité reste compatible avec les priorités du jour.

6. Etablir la check-list du jour

Il est conseillé de ne pas lister plus de 10 tâches différentes par jour, afin d'éviter de tomber dans le stress de la surcharge de travail.

Il est souvent conseillé de commencer par des activités de routine (courrier, e-mail...) avant d'affronter les tâches plus difficiles.

7. Laisser de la place à l'imprévu

L'imprévu, la spontanéité, le plaisir de la relation sont des manières informelles de faire naître la créativité et d'enrichir le contenu de son quotidien. La planification de 60% de son temps paraît être une évaluation raisonnable. En tout état de cause, mieux vaut prévoir l'imprévisible que le laisser bouleverser son emploi du temps.

8. Lutter contre la temporisation

Le plus souvent lorsque l'on reporte une tâche au lendemain, c'est souvent parce que celle-ci pose un problème. Il faut donc se demander à chaque fois pourquoi l'on souhaite remettre à plus tard, ce que l'on peut faire le jour même !

. Gérer les interruptions

Il est recommandé d'éviter de céder à la pression de l'urgence, sachant que toute question urgente peut toujours être différée d'au moins 5 minutes, voire d'un quart d'heure, sans que le monde ne s'écroule entre temps. Aussi, lorsque l'on vous dérange en prétextant l'urgence d'un dossier et qu'«il faut absolument en discuter», le mieux est de répondre «Oui, mais quand ?».

. Adapter les méthodes

Dans les sciences humaines, il n'existe pas de méthode universelle qui soit valable à l'identique pour tous les individus. Il faut donc prendre ce qu'il y a de meilleur dans les outils proposés, se faire confiance et miser sur son intuition et son expérience.

20. Affirmer sa différence

Comment stimuler les affaires ?

Face à une convergence concurrentielle de plus en plus forte, l'entreprise doit coupler différentes stratégies d'attaque des marchés pour ne pas risquer de perdre du terrain. Pour affirmer sa différence et son fameux avantage concurrentiel, l'entreprise ne doit plus simplement se plier aux principes du marketing traditionnel, lancer des opérations promotionnelles, distribuer des cadeaux ou favoriser des prix bas si l'innovation, l'image, l'accueil et la qualité des produits ou services ne sont pas au rendez-vous. Mieux encore, plus les méthodes restent traditionnelles et limitées dans leur usage plus elles favorisent l'infidélité commerciale. La stimulation des affaires ne résulte plus seulement de «promos», de bonus, de cadeaux et autres techniques d'appels destinées à faire du client un chasseur de primes. Elle résulte de plus en plus d'une vision stratégique élargie capable à la fois, de faire réagir très rapidement l'ensemble des services de l'entreprise, de réinventer régulièrement son marché en créant des ruptures décisives et surtout, de suivre l'évolution comportementale du consommateur et/ou du client dans le cadre d'un marketing «flou». Avec l'arrivée des NTIC et de la mondialisation, le temps s'est accéléré obligeant l'entreprise à réagir dans l'instant. Le défi du changement permanent apparaît inéluctable. Il suppose une évolution rapide des mentalités à tous les niveaux de l'entreprise et pas uniquement dans les services traditionnellement branchés sur l'extérieur.

Tenir compte des tendances de consommation

Aujourd'hui, le particulier consomme de plus en plus comme s'il était un professionnel. Il gère et décide de ses achats comme une entreprise de ses investissements. Selon Robert Rochefort directeur du *Credoc*, le consommateur veut un produit ou un service qui corresponde à ce qu'il est, «*Il veut qu'on s'intéresse à lui comme «personne» et refuse qu'on le mette dans une «niche», comme un chien*». Il souhaite que l'on s'adresse à lui comme à un producteur ou à un porteur de projet et non pas, comme à un individu immature avide de se différencier par ses achats. En fait, le consommateur aspire de plus en plus à s'investir dans sa consommation. D'après ce spécialiste, le marché des particuliers et celui des professionnels se rapprochent de façon inexorable. Demain, «*L'entreprise ne réussira pas grâce à son marketing, mais grâce à des produits à forte personnalité*». L'avis de ce professionnel des comportements collectifs est particulièrement tranché sur le sujet, affirmant même que les entreprises qui misent tout sur la segmentation marketing, le One to one, les méga bases de données ou le datamining se fourvoient.

Si la course à l'innovation bat son plein, alors que la grande majorité des produits nouveaux ne durent pas 3 ans, la résistance des produits dits basiques reste importante avec presque 60% de notre consommation courante. Il est vrai qu'en ce domaine, c'est toujours le consommateur qui décide s'il y a ou non innovation. L'avenir semble pourtant s'ouvrir sur les produits dits multifonctionnels mais aussi, aux créneaux liés aux nouvelles technologies de l'information et à la «coproduction» entre client et entreprise, une démarche favorisant le sur-mesure grâce à une plus forte interface créative avec le client.

Lutter contre la convergence concurrentielle

Si les marges fondent, le secteur stagne et la concurrence devient de plus en plus forte, alors tant mieux ! Tandis que la plupart des entreprises se livrent un combat fratricide pour tenir leur position, elles en viennent à se ressembler dans leurs méthodes, à partager la même vision du marché et à converger sur une définition commune des attentes du client, ainsi que sur les stratégies pour les satisfaire. Ce mimétisme collectif s'appelle la convergence concurrentielle. Plus la convergence est grande, plus la logique de concurrence devient alors suicidaire pour les entreprises qui ne peuvent jouer que sur des améliorations marginales de leurs offres : baisse de prix, augmentation de la qualité ou extension de services. A l'opposé de cette convergence concurrentielle, se profile actuellement l'émergence d'un phénomène baptisé hyperconcurrence. L'hyperconcurrence regroupe tous les perturbateurs les plus audacieux et les plus rapides des secteurs de pointe, ainsi que ceux qui pratiquent des stratégies offensives orientées client (meilleur service, qualité supérieure, évolution technologique...). Elle exacerbe encore davantage la rivalité et la course à la compétitivité en agissant directement sur la course à l'innovation, au raccourcissement du cycle de conception et de vie de produits, ou sur l'efficacité fondée sur une stratégie de prix et de compétence agressive. L'objectif de l'hyperconcurrence est de s'attaquer aux positions défensives d'une concurrence jugée classique, qu'elle souhaite détruire ou mettre sur la touche, afin de prendre avant elle, ou reprendre, des positions clés sur les marchés existants. L'irruption perturbatrice de ce nouveau type d'entreprises, à la fois souples et créatives, est en passe de devenir la norme dans le commerce mondial. Pour faire partie de ces entreprises au profil gagnant, il ne suffit plus d'exploiter les compétences existantes mais surtout de perturber et de créer la surprise dans chaque marché de produit et dans chaque marché de facteurs, en misant sur la fidélisation et l'avantage déterminant en faveur du client.

S'obliger à réinventer son marché

Deux experts en stratégie et professeurs à l'*Insead* de Fontainebleau (W. Chan Kim et Renée Mauborgne) affirment qu'il est tout à fait possible de sortir de la logique de convergence concurrentielle, en s'obligeant à franchir les frontières de son marché, en remettant en cause certains dogmes et en changeant la donne de son secteur.

Ainsi, si un grand nombre d'entreprises se montrent attentives aux changements de modèle, de prix ou aux campagnes publicitaires de leurs concurrents, elles négligent le plus souvent de surveiller les marchés de substitution, c'est à dire ceux qui proposent à la même clientèle une alternative à leur offre. Elles oublient également un grand principe du comportement consumériste, qui fait que lorsqu'un client ou un consommateur achète un bien ou un service, il renonce, consciemment ou non, à plusieurs autres possibilités. De ce constat, il existe 6 manières pour sortir du cadre concurrentiel de son marché en espérant pouvoir reprendre la main :

1. Prendre en compte les offres des marchés de substitution

Le premier moyen consiste à s'interroger sur les raisons qui poussent un acheteur à choisir un produit ou un service plutôt qu'un autre (ex. prendre le TGV, plutôt que l'avion ou la voiture). Il s'agit ensuite de concilier l'essentiel des avantages des deux ou trois secteurs de substitution, en gommant leurs inconvénients, pour dessiner une nouvelle offre originale et plus complète.

2. Conjuguer les avantages de deux groupes stratégiques

Le groupe stratégique désigne un ensemble d'entreprises qui poursuivent une même stratégie dans un secteur donné. Chaque groupe définit un champ concurrentiel qui se hiérarchise selon des critères de positionnement, de prix et de performance. Comme dans le cas précédent, il est nécessaire de s'interroger sur les motivations propres aux clients de chaque groupe stratégique pour en comprendre les principaux ressorts d'action. En synthétisant ensuite de manière originale les avantages perçus dans chacun des deux groupes, il devient alors possible de créer un nouvel espace commercial capable de s'approprier des parts de marché en provenance des deux ou x segments concernés, tout en attirant des clients qui n'appartiennent ni aux uns ni aux autres.

LA MÉTHODE DU RENFORCEMENT POSITIF

Au milieu du XXe siècle, le psychologue américain Skinner a démontré que la fréquence d'un comportement augmentait lorsqu'il était récompensé par un stimulus agréable (félicitations, satisfaction d'avoir trouvé une solution...). Il en a déduit une méthode qui consiste de manière volontariste à s'accorder et à accorder une récompense chaque fois que soi-même ou un collaborateur se montre constructif, dans le but de rendre peu à peu l'optimisme automatique. Dans le prolongement de ce type de conditionnement mental «positif», plusieurs effets induits ont pu être constatés par la suite. C'est par exemple le cas avec une étude médicale, menée aux Pays-bas en 1991 sur des sujets âgés, qui a démontré que les plus optimistes d'entre eux ont une espérance de vie nettement supérieure à ceux qui broient du noir. Il a également été identifié par le professeur britannique Richard Wiseman un lien direct de cause à effet entre l'optimisme et la chance. Selon lui, les «chanceux» sont tout simplement des gens qui savent, bien mieux que les autres, repérer et exploiter les occasions favorables en se montrant plus ouverts envers autrui, en faisant confiance à leur intuition et en voyant toujours le bon côté des choses.

3. Valoriser son offre par des services de complément

Il est incontestable que la valeur d'un produit ou d'un service dépend étroitement du cadre dans lequel il est utilisé. Aussi est-il important de se demander à chaque fois, ce que fait le client avant, pendant et après son achat, puis de chercher à proposer des produits et des services de complément. Il suffit alors d'asseoir son offre sur plusieurs niveaux de satisfaction du «besoin» initial, puis de l'accompagner par la satisfaction complémentaire d'autres besoins jugés périphériques. L'offre globale devient ainsi une offre de type «poupée gigogne» capable d'apporter un niveau de satisfaction élargi en faveur de l'utilisateur.

4. Passer du registre fonctionnel au registre émotionnel

Chaque secteur d'activité a l'habitude d'utiliser préférentiellement un registre d'appel qui fait valoir, soit les qualités intrinsèques du produit (prix, qualité, fonctionnalité, performance...), soit son image (luxe, sérieux, qualité, discount...) ou encore sa part de rêve (exotisme, beauté, imaginaire...). En passant d'un registre purement fonctionnel à un registre émotionnel et/ou en les associant ensemble de manière créative, il devient possible de surprendre le consommateur en créant une rupture dans ses habitudes. Sur la base d'un métier ou de compétences reconnues, l'effet de surprise et le changement de registre permettent de redessiner rapidement les contours d'un nouveau marché.

5. Anticiper la modification de la valeur fournie aux clients

Beaucoup d'entreprises renoncent à anticiper, en se contentant seulement de prolonger les tendances déjà connues ou visibles. Pourtant chaque secteur est soumis à des évolutions plus ou moins rapides et prévisibles. Il s'agit dès lors de détecter les marchés de demain en essayant de repérer parmi les événements contemporains ceux qui vont faire basculer son secteur. Comme au surf, il faut savoir se placer au bon endroit et au bon moment pour se laisser ensuite porter par la vague naissante (ex. environnement, NTIC, écologie...) tout en sachant anticiper la modification de valeur pour les clients.

6. Séduire les utilisateurs pour convaincre les acheteurs

A l'intérieur d'un secteur, il vaut mieux parler de «chaîne de clients», c'est à dire de l'ensemble des agents directement ou indirectement impliqués dans l'acte d'achat que de «client-cible». En effet, chaque maillon de la chaîne possède ses propres critères pour apprécier un produit ou un service, lesquels sont différents si l'on est acheteur, utilisateur ou prescripteur. L'un mettra davantage l'accent sur les coûts, l'autre sur le confort d'utilisation et le dernier, sur la sécurité ou la productivité. En général, chaque secteur s'adresse au seul maillon jugé dominant de la chaîne (exemple l'acheteur) dans un «package» d'arguments orientés préférentiellement en fonction de sa culture et de ses attendus. Une bonne stratégie de rupture suppose dorénavant de viser simultanément un «autre» maillon précis de la chaîne d'achat (utilisateur, prescripteur), afin de pouvoir séduire par rebond et/ou par «effet de bande» le décisionnaire final (acheteur).

Il s'agit en fait d'apparaître comme indispensable au maillon jugé principal (non décisionnaire final) avec une offre et des arguments construits sur la base spécifique de sa culture professionnelle ou personnelle. L'objectif est que ce dernier devienne un allié inconditionnel, impartial et fortement motivé pour convaincre et influencer en interne, les autres maillons de la chaîne d'achat.

LES 8 PÉCHÉS CAPITAUX QUI MÈNENT LE MANAGER À L'ERREUR

- . Etre débordé et se laisser envahir par des tâches accessoires
- . Répéter ou copier des tactiques et des stratégies du passé
- . Sentiment de toute puissance et d'invulnérabilité
- . Incapacité à déléguer
- . Difficulté à se mettre à l'écoute réelle des autres
- . Etre trop gentil en étant guidé par l'affectif
- . Se passionner pour son travail en oubliant sa finalité
- . S'entourer de collaborateurs qui vous ressemblent

21. Lutter contre le défaitisme

Comment reconnaître les symptômes du défaitisme ?

Le défaitisme constitue l'antinomie de la motivation, une sorte d'anti-motivation qu'il convient de reconnaître, d'isoler puis de traiter. Lorsque le défaitisme se propage, il constitue l'une des plus grandes menaces pour l'entreprise, car il n'affecte pas seulement la productivité mais paralyse aussi la créativité. Le défaitisme concerne surtout les attitudes individuelles. Aussi, dès que l'on identifie au moins 3 symptômes défaitistes chez un salarié, il peut alors devenir «contagieux» vis à vis de ses collègues. Principaux symptômes du défaitisme :

- . Manque d'enthousiasme dans le travail ;
- . Dénonce sans cesse l'incohérence de l'entreprise, sa gestion, sa stratégie ;
- . Rejette constamment la faute sur ses collègues ou sur les autres services ;
- . Génère une frustration dans les contacts établis avec ses collègues ;
- . Est persuadé que toute nouvelle initiative ne réussira pas mieux que les précédentes ;
- . Croit que ses propres efforts ne changeront pas grand chose au résultat final ;
- . Se demande pourquoi il travaille dans une entreprise qui ne reconnaît pas son travail ;
- . Reporte son propre manque d'amour sur l'entreprise ;
- . Semble malheureux le lundi et se réjouit ouvertement le vendredi ;
- . Repousse à plus tard toutes ses envies d'accomplissement personnel.

LES 3 TYPES DE DÉFAITISTES

En psychologie, il est assez facile de discerner les causes d'insatisfaction chez un homme mal dans sa peau. Par exemple, les gens les plus insignifiants ont toujours besoin de faire du bruit, ceux qui sont les plus critiques ont souvent une mauvaise image d'eux-mêmes ou encore, les plus possessifs sont ceux qui craignent d'être dépossédés...

Les 3 grandes catégories de défaitistes recouvrent :

- . **Le critique par vocation** : Il parle toujours des autres et de lui-même en termes dévalorisants ou agressifs. Il prend pour modèle un «ailleurs» inaccessible (entreprise concurrente, le glorieux passé, un autre pays...). Face à ce type de défaitisme, il convient d'affaiblir les thèses développées en montrant que le raisonnement est biaisé.
- . **L'insatisfait permanent** : Il est surmené et se fixe des objectifs trop ambitieux. Si son insatisfaction le pousse à réussir dans son travail, il peut néanmoins devenir dangereux en extériorisant «intelligemment» son pessimisme auprès de ses collègues. Le remède consiste alors à l'encourager à changer de comportement en lui montrant les risques et les dangers pour lui-même comme pour les autres.
- . **L'isolationniste défaitiste** : Il s'isole peu à peu des autres collègues de travail en arguant de critiques permanentes assorties d'un comportement autodestructeur (tabac, alcool...). En réalité, son véritable problème se situe hors de l'entreprise.

Comment se comporter ?

Il est important d'être attentif aux réponses données, aux silences, aux gestes ou aux grimaces sachant que les gens aigris sourient peu, alors que les gens heureux sont souvent gentils. D'une manière générale, il faut éviter de vouloir changer la personnalité de l'autre mais plutôt rechercher à lui faire prendre conscience des conséquences de son comportement.

Quelques conseils de bon sens face à un défaitiste :

- . Chacun de nos comportements jouent sur 2 registres, le raisonnement et les sentiments : avec un défaitiste il est recommandé d'oublier l'affectif !
- . Ne pas se laisser perturber, en considérant qu'il est normal que de tels personnages existent
- . *Don't take it personal* (ne pas le prendre pour soi) ;
- . Eviter les polémiques stériles en raisonnant à long terme ;
- . Interroger directement la personne en lui demandant par exemple «que dois-je faire pour que vous cessiez de me critiquer ?», ou «que faut-il concrètement changer dans votre travail pour que vous y trouviez intérêt ?».

GÉRER LA MONTÉE DES PEURS

En période de crise *«De nombreux salariés ont peur que leur société dépose le bilan ou soit vendue, peur qu'il y ait un plan social, peur d'être dans la charrette... Et ceux qui travaillent dans une entreprise qui s'en sort bien ont peur de ne pas arriver à produire ce qu'on attend d'eux dans un contexte de pression accrue»* confirme Thierry Chavel, coach de dirigeants et cofondateur du cabinet Alter & Coach. Il semble en effet, selon un récent sondage BVA, que 53% des salariés estiment que la situation économique actuelle a pour effet de détériorer le climat social dans leur entreprise. Ils sont même 43% dans le secteur privé à se sentir personnellement exposés au risque de perdre leur emploi dans les mois à venir. Dans le contexte actuel de brouillard économique et social, il est fortement conseillé aux managers de veiller à réduire cette tension anxiogène qui risque, sinon, d'aboutir à une démotivation générale, voire à *«la tétanisation des troupes»*.

Selon Didier Corpet, directeur de plusieurs sociétés et membre du mouvement EDC (Entrepreneurs et dirigeants chrétiens), *«Vis-à-vis d'un salarié dont le sort dépend de vous, c'est comme vis-à-vis d'un enfant en période de crise, il ne faut surtout pas changer d'attitude. Si notre stress est plus important que d'habitude nous devons éviter de le diffuser»*. Même avis pour Caroline Noublanche, présidente de Prylos, pour qui *«Le dirigeant a un rôle de tampon. J'estime que mon boulot est de communiquer aux équipes un stress positif à des moments clés et d'éviter de leur envoyer des signaux parasites chaque fois que j'apprends une mauvaise nouvelle.»*

Comment reconnaître les symptômes du découragement général?

Le découragement s'applique davantage à un groupe d'individus en prenant principalement racine dans la mauvaise ambiance générale ou un malaise diffus, dont il est impératif de traiter les causes. Les effets du découragement comme ceux du défaitisme peuvent rapidement contaminer la bonne marche de l'entreprise, faisant ainsi que les idées se tarissent, les produits vieillissent, les solutions se standardisent, l'intérêt aux clients disparaît, les délais de réponses augmentent considérablement, le suivi des affaires génère des erreurs, des retards ou des problèmes constants... En matière de découragement, les différents symptômes sont faciles à reconnaître car ils se cumulent :

- . Les décisions prises même collégalement sont systématiquement critiquées ;
- . Les salariés ne croient plus aux capacités de l'entreprise à inventer de nouveaux produits ou à conquérir de nouvelles parts de marché ;
- . Le départ d'un cadre ou d'un responsable est vécu comme un drame ;
- . Les rumeurs et les bruits de couloir injustifiés se multiplient ;
- . Tout événement dont les conséquences sont mal cernées est vécu avec un a priori défavorable ;
- . Les responsables admirent ouvertement les concurrents.

Les principales causes et leur traitement

D'une manière générale les sources du découragement indiquent l'existence de problèmes liés à un mauvais climat social. La conjoncture économique et la crise peuvent également en être responsables, en masquant d'incertitudes l'horizon personnel et collectif. En ce domaine, les mêmes causes produisent souvent les mêmes effets :

- . Il existe un facteur contaminant ayant accès à l'ensemble des services de l'entreprise (salarié isolé ou groupe de personnes) qui devient à lui seul le bureau des pleurs tout en véhiculant les doléances d'un étage à l'autre. Pour régler ce genre de problème, la bonne solution suppose de placer à ce poste un ou des salariés plus équilibrés et enthousiastes.
- . Les salariés sont peu ou mal informés, faisant que la rumeur remplace le manque d'information. Devant l'incertitude, la nature humaine est ainsi faite que les individus imaginent toujours le pire. Aussi la meilleure solution consiste à alimenter régulièrement les salariés par une information claire, précise et détaillée.
- . Le manque de confiance favorise la rétention d'information, bloquant ainsi le processus d'échange entre personnes et services, ce qui a pour effet d'amplifier la perception des problèmes et des situations. La première solution nécessite de rétablir la confiance en créant de nombreuses occasions d'échanges.

- . La concurrence entre deux services réduit toute forme de coopération. Il peut alors s'agir soit d'un problème de personne entre 2 responsables, soit d'une compétition entre opérateurs, soit d'un problème de gestion «impactant» le niveau d'intéressement aux résultats. La meilleure solution dans le premier cas nécessite une franche tentative de conciliation ou en cas d'insuccès, de changer carrément les responsables de postes. Dans le second cas, il convient de revoir le système d'intéressement.
- . L'attitude du dirigeant pose problème, en n'arrivant pas à motiver ses troupes. Il convient alors soit de changer de responsable, soit d'appliquer à la lettre les *Best Practices* en matière de motivation !

La bonne attitude du manager

En tout état de cause, la relance puis la dynamique de motivation nécessitent la participation active et volontaire de tous, un engagement clair et offensif de la part de la direction avec le développement de nouveaux projets, afin de pouvoir dessiner des perspectives d'avenir en effaçant les moindres aspects inutiles du passé. Comme le résume Thierry Chavel : «*En ce moment, un patron doit faire son métier avec son cœur et ses tripes !*» confirmant ainsi qu'en période de crise les salariés attendent 3 comportements majeurs de la part de leurs managers :

- . Ils ont besoin que leurs managers leur tiennent un discours de vérité, d'adultes.
- . Ils veulent avoir en face d'eux des patrons «congruents», c'est-à-dire des hommes et des femmes dont les discours sont en phase avec les actes.
- . Ils souhaitent être écoutés et attendent que le dirigeant fasse régulièrement le «tour des popotes» dans une attitude d'écoute et d'humilité.

En fait, chaque collaborateur attend de savoir ce que l'on attend personnellement de lui, tout en étant mis régulièrement au courant des perspectives de l'entreprise. Cela suppose une bien plus grande transparence qu'auparavant de la part des dirigeants et des managers, lesquels doivent montrer un comportement plus ouvert, plus proche et plus disponible.

12 pistes pour cela :

- . Informer clairement et précisément sur la situation actuelle de l'entreprise et sur ses perspectives.
- . En cas de problème, informer les salariés sur les conséquences attendues ainsi que sur les moyens mis en oeuvre pour les résoudre.
- . S'il n'y a pas de problème, le dirigeant doit dire ce qu'il va faire pour préserver cette situation.
- . Confirmer, le cas échéant, le rôle et la place de chaque collaborateur au sein de l'entreprise en lui demandant, ou non, d'opérer des changements.
- . Redonner du sens au travail de chaque salarié.

- . Dans le cas d'un licenciement prévisible, traiter le salarié avec respect en le recevant et en lui disant les choses en face.
- . Expliquer toutes les décisions stratégiques en disant pourquoi telle option a été prise et quels sont les résultats attendus.
- . Satisfaire au fort besoin d'échange en créant un blog interne facilitant un lien direct, ouvert et critique entre les collaborateurs et leur dirigeant.
- . Eviter de trop diffuser les nouvelles anxiogènes à l'ensemble du personnel mais seulement aux personnes concernées.
- . Ne pas hésiter à dire en cas de difficultés ponctuelles avec un client, fournisseur ou banquier, *«qu'on savait que cela allait arriver et que l'on a déjà anticipé la solution pour s'en sortir»*.
- . En cas d'imprévu jugé très sensible pour le moral de tous il est conseillé de *«mentir intelligemment»* afin d'éviter de *«risquer qu'un simple incident se transforme en incendie»*.
- . Donner du travail à faire à tous et permettre à chacun d'avoir *«beaucoup de pain sur la planche»* afin de lutter contre la déprime, le relâchement et la gamberge inutile.

22. Rebondir et tirer parti de ses erreurs

Accepter l'erreur

La vie professionnelle n'est pas un long fleuve tranquille en étant jalonnée de nombreuses occasions de se fourvoyer : erreurs de décision, mauvais choix professionnels, passages à vide, incompatibilités d'humeurs, comportements inadéquats... Bénignes ou gravissimes, les erreurs sont inévitables et font partie inhérente de la vie des salariés et des managers. Pour Marcel Saigne, consultant associé chez Enori, «*Si l'on veut du zéro défaut, du zéro risque, il ne faut rien entreprendre*». C'est d'ailleurs, selon lui, l'une des clés de l'innovation que d'accepter l'erreur «*A condition, bien sûr, de savoir en tirer les leçons et d'éviter qu'elle ne se reproduise*» car «*La première fois c'est une erreur, la deuxième fois c'est une faute...*». D'après Cécile Moulard, fondatrice de Badiliz.fr, «*Les difficultés sont des occasions idéales pour aller de l'avant*». Il est vrai que la capacité à voir le bon côté des choses se révèle souvent un facteur décisif dans la réussite. De la façon dont on aborde les problèmes, les erreurs ou les échecs, ceux-ci deviennent soit des occasions opportunes de se remettre en question, de rebondir, de se dépasser ou d'accentuer le mal être et l'apitoiement sur son sort. Pour les psychologues, il est clair que la vision optimiste ou positive des choses est la seule qui puisse permettre d'échapper à la peur et à l'immobilisme.

L'attitude humaine est déterminante

Dans l'entreprise, la meilleure attitude à adopter est certainement celle proposée par Neville Isdell, PDG de Coca-Cola, qui lors d'une convention annuelle de son groupe annonçait avec sagesse «*Nous ferons des erreurs et nous devons l'accepter. Elles sont nécessaires si nous voulons être innovants*». Même constat pour Patrick Légeron, psychiatre qui affirme que «*Pour peu qu'on le reconnaisse, l'échec est un inestimable levier de progrès*» car «*Admettre ses erreurs c'est déjà se mettre en position de progresser ou du moins de ne pas les répéter*». L'aléa professionnel doit pouvoir se gérer comme une gestion normale de crise sachant que tout le monde peut subir un imprévu, une «placardisation» ou une tuile contre sa volonté. Selon une étude de la Harvard Business School, 70% des erreurs de management seraient d'ailleurs dues au facteur humain ce qui suppose qu'à la source de l'erreur, l'attitude humaine reste prépondérante. Il est dès lors évident que sans «*S'efforcer d'en faire une sorte de tremplin, de motivation supplémentaire pour rebondir dans l'entreprise ou ailleurs*» l'individu tombe inmanquablement dans un cortège de remises en question, d'angoisses et de découragements comme le souligne Claire Roudot, coach et formatrice en relations humaines.

Les spécialistes de la gestion de carrière sont toutefois unanimes pour considérer que *«Même si interrompre brutalement son activité professionnelle pour raison de santé (ou autre) peut générer de légitimes interrogations chez le cadre angoissé à l'idée de se voir dépossédé de dossiers clés ou de perdre des points dans la course vers les sommets hiérarchiques, il convient de prendre du bon côté un tel épisode»*. Ce que confirme Isabelle Méténier, coach et formatrice, pour qui *«Le cadre doit profiter de ces moments rares pour se dire qu'une trajectoire professionnelle n'est pas forcément linéaire, que tout est possible. Il est peut être temps pour lui de se livrer à des activités dont il a perdu l'habitude : lire, s'occuper de ses enfants, flâner»*.

LA PEUR DE FAIRE UNE ERREUR

Pourquoi la peur de paraître stupide après avoir commis une erreur conduit-elle à mentir aux autres puis à se mentir à soi-même ? Deux psychologues américains, Carol Tavris et Elliot Aronson, tentent de répondre à cette question en expliquant que *«faire une erreur»* est incompatible avec le fait d'être *«une bonne personne»*. Selon eux, cette fâcheuse tendance à l'autojustification et à la mauvaise foi qui s'ensuit repose sur un phénomène de *«dissonance cognitive»* fondé sur *«un sentiment intellectuel désagréable lié à la tension entre deux choses que nous tenons pour vraies»*. Par exemple, un salarié qui commet une erreur dans son travail a tendance à *«minimiser son erreur ou s'obstine à prétendre qu'elle n'en est pas une, ce qui revient à ajuster la réalité à la théorie»*.

En fait, l'individu considère plus ou moins consciemment que commettre une erreur le remet fondamentalement en cause vis-à-vis de la normalité des autres ce qui a pour effet d'altérer l'estime de soi. Aussi pour combattre cette tendance infantile, les auteurs de l'étude préconisent de commencer tout simplement par admettre que l'on en est victime. En mettant ainsi sa fierté de côté, il redevient possible de faire preuve d'honnêteté intellectuelle envers les autres et soi-même. Ainsi dans le cadre d'une *«mauvaise»* décision entraînant une erreur, il convient de considérer celle-ci comme synonyme de prise de risque (ce qui est un plus) et/ou de réflexion faussée à partir d'informations partielles (influence néfaste des sources utilisées).

Au lieu de se culpabiliser il convient, au contraire, de rebondir dessus en considérant que l'erreur est un *«droit»* sur le chemin de la réussite et confirme parfaitement l'adage qui dit qu'*«Il n'y a que ceux qui ne font rien, ou qui ne s'exposent pas, qui ne se trompent jamais !»*

Positiver ses ennuis

«Une erreur ne devient une faute que si l'on refuse de la corriger» J.F Kennedy. Aussi pour sortir du cercle vicieux de la culpabilisation et de la déprime, les spécialistes recommandent de retrouver rapidement une estime de soi en positivant ses ennuis de la manière suivante :

- . Admettre son erreur et ne pas attendre d'être démasqué(e) pour en parler
- . Rester humble, ne pas se chercher de fausses excuses

- . Communiquer clairement et franchement en expliquant le contexte qui a conduit à faire cette erreur
- . Parler ouvertement des conséquences et faire son *mea culpa* sans verser dans l'autoflagellation
- . Accepter définitivement la responsabilité de l'échec ou de l'erreur
- . Analyser complètement son erreur (erreur personnelle d'estimation, de relation à l'équipe, à la hiérarchie...)
- . Chercher le positif en envisageant la meilleure solution pour redresser la situation
- . Elaborer un projet de sortie de crise en évitant qu'une telle situation se représente
- . S'adapter précisément aux conditions de la situation ou du marché
- . Se fixer de nouveaux objectifs en prenant une série de décisions intermédiaires
- . Se faire de nouveau confiance pour y arriver...

LE SYNDROME DE LA NÉGATION DE L'ERREUR

Tout le monde commet des erreurs. Ce qui est inquiétant, c'est de ne pas le reconnaître. Nombre de patrons, de responsables et d'hommes politiques (et pas seulement eux) ont pris la fâcheuse habitude de ne pas reconnaître explicitement qu'ils ont commis une faute, une erreur d'appréciation ou pris la mauvaise décision. Selon Eric Albert, psychiatre consultant en entreprise, la tentation est d'autant plus forte de nier l'erreur commise que l'on assimile ce que l'on fait à ce que l'on est. Cette position mentale qui s'appelle la confusion entre la valeur personnelle et la performance, conduit à se protéger en niant les faits. Afin d'éviter de se remettre en cause, ce qui peut être douloureux pour le sujet, celui-ci se conditionne alors à ne pas admettre qu'il y a eu faute. A force de le répéter aux autres, il finit par y croire lui-même en se persuadant du bien fondé de sa position.

Le symptôme devient d'autant plus pervers, que l'individu sait faire preuve de sincérité et d'objectivité sur certains points, lui donnant en retour le «droit» de cacher, mentir ou altérer sciemment par ailleurs d'autres faits. Ce mix permanent de mensonge-erreur-sincérité tend à devenir la pire des choses dans le relationnel professionnel et public, car il détruit peu à peu tous les fondamentaux liés aux valeurs de loyauté, de respect, de courage, d'honnêteté et de crédibilité. Le fait de s'arroger une conscience «claire» dans la pratique de l'erreur engendre le risque de reproduire constamment celle-ci, en faussant gravement le comportement du sujet vis-à-vis de lui-même et des autres. Pourtant en psychologie, l'erreur est un déclencheur de changement qui oblige à s'interroger sur notre manière de faire. Elle favorise la créativité et l'évolution intime en recherchant à faire autrement. Elle peut même devenir une chance de progrès si l'on sait correctement l'opportunistiser.

Les raisons qui conduisent à l'erreur

L'être humain semble programmé pour persister dans l'erreur. Selon Eric Albert, psychiatre et consultant, *«Cela s'explique en psychologie expérimentale par un faisceau de tendances entretenues par nos propres décisions»*.

En fait, poursuit-il : «*On refait ce qui ne marche pas ou mal, tout simplement parce qu'on ne sait pas faire autrement et qu'on ne se donne pas les moyens de trouver. On persiste dans un souci de prestance vis-à-vis du regard des autres, pour sauver la face à tout prix*». Afin d'éviter de tomber dans ce piège, Christian Morel, DRH chez Renault Véhicules Utilitaires et auteur de l'ouvrage *Les Décisions absurdes, Sociologie des erreurs radicales et persistantes* paru chez Gallimard, tente de les expliquer au travers des dissonances cognitives, le stress, ainsi que la persistance de troubles psychologiques bien ancrés chez l'individu. Selon lui, il existe des constantes à la source de l'erreur telles que :

- . Rester perméable et sensible à l'avis négatif des autres, être influençable en suivant à la lettre les conseils d'autrui lorsque c'est au détriment de son propre jugement ou intuition, produisant ainsi une forme d'**imprégnation négative**.
- . Décider dans une subjectivité dominante faisant que l'on cherche alors naturellement des informations et/ou des raisonnements destinés à justifier la décision prise en s'enfermant encore davantage dans l'**acte manqué** comme en mettant ainsi beaucoup plus de temps pour reconnaître l'erreur.
- . Eviter sa propre remise en cause ou ne montrer aucune humilité face à l'erreur, une attitude qui tend à reporter la faute sur les autres comme à augmenter la paresse à ne rien changer tout en favorisant ainsi le **statu quo**.
- . Répéter cent fois de manière volontariste qu'il faut changer, ou que l'on risque de faire une erreur, ne préserve en rien de la faire, bien au contraire, dès lors que l'on ne mobilise pas un véritable **désir à 150%** à l'accomplir.
- . Evoquer l'occurrence d'un risque d'accident, visualiser une situation défavorable ou entrevoir un objectif négatif, c'est déjà l'**autoprogrammer de manière subliminale**.
- . Etre obnubilé par ses certitudes, la réussite d'hier ou un simple bon sens, peut conduire rapidement à l'**erreur d'appréciation** notamment dans un contexte complexe, imprévu ou dans une situation de changement permanent.

Les tâches répétitives entraînent l'erreur

Des chercheurs de l'Université de Bergen (Norvège) ont démontré que le cerveau humain, qui adore la routine, finit toujours au bout d'un certain temps par se mettre en mode automatique. C'est à ce moment là que l'erreur d'inattention survient généralement. Le cas est bien connu dans la pratique routière sur autoroute où le conducteur finit par ne plus se rendre compte des kilomètres parcourus. De fait, plus le cerveau se met en «roue libre», ou en pause, dans l'accomplissement d'une tâche routinière, plus l'erreur survient chez certains individus. Le «temps de l'erreur» intervient même entre 6 secondes et 30 secondes après l'apparition de l'état de relâchement. Ces scientifiques ont ainsi pu observer précisément la mise en place du profil d'activité de la routine.

Ils ont constaté que lorsque le lobe frontal qui contrôle la cognition et la mémoire de travail baisse d'activité, un réseau de plusieurs autres régions situées à l'arrière du cerveau et impliquées dans l'état de repos, augmente d'intensité.

L'ESPRIT DE VENGEANCE

Des sociologues de l'université de Bonn ont mis en évidence le fait que la vindicte agressive ne paie pas. Après avoir dépouillé le profil psychologique de 20 000 personnes, ils en ont déduit que les individus qui appliquent la règle «*œil pour œil, dent pour dent*» face à une injustice réelle ou supposée, sous forme de vengeance froide ou violente, font que «*ceux-ci sont plus souvent victimes du chômage, ont moins d'amis et sont moins satisfaits de leur vie que la moyenne de la population.*»

23. Animer une équipe performante

La création d'une équipe performante repose, *a priori*, sur une démarche élémentaire si l'on considère les principales étapes : recrutement, réunion des individus, attribution des tâches et production finale d'un résultat. En réalité, cette approche relativement simpliste ne permet que très rarement d'atteindre les objectifs souhaités. Pour créer l'esprit du «Team building» gagnant, il est nécessaire de coupler compétence, compatibilité, croissance, tout en fortifiant constamment les relations humaines entre les collaborateurs. Dynamiser une équipe suppose, par conséquent, des exigences multiples en vue d'éviter de buter sur les inévitables problèmes de dissensions internes et d'apathie qui freinent l'atteinte d'une excellence possible.

Les conditions de base de la vie en équipe

En acceptant le postulat de base qui fait que rien ne peut se faire sans une confiance mutuelle, il est obligatoire que les membres de l'équipe apprennent à se connaître en prenant tout le temps nécessaire. De la même manière, si la plupart des initiatives destinées à améliorer le fonctionnement de l'équipe sont axées sur la cohésion interne, ce type de démarche ne doit en aucun cas étouffer l'esprit de compétition naturel. C'est notamment le cas dans une équipe transversale, internationale, multiculturelle ou de haut niveau, dans laquelle l'esprit de compétition devra être nécessairement développé et la concurrence entre individus considérée comme normale. Pourtant, il est courant de constater dans les situations incertaines ou ambiguës, comment les équipes les plus brillantes, en dépit de leurs ressources et de leur dynamisme initial, tendent à s'enliser assez vite dans des dissensions internes et ne parviennent pas à établir un véritable consensus. Pour être performante, l'équipe doit disposer de 3 conditions initiales :

- . Qu'elle dispose d'un savoir-faire réel ;
- . Que les individus partagent volontiers leurs compétences ;
- . Que chaque membre coopère totalement en vue d'atteindre l'objectif commun.

Les comportements qui freinent

En théorie, une équipe est censée produire plus d'idées, prendre des décisions plus réfléchies et les mettre en œuvre de manière plus efficace, que des individus isolés. Pourtant de nombreux mécanismes psychologiques viennent constamment réduire l'efficacité du groupe et produire, au final, plus de complexité et de solutions inexploitablement d'avancées productives et originales.

Quand on cherche à déterminer pourquoi une équipe ne fonctionne pas convenablement, on s'aperçoit le plus souvent qu'il existe un «manque», un flottement de nature à briser son élan et/ou à perturber son orientation. D'après certains auteurs, il existe des comportements et des prises de décision qui ralentissent l'efficacité collective tels que :

- . L'apathie, avec des personnes qui, par désillusion, ne participent plus à la discussion ni au travail de groupe.
- . Le fiasco, avec une proposition ou une suggestion émise par un participant mais dont personne ne fait l'écho ou ne tient compte.
- . La domination s'exerçant par la prise de parole régulière d'un même membre du groupe (chef ou leader) provoquant ainsi l'apathie et la docilité du reste du groupe.
- . Le tandem qui forme un groupe à l'intérieur du groupe et dont l'alliance procure à chacun de ses membres un relatif réconfort psychologique.
- . Le vote, dont le recours tantôt approprié ou malvenu met un terme au débat ou a un désaccord sans vraiment approfondir les solutions possibles.
- . Le faux consensus qui consiste à formuler une décision en termes si vagues que se dessinent derrière plusieurs interprétations possibles et qui éclate en vol, dès sa première mise en œuvre, par le fait que chaque partie a sa propre idée de ce qui a été convenu.

La dynamique de l'équipe gagnante

Pour les spécialistes, créer une dynamique gagnante dépend de 3 facteurs importants : les objectifs, les hommes et la croissance. Seules la combinaison et l'intégration adéquates de ces facteurs donnent toutes les chances à l'entreprise d'obtenir de bons résultats. Pourtant, si au départ, il s'agit de recruter les membres de l'équipe, puis de réunir les individus, puis d'assigner des tâches, la dynamique gagnante nécessite de rassembler des individus qui travaillent habituellement seuls et possèdent une spécialité précise (compétence) dans le cadre d'un savant mélange de qualifications et de connaissances devant se conjuguer ensemble (compatibilité), le tout dans un processus dynamique d'évolution (croissance). C'est cette parfaite adéquation qui permet l'éclosion d'un état d'esprit innovant au sein de l'équipe, en associant des personnes qui possèdent les compétences requises afin de mener à bien leurs tâches respectives mais qui sont aussi suffisamment assorties pour travailler harmonieusement ensemble.

Le triptyque gagnant :

1. La compétence représente un facteur essentiel de réussite. Elle repose obligatoirement sur des qualifications appropriées, sur une expérience appropriée et sur des performances reconnues.

2. La compatibilité doit permettre la collaboration efficace de personnes compétentes afin de doter l'équipe de la dynamique nécessaire. De ce fait, les qualités et les comportements de chacun doivent être en adéquation avec l'orientation et la coordination des efforts et des contributions de tous.
3. La croissance est synonyme de dynamique mais aussi de développement signifiant par-là, que l'information doit être partagée et comprise par tous dans le processus décisionnel. En cela, il est essentiel au sein de l'équipe d'écouter les opinions qui s'expriment et d'accueillir toutes les contributions.

ÊTRE VAINQUEUR OU PERDANT

Le vainqueur est celui qui agit.
 Le perdant est celui qui réagit.
 Le vainqueur voit une solution à chaque problème.
 Le perdant voit un problème dans chaque solution.
 Le vainqueur a toujours une proposition.
 Le perdant a toujours une excuse.
 Le vainqueur dit «laissez moi faire ceci pour vous».
 Le perdant dit «ce n'est pas mon affaire».
 Le vainqueur dit «ce n'est pas facile, mais c'est possible».
 Le perdant dit «c'est peut-être possible, mais c'est trop difficile».
 Le vainqueur est toujours disponible et passionné.
 Le perdant est toujours surchargé.

Source : CRECI Consultants

L'obligation de croissance

La croissance signifie également que les membres de l'équipe doivent élargir leur champ d'action au-delà de leur propre spécialité, afin de pouvoir mieux appréhender toutes les facettes du projet et contribuer ainsi, à une prise de décision efficace. Toutefois, il est courant de constater que les individus ont souvent du mal à s'adapter à une nouvelle équipe et ont tendance à se concentrer sur leurs points forts afin de protéger leur image, leur emploi et éviter les erreurs. C'est précisément sur ce point que se situe la cause majeure de la croissance limitée d'une équipe et son incapacité à réaliser ses objectifs. Pourtant la croissance est essentielle pour espérer réussir un projet commun dans la durée et permettre un véritable développement de l'équipe. Cela suppose que l'équipe sache tout particulièrement analyser ses erreurs, ainsi que le risque lié à ses propres décisions et soit capable d'en tirer des enseignements profitables pour que cela devienne un moteur puissant de certitude dans l'action.

Les méthodes qui accélèrent

Par principe, une équipe ne peut fonctionner harmonieusement que si ses membres prennent le temps de construire entre eux de véritables relations.

Aussi, en dehors du consensus qui traduit une véritable entente et une véritable implication des uns avec les autres, il existe des méthodes pour assurer le bon fonctionnement interne d'une équipe :

- . Le libre échange et la communication des informations entre membres du groupe en vue de défendre ses points de vue comme à admettre son ignorance dans tel ou tel domaine précis.
- . La modification fréquente du lieu de réunion et des places assignées aux participants. En changeant régulièrement de lieu et/ou de place, l'objectif est d'éviter de se laisser enfermer dans des schémas habituels de pensée et d'interactions réflexes entre membres. Cela évite également l'apparition de tandems ou de clans au sein de l'équipe.
- . L'organisation de réunion de la «dernière chance» avant de trancher définitivement. C'est une manière de se donner un nouveau temps pour la réflexion afin de peser le pour et le contre et/ou d'éviter que sous l'effet de l'enthousiasme ou de l'urgence se prennent des décisions irréfléchies.
- . La rédaction de comptes rendus de réunion en notant le nom de chaque personne chargée de telle ou de telle mission. Le but est que tous les participants sachent avec précision, à tout moment, ce qui a été arrêté et ce que chacun doit faire.
- . L'information régulière sur le résultat du travail en cours et surtout le fait de féliciter chacun lorsque l'objectif est atteint et satisfaisant.
- . La mise en place d'un «groupe T» destiné à améliorer les relations à l'intérieur de l'équipe. Il s'agit ici de réunir tous les membres dans un même lieu, sans fixer aucun programme de travail précis, afin que chacun puisse prendre le temps de mieux connaître ses collègues.
- . Développer le sens de coopération en privilégiant des activités communes, des épreuves sportives ou de plein air.
- . Favoriser en interne le débat et la critique constructive, à condition que les membres limitent leurs critiques aux problèmes examinés en se gardant bien d'attaquer la personnalité de leurs pairs. Pour cela, il est nécessaire d'inculquer au départ une méthode de résolution de conflit et familiariser tout le monde à l'art d'émettre et d'accepter les critiques.

Construire un Team building, les conditions de la réussite

Comme dans l'organisation du cerveau humain, c'est la multiplicité et la qualité des connexions entre les neurones, et non les neurones seuls, qui conduisent à l'efficacité dans le traitement de l'information. Le principe est identique dans le cadre d'une équipe en s'obligeant précisément à travailler sur les «connexions» internes. Plusieurs conditions doivent être réunies pour rendre performante l'action commune dans la nécessité de ses interconnexions.

1. D'abord disposer d'une volonté claire et sincère du dirigeant

Le rôle exemplaire du leader est essentiel à tout point de vue. Ce dernier doit rester constamment solidaire de son équipe en sachant que le produit final attendu (résultat) n'est jamais la somme des parties (moyens, ressources, hommes en jeu) mais le plus souvent la conséquence des interactions complexes du fonctionnement de l'équipe.

2. Mettre en place la boucle ORA

Dans l'accompagnement d'une équipe, le temps doit se structurer plus ou moins autour de 3 phases clés :

- . La gestion Opérationnelle, c'est-à-dire l'élaboration d'une information, la formalisation d'objectifs et la prise de décision ;
- . La Régulation avec notamment l'évocation du non-dit, la gestion du stress, le «solutionnement» des petits problèmes personnels de chacun ;
- . L'apprentissage en matière d'acquisition de méthodes ou de techniques de communication, de résolution de problèmes techniques ou de découverte d'outils structurels.

LES 10 APTITUDES DU BON MENEUR D'HOMMES

- . **COMPÉTENCE** : souci d'actualiser son savoir-faire, maîtrise des techniques indispensables à son métier.
- . **COMBATIVITÉ** : démonstration de pugnacité, de persévérance dans les situations difficiles.
- . **COMMUNICATION** : art de créer un réseau de relations.
- . **CONSISTANCE** : capacité à mettre ses idées en actes.
- . **ÉCOUTE** : aptitude à faire dire plutôt qu'à dire.
- . **ENGAGEMENT** : souci de fixer des objectifs collectifs et individuels, en évitant de dire «on va essayer».
- . **INNOVATION** : aptitude à prendre le contre-pied.
- . **MOBILISATION** : qualité de fédérateur, de rassembleur.
- . **ORGANISATION** : capacité à fixer priorités et durées.
- . **STRATÉGIE** : aptitude à tirer des enseignements d'une réussite ou d'un échec et capacité à anticiper les situations.

Source : L'Essentiel du Management

3. L'équipe doit être demandeuse

Pour mettre en place un Team building, il est obligatoire que l'équipe soit elle-même demandeuse du projet. Pour cela, il est nécessaire de bien vérifier lors des entretiens individuels préparatoires si la motivation existe. Pour cela, il existe un mode opératoire en 3 points :

- . Créer une alliance forte avec le responsable de l'équipe et analyser sa vraie demande ;
- . Rencontrer individuellement chaque membre de l'équipe en vue d'évaluer les attentes et les problèmes (jeux de pouvoirs, non-dits, conflits existants ou larvés...).

- . Faire remplir un questionnaire par chacun des membres dans le but d'effectuer une évaluation objective du fonctionnement de l'équipe notamment sur des points majeurs tels que : le stress, la circulation de l'information, le leadership...

LES FONDEMENTS DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL

LA MOTIVATION INTRINSÈQUE

- . Curiosité intellectuelle
- . Désir de grandir, d'évoluer
- . Envie de donner un sens à la vie

LA MOTIVATION EXTRINSÈQUE

- . Travail plaisant ou stimulant
- . Salaire
- . Conditions de travail
- . Intéressement
- . Ambiance de travail
- . Statut valorisant
- . Qualité de la relation avec le supérieur

4. Gérer l'accompagnement dans la durée

Il faut éviter l'effet «soufflé» qui fait monter au début puis redescendre ensuite l'implication des membres de l'équipe. A cet égard, le processus et le rythme d'activité sont aussi importants que le changement de comportement et/ou que le système de fonctionnement interne. Il convient dès lors de définir un rythme d'accompagnement sur mesure combinant des temps «live» lors de séances ordinaires de travail de l'équipe et des temps «au vert» afin de prendre du recul par rapport à l'opérationnel. Il peut être également utile d'utiliser les ressources d'un coach extérieur comme agent catalyseur. L'intérêt de sa mission doit être de faciliter, accompagner, former et aider le système humain à générer des interactions positives, efficaces et pérennes, sans pour autant ne jamais se substituer au rôle du leader.

5. Travailler autant sur l'équipe que sur son environnement

Que l'environnement soit horizontal (plusieurs services) ou vertical (un seul service), l'équipe doit s'insérer dans un système de relations ouvertes et adaptatives. Elle doit pouvoir anticiper les remises en question, les changements dans les positionnements individuels, comme s'attendre à générer des attentes dont il convient de prévoir les incidences possibles. Dans certaines cultures très techniques il est, par exemple, difficile de faire comprendre l'importance du processus (la manière dont on fait les choses ensemble) ou encore la façon de s'y prendre pour décider, face aux habitudes bien ancrées de travail ou face à la mentalité ambiante.

6. Mesurer régulièrement les progrès

Afin d'analyser le niveau de développement de l'équipe, il est conseillé de mettre en place un baromètre fondé sur des critères de mesure d'efficacité que l'équipe aura elle-même préalablement définis. Son usage doit s'effectuer au moins tous les 6 mois avec pour objectif de faire évoluer le fonctionnement de l'équipe par rapport à ses membres comme par rapport à son environnement.

MOTIVER UNE ÉQUIPE ÇA CONSISTE EN QUOI ?

Au-delà de la satisfaction directe de besoins, de la confiance et de la création d'une énergie tendue vers l'action, motiver c'est la capacité à mobiliser les individus en respectant patiemment leur fonctionnement intime, leur mode de réaction et d'intégration, tout en sachant :

- . Savoir manifester de l'estime envers les personnes
- . Faire preuve d'équité en vers tous
- . Créer une stimulation positive mais non excessive
- . Reconnaître le résultat en question, l'importance et la place de chacun dans la réussite commune
- . Savoir rendre l'équipe «actrice» de ses objectifs et de ses résultats

Le processus de mise en place d'une équipe

Le plus souvent les équipes pratiquent l'esprit du «Team building» comme Monsieur Jourdain fait de la prose, c'est-à-dire sans le savoir en réalisant la plupart des étapes de manière implicite et informelle. En réalité, une équipe passe obligatoirement par 7 phases progressives de développement :

1. Les opérations

Elles s'appliquent à traduire la compétence technique et le savoir-faire des membres de l'équipe dans un objectif de résultat. Le principal point faible est que compte tenu de son niveau global de compétence, l'équipe ne ressent pas le besoin de se poser des questions sur son fonctionnement et tend à reproduire des schémas connus ou prévisibles.

LES MANAGERS NON APPRÉCIÉS

Tous les salariés sont attentifs au renouvellement des pratiques managériales et ne supportent plus les comportements provenant de chefs tyranniques, complices ou auteurs d'harcèlement moral. Les défauts considérés comme les plus insupportables en provenance de ces managers honnis sont :

- . La violence verbale
- . Les insultes personnelles
- . La menace directe
- . L'hypocrisie
- . Le caractère hautain

2. La régulation

Cette étape concerne la vie relationnelle de l'équipe avec la prise en compte de conflits latents et/ou plus ou moins traités, de non-dits pouvant bloquer l'évolution des contributions de chacun ou encore, de comportements inadéquats entre membres et/ou vis-à-vis du leader.

3. L'apprentissage

Il faut considérer ici que l'équipe développe un transfert de savoirs entre ses membres ainsi qu'une capitalisation de son savoir-faire collectif. En cela, elle est considérée comme apprenante en développant, parallèlement, un réflexe de vigie face à son environnement. Durant cette étape, il est nécessaire d'examiner de près sa manière de résoudre les tâches afin de développer une approche qui s'attache à examiner autant les causes des problèmes que leurs solutions.

4. Le sens

Il est important d'évoquer les valeurs, la vision du monde, les expériences saillantes des membres de l'équipe, afin que chacun puisse donner un sens personnel et professionnel à sa mission. Cela est d'autant plus important qu'un fonctionnement optimal nécessite de mobiliser le maximum de résultats avec un minimum d'énergies. Aussi, plus le sens de l'action est clair pour chacun, plus il est facile de créer de la compatibilité entre individus.

5. Le projet

Il s'agit là de définir une ambition collective au travers d'un plan annuel et d'un objet final (réalisation, solution...) dont la synthèse doit bénéficier d'une valeur ajoutée inédite et permettre de faire progresser objectivement l'entreprise ou le service.

FORMER UN GROUPE DE TRAVAIL PERFORMANT

Il existe 7 rôles clés au sein d'une équipe performante, même si un même individu peut en assumer plusieurs simultanément dans la conduite d'un projet :

- **Le responsable** : C'est le «patron» qui assure la direction des opérations. Il doit savoir juger les autres, prendre les bonnes décisions, avoir le goût du travail collectif et de l'écoute.
- **Le pilote** : C'est lui qui met le projet en œuvre, tient l'agenda du groupe et rappelle sans cesse les échéances à respecter. Il possède du volontarisme et de l'enthousiasme.
- **Le coordinateur** : Il favorise les contacts au sein de l'équipe et désactive les éventuelles sources de conflits en essayant de créer un consensus aussi large que possible.
- **Le penseur** : C'est le créatif du groupe qui amène sans cesse de nouvelles idées. Il brille avant tout par son dynamisme et son appétit intellectuel.
- **Le critique** : Il exige sans cesse que l'on apporte des corrections et des améliorations au travail de l'équipe. Il met en évidence les défauts cachés des solutions proposées.
- **Le vérificateur** : Ce rôle difficile à tenir consiste à focaliser les efforts de l'équipe sur l'objectif fixé en prenant appui sur des standards rigoureux.
- **Le communicateur** : Il est chargé des relations extérieures ce qui suppose un talent de diplomate et une capacité à savoir parler mais sans trop en dire.

6. Le maillage

Il consiste à pratiquer des relations multiples, croisées, transverses avec d'autres services, équipes, clients ou fournisseurs. Cela a pour but d'ouvrir constamment le dialogue, de s'enrichir de la diversité des expériences, d'intégrer les avis y compris contraires ou différents comme d'actualiser la pertinence du projet.

7. L'excellence

Cette dernière étape consacre le produit final de l'intelligence active de l'équipe et la démonstration opérationnelle de sa performance pour avoir su atteindre de manière synergique, utile, qualitative et compétente un résultat concret et manifeste en fonction des moyens mis à sa disposition. En cela, l'excellence doit être l'aboutissement naturel du travail intellectuel, humain et opérationnel de toute l'équipe.

LE MANAGEMENT D'ÉQUIPE

Le Team-Building importé des Etats-Unis dans les années 80, peut se définir comme un ensemble de comportements managériaux censés faciliter une coopération fructueuse, porteuse d'énergie entre les membres de l'équipe.

La première règle pour construire et faire fonctionner une équipe, c'est d'adapter son management de manière individuelle en fonction de la personnalité de chaque membre de l'équipe. Le manager doit donc comprendre quels sont les moteurs de chaque individu, son mode de fonctionnement, ses points forts, son degré d'autonomie et son niveau de motivation pour pouvoir ainsi définir le type de mission dans laquelle les complémentarités s'exerceront le plus efficacement.

La seconde règle consiste à structurer l'équipe autour d'un objectif et d'un langage communs, en faisant en sorte que chaque membre soit informé des règles du jeu qui en régissent le fonctionnement. Ces règles doivent être initiées et garanties par le manager. Elles doivent obligatoirement reposer sur un objectif clairement identifié par tous que ce soit un simple souhait, une exigence, un interdit ou une tolérance.

3 catégories de règles :

- . Les règles d'organisation qui encadrent l'activité quotidienne de l'équipe ;
- . Les règles de relation, c'est à dire comment s'organise la communication entre les membres de l'équipe et vis-à-vis de l'extérieur ;
- . Les règles techniques qui normalisent les méthodes de travail.

Cependant l'existence et l'acceptation des règles ne suffisent pas, il est nécessaire de créer et d'entretenir l'esprit de cohésion par l'instauration d'un coaching entre membres expérimentés et nouveaux, par des séminaires, des challenges, par la communication faite autour des réussites de l'équipe, etc. En fait le Team-Building est une forme de système de motivation à l'échelle d'une équipe bien définie (vendeurs, techniciens, cadres...). Ces fondamentaux peuvent également être utilisés à l'échelle de l'entreprise, moyennant des aménagements collectifs.

24. Féliciter ses collaborateurs

Les 8 règles du savoir complimenter

Le management du quotidien suppose de savoir motiver les collaborateurs de manière régulière, comme de savoir les féliciter dès que l'occasion se présente. Quelques règles simples et de bon sens permettent d'éviter les maladresses possibles tout en créant un climat positif :

1. Bannir le «mais»

Un compliment doit être direct et exclusif. Il ne doit pas être suivi d'une restriction, car alors la dernière remarque et le «mais» qui l'accompagne effaceront alors l'effet positif du compliment. *Ex. Du bon travail Denis, mais comment se fait-il que nous ayons pris 3 jours de retard ?*

2. Ne pas attendre demain

Il n'est pas plus utile de reporter à plus tard le moment de féliciter que de reporter celui de faire un reproche. Un petit mot sur le bureau, une visite éclair, un mail interne, permettent de ne pas attendre que les conditions optimales s'y prêtent.

3. Une simple phrase suffit

L'important étant de donner une appréciation positive sur un résultat ou sur un travail précis, une simple phrase chaleureuse et authentique fait beaucoup plus d'effet qu'un long discours pouvant paraître trop élogieux pour être complètement honnête.

LES MANAGERS QUI SONT AIMÉS

Un manager humainement estimé est plus fréquemment sollicité et valorisé dans son rôle par l'ensemble de ses collaborateurs. Cela peut être également à double tranchant lorsque la limite de démarcation autorité/authenticité n'est pas suffisamment claire sachant que ce dernier peut ne pas être forcément bien vu par sa propre hiérarchie, voire même devenir le «rigolo» de service considéré par le comité de direction comme pas assez crédible professionnellement pour une promotion interne.

. Le bon camarade

Il souhaite que ses collaborateurs soient proches de lui et lui manifestent des signes d'attachement. Il ne pratique pas l'autorité ou alors sous forme d'humour afin de ne pas blesser ou contrarier.

. La bonne pâte

C'est un manager considéré comme gentil, souple et conciliant. Incapable de dire non, certains collaborateurs abusent de lui même s'il est apprécié par son équipe.

. Le dissident

C'est le protecteur et défenseur de son équipe qui n'hésite pas à rentrer en conflit avec la direction ou en guerre contre d'autres services avec des collaborateurs faisant souvent bloc derrière lui.

. Le séducteur

Il aime séduire et se faire aimer en se risquant à faire des promesses qu'il n'est pas sûr de tenir, voire en suscitant du dépit amoureux parmi certaines de ses collaboratrices.

4. La stratégie de l'ascenseur

Une rencontre informelle dans l'ascenseur ou du côté de la machine à café, est l'occasion idéale pour délivrer un message. Il n'est pas utile de formaliser le moment des félicitations sous peine de donner trop d'importance à l'affaire.

5. Ne pas attendre de remerciement

Le but n'étant pas de faire de la démagogie ou de la séduction, il est recommandé de quitter les lieux assez rapidement sans attendre de réponse ni de remerciement, car la situation peut générer un état de gêne ou de surprise pour le bénéficiaire.

LE CONTRAIRE DE MOTIVER UNE ÉQUIPE

C'est croire que l'on motive, alors qu'on ne fait que mobiliser sans psychologie et avec déperdition les énergies disponibles sous la contrainte ou la conduite autoritaire. Le contraire de motiver, c'est donc pratiquer un forçage des comportements en se privant de 50% ou plus des ressources potentielles ou disponibles. Il s'agit là d'un manque patent de discernement qui se manifeste le plus souvent... :

- . En n'ayant pas de projet vraiment ambitieux, visible et/ou atteignable par et pour l'ensemble des individus ;
- . En ne tenant pas compte de la nécessité d'un temps de pause, de régulation, de différence dans les rythmes de chacun ;
- . En mettant en œuvre une pression excessive axée uniquement sur la réalisation psychorigide de l'objectif à atteindre ;
- . En ne prenant pas en considération le besoin complexe de réalisation de soi de chaque individu ;
- . En ne privilégiant que la carotte (satisfaire seulement des besoins primaires) et le bâton (sanction possible en cas de non réussite) ;
- . En ne sachant ni écouter ni respecter les attentes intimes des individus ;
- . En n'étant peu attentif aux propositions des autres, ni créatif face aux problèmes rencontrés ;
- . En ne gérant pas les effets secondaires d'insatisfaction et de stress.

6. Rester assez discret

Sauf dans le cas où c'est toute une équipe qui est félicitée, les compliments pas plus que les engueulades ne se délivrent en public.

7. Court-circuiter la hiérarchie

Rien n'est plus agréable que de se voir féliciter par le supérieur du supérieur. Il est donc important de complimenter le n-2, le n-3 jusqu'à l'échelon le plus bas. En effet, rien ne s'oppose à ce que le big boss félicite personnellement les échelons les plus bas, sinon le fait d'être coincé et de n'avoir rien compris aux principes du management moderne.

LES 14 ERREURS DE MOTIVATION À ÉVITER

- . Se considérer comme étant le seul capable de changer les choses ;
- . Se croire investi de dons divins ;
- . Se contenter d'animer ;
- . Dire et ne pas faire ;
- . Ne pas communiquer ;
- . Ne pas fixer d'objectifs ;
- . Considérer qu'atteindre ses objectifs est normal ;
- . Se focaliser sur le détail ;
- . Etouffer l'initiative ;
- . Oublier que diriger, c'est surtout superviser ;
- . Faire du bruit pour rien ;
- . Intellectualiser ;
- . Être aveugle aux signaux internes et/ou externes ;
- . Considérer que la seule motivation est financière.

Féliciter le flagrant délit de «bien faire»

Lorsque le manager exprime sa satisfaction à son équipe ou à un collaborateur méritant, il favorise et entretient directement un climat de confiance et de motivation. Pour Romain Bureau, DG adjoint du cabinet IDRH, *«Tout le monde a envie d'être apprécié. Mais ça ne s'arrête pas là. Si l'exercice est bien mené, il renforce la crédibilité du manager et permet au collaborateur de progresser»*. C'est également le credo de Bernard Diridollou, auteur de *«Manager son équipe au quotidien»* (Editions d'Organisation), qui affirme que le management en général ne voit le plus souvent *«que ce qui ne va pas, ce qui pourrait être amélioré, ce qu'il faut changer»* mais plus rarement *«le flagrant délit de bien faire»*. Pour ces deux spécialistes, il est rare que dans l'entreprise tout soit noir et qu'il n'existe aucun motif de satisfaction au niveau de l'équipe ou à l'échelle de chaque collaborateur. Ainsi Sandra Le Grand, présidente de *CanalCE*, témoigne qu'elle félicite régulièrement ses collaborateurs, car *«Souligner les points positifs, cela encourage les bonnes pratiques»*. Elle insiste également sur le fait que les compliments doivent être distribués de manière équitable en ne se limitant pas seulement aux résultats quantifiables : *«Je félicite non seulement les commerciaux mais aussi des membres de l'informatique ou du marketing dont le travail, même s'il est moins visible, contribue au résultat»*.

Les bonnes règles pour mener un entretien de félicitations :

- . Créer un moment de tête à tête en convoquant son collaborateur exclusivement pour le complimenter, sans aborder aucun autre sujet ni émettre une quelconque critique de type oui mais.
- . Expliquer de manière concrète les effets positifs du comportement tout en restant précis sur tel et tel aspect technique de la contribution.
- . Axer l'essentiel des arguments sur le talent et/ou les qualités personnelles du collaborateur.
- . Lui laisser le temps de s'exprimer et de se valoriser en lui donnant ainsi l'occasion d'expliquer son travail dans le détail.

SE FAIRE PLAISIR POUR RÉGULER SES ÉMOTIONS

Les neurosciences ont démontré que les personnes qui ne s'accordent pas assez de moments de plaisir, ou qui ne savent pas dire non, sont plus facilement à « fleur de peau » ou à « cran » caractérisant là un emballement du cerveau limbique. A l'opposé, les personnes qui parviennent à bien réguler leurs émotions cultivent un meilleur équilibre entre les 4 grandes familles de plaisirs :

- . **Les physioplaisirs** : sport, sommeil, nutrition...
- . **Les socioplaisirs** : soirée entre amis, déjeuners avec les collègues...
- . **Les psychoplaisirs** : voyages, lecture, sortie...
- . **Les idéoplaisirs** : activités donnant du sens à la vie de chacun

25. Manager de jeunes recrues

Ils ne supportent pas les chefs incompetents

Les juniors de moins de 30 ans n'ont pas du tout la même vision du monde du travail que leurs aînés. Leur perception du monde de l'entreprise est différente sachant qu'ils n'attendent plus un emploi à vie et qu'ils ne croient pas que leur employeur leur fera facilement grimper les échelons. Aussi, si quelque chose leur déplaît ou qu'ils sont démotivés par l'ambiance de travail, ils partent sans état d'âme dès qu'une offre se présente à l'extérieur. Très pragmatiques, ils sont exigeants et individualistes en ne supportant pas les chefs incompetents. Avant tout, les jeunes cadres et non cadres veulent qu'on s'occupe d'eux. En échange, la plupart sont prêts à s'investir professionnellement et assumer des responsabilités. Ils attendent beaucoup de leurs actions dans l'entreprise même s'ils attachent une grande importance à la vie après le bureau. En fait, ils veulent être fiers de parler de leur entreprise à l'extérieur sachant que ce qui les branche tout particulièrement se résume dans :

- . L'intérêt de leur travail
- . La qualité de vie dans l'entreprise
- . L'ambiance au sein de l'équipe
- . Les bonnes relations avec la hiérarchie
- . Le salaire

ÉVITER LES 3 ÉCUEILS HABITUELS

Se tromper, prendre du retard et faire des erreurs fait partie de l'apprentissage de tout métier. Ce qu'il ne faut pas faire vis-à-vis d'une jeune recrue :

1. Casser son enthousiasme en lui soufflant trop les solutions à ses problèmes au risque d'en faire un simple exécutant.
2. Exploiter sa passion en lui confiant des missions ingrates que l'on ne veut pas effectuer soi-même, car il risque alors de s'en lasser vite et de le reprocher ensuite.
3. Briser l'image qu'il a de lui-même en dénonçant régulièrement ses erreurs.

Favoriser une bonne intégration

Pour se mettre au diapason des attentes des jeunes recrues, il faut donc d'abord leur donner le sentiment qu'ils sont attendus dans l'entreprise. Pour cela quelques règles simples s'imposent :

- . Etre présent le premier jour au moment de l'accueil ou désigner un collaborateur pour faire les présentations
- . Veiller aux détails matériels du premier jour : bureau fin prêt, téléphone fixe, accès à Internet, adresse e-mail...
- . Consacrer du temps pour leur faire découvrir leur cadre de travail : locaux, équipes, organisation
- . Evoquer les horaires, les Ticket-restaurant, les congés, les RTT...
- . Remettre un document ou une charte écrite décrivant les valeurs de la maison, la conception de la relation client, l'engagement dans le développement durable...
- . Prévoir d'organiser, éventuellement, une journée ou un week-end d'intégration en profitant de cette occasion pour faire passer des messages dans un climat détendu. C'est un moment idéal pour que les juniors tissent entre eux des liens qui leur faciliteront ensuite les relations de travail au quotidien.

Avoir un discours clair

Tout ce qui se rapporte à la bureaucratie, à la rétention d'information, aux jeux de pouvoir, leur donne vite un sentiment d'étouffement. Pour se sentir à l'aise, les juniors ont besoin d'avoir une relation saine et franche avec leur hiérarchie. Pour eux, la qualité de la relation au travail dépend directement de leur motivation et de l'image qu'ils ont des personnes. Une condition de base qui ne doit jamais être mise à mal par de mauvais comportements ou par des fautes psychologiques à leur égard. Sans rejeter l'autorité, ils ne «légitiment» que la compétence et apprécient beaucoup le charisme de leurs aînés. Ils attendent de leur part un discours clair sur ce que l'on attend d'eux, la mise en valeur des missions qui leur sont confiées ou encore la précision des objectifs et des résultats attendus pour eux-mêmes, l'équipe et l'entreprise. Pour gagner l'adhésion des jeunes recrues et profiter de leur potentiel d'implication, il convient notamment pour le chef de service de :

- . Donner du sens aux tâches quotidiennes en insistant sur les atouts que cela procurera dans leur CV
- . Ne pas jouer au petit chef en matière de discipline
- . Etre ferme sur les règles essentielles telles que le respect du règlement intérieur, la tenue vestimentaire ou encore les règles de courtoisie en vigueur dans l'entreprise

QUELLES SONT LES ASPIRATIONS DES JEUNES CADRES ?

96%	placent l'intérêt de leur travail au premier rang de leurs motivations
95%	considèrent comme essentielle l'ambiance dans leur équipe
92%	sont préoccupés par leurs perspectives d'évolution dans l'entreprise

Source : Apec

Vivre le plus d'expériences possible

Une fois les règles du jeu établies, il faut veiller à ce que les jeunes recrues, surtout les diplômés cadres, puissent découvrir continuellement de nouveaux territoires d'action, d'émotion, de découverte, voire d'aventure. Pour y arriver, la meilleure façon consiste à avoir une véritable politique de mobilité interne en faisant en sorte que le premier poste évolue rapidement dans le cadre d'un suivi de carrière. Il est donc nécessaire de leur permettre de changer de fonction, de service, de pays, tout en les raisonnant sur la non précipitation à le faire et la nécessité d'un minimum de fidélité à l'entreprise ou au service. N'ayant pas spécialement envie d'occuper un job de planqué, la grande majorité préfère, au contraire, endosser rapidement des responsabilités. Là aussi, il convient de leur en donner tout en leur expliquant dans quelle mesure celles-ci s'exerceront. Certains s'attendent à une confiance aveugle de la part de leur hiérarchie en confondant autonomie et indépendance. Le mieux, pour cela, consiste à :

- . Laisser le jeune collaborateur chercher lui-même son *modus operandi*
- . Proposer une méthode pour atteindre ses objectifs
- . Garder une bonne distance avec lui surtout lorsque l'on est soi-même expert dans le domaine

LES BAC+5 FACE AU TRAVAIL

LES ROIS DU PÉTROLE

Ils décrochent facilement en quelques mois un poste stable de cadre avec un salaire élevé.

Spécialités : Electronique, micro-électronique, ingénieur généraliste, informatique, mathématiques

LES PETITS SALAIRES

Ils accèdent assez rapidement à un emploi stable mais mettent du temps à s'habituer en occupant souvent des postes sous qualifiés avec des salaires modestes.

Spécialités : Finance, Marketing, Gestion, Comptabilité, Edition, Communication

LES ZAPPEURS

Ils obtiennent des postes intéressants et de bons statuts avec de bons salaires tout en mettant longtemps à se stabiliser.

Spécialités : Physique, Sciences de la Terre, Commercial, Commerce international

LES INTELLOS PRÉCAIRES

Ils peinent à trouver des emplois en rapport avec leur formation même en contrat à durée déterminée et touchent des salaires faibles.

Spécialités : Socioculturel, Agronomie, Environnement, Sciences humaines, Economie Droit, Sciences politiques, Ressources Humaines, Chimie, Sciences de la vie, Lettres, langue, Documentation

Source : Apec

Être justement récompensé

La nouvelle génération demande à être récompensée selon son mérite et les résultats de son travail. D'une manière générale, les jeunes sont ceux qui présentent les approches et les idées les plus originales dans l'entreprise. Souvent intuitives, celles-ci sont aussi étayées par de solides études de marché sachant que pour mettre en place leur projet, ils utilisent souvent plus le culot que l'expérience. Ce type de contribution est important pour eux en se montrant très attentifs à l'équité et à la prise en considération de leurs apports et réflexions. Aussi le manager de jeunes collaborateurs doit-il veiller en permanence à :

- . Ne pas consacrer plus de temps aux vieux collaborateurs fidèles mais peu performants.
- . Ne pas lier la qualité du matériel, des équipements ou la taille du bureau à l'ancienneté, mais plutôt à la compétence et à l'étendue des responsabilités.
- . Ne pas jouer sur une hiérarchie des salaires figée et/ou automatique.

POUR ENCOURAGER LES MEILLEURES RECRUES

Sans bouleverser la grille des salaires, le mieux consiste à :

- . Verser des primes annuelles ou trimestrielles
- . Leur accorder des augmentations plus généreuses qu'aux cadres confirmés pouvant aller jusqu'à 10% alors que les seniors doivent se contenter de 3%.
- . Favoriser un programme de formation continue sachant que cet investissement lourd est presque toujours rentable à terme.

26. L'art de motiver

S'inspirer des méthodes de champions

L'art de se motiver et de reprendre confiance en soi est une pratique courante et habituelle chez les sportifs et les champions. Aussi en entreprise, il est tout à fait possible de se les approprier en les adaptant au cas de chacun, en y mettant un peu de concentration et beaucoup d'application. Pour y arriver, 5 objectifs complémentaires doivent être chaînés ensemble :

- . Hiérarchiser ses objectifs
- . Se fortifier
- . Se relaxer
- . Positiver
- . Se ressourcer

1° HIÉRARCHISER SES OBJECTIFS

Pour progresser efficacement et méthodiquement vers la réussite, la première règle consiste à se fixer 3 types d'objectifs :

. Objectif à long terme

Un objectif à long terme qui définit le but ultime à atteindre en terme de réussite, de résultat, de solution ou de performance. C'est ce type d'objectif qui permet de mobiliser et de tendre l'énergie vers une issue décidée et choisie dans une durée établie. Plus l'objectif final est clair, précis et puissamment désiré plus il a de fortes chances de prendre forme. En ce domaine, partout là où il y a une volonté, il y a un chemin... Cependant, le but du long terme ne doit pas être une fin en soi car une fois atteint, la motivation risque de se transformer en relâche, en démotivation ou en insatisfaction. Le conseil est alors de prévoir à l'avance une autre série d'objectifs différents, afin de pouvoir conserver la dynamique énergétique ainsi mobilisée et profiter de la lancée de ses bienfaits.

. Objectif intermédiaire

Un ou des objectifs intermédiaires sont nécessaires pour baliser les progrès accomplis et fixer l'ordre de progression. Il s'agit ici de mettre en place des actions successives et/ou des repères aux ambitions plus réduites assortis d'échéances de résultat plus rapprochées dans le temps. Les objectifs intermédiaires sont obligatoires pour progresser. Ils sont à la base de la motivation, car à l'échelle de leurs réalisations ils tracent progressivement la voie ou le chemin vers le but ultime, en renvoyant en retour le message que celui-ci approche et/ou qu'il est toujours à portée du possible.

Ils permettent surtout de ne pas se décourager devant l'ampleur de l'effort global à accomplir, par un retour concret de petites réussites concrètes et automotivantes.

. Objectif d'amélioration

Un ou des objectifs d'amélioration sont utiles pour donner du ressort motivationnel à ce que l'on fait dans la petite réalité du quotidien. L'amélioration consiste à pratiquer chaque jour un certain nombre de conduites nouvelles ou différentes invitant à pratiquer un effort supplémentaire par rapport aux habitudes. Ces conduites nécessitent la mise en place d'objectifs de progrès destinés à mettre en oeuvre le changement à l'échelle de sa propre organisation du travail et/ou de sa personnalité. Des actions d'implication personnelle, qui même si elles font souffrir et/ou nécessitent du courage à se dépasser en luttant contre la facilité ou la fuite, permettent de remporter des petites victoires sur soi-même. Pour y arriver, chaque type d'amélioration doit être couplé à la recherche d'un petit plaisir, d'une satisfaction de la tâche réalisée, du sentiment d'avoir accompli quelque chose de bien et d'utile. En fait, il s'agit ici d'entretenir son moral, comme on entretient son corps ou son physique face au stress ou aux difficultés du contexte.

LES SIGNES DE LA POPULARITÉ

Il existe un certain nombre de signes permettant d'évaluer la cote de popularité du manager au sein d'un groupe ou d'une équipe.

. L'applaudimètre

A l'occasion d'une intervention ou d'un séminaire, le fait d'applaudir est un indicateur qui « mesure » la satisfaction ou non des participants. Il est vrai que « L'estime que l'équipe porte au chef c'est également un peu l'estime que l'équipe se porte à elle-même » confirme Romain Bureau, Directeur adjoint du cabinet IDRH.

. L'assistante

Lorsqu'elle se montre amicale et disponible cela est un bon signe, considérant qu'elle est la caisse de résonance des doléances de l'équipe, qu'elle connaît toutes les rumeurs ainsi que la réputation des uns et des autres. Lorsqu'elle semble distante ou bouder, la disgrâce n'est pas loin.

. La prise de parole

Il n'y a rien de pire que le silence glacial à l'annonce d'une décision. En fait, tout est une question de nuance dans la façon dont les collaborateurs parlent à leur manager : proposent-ils des initiatives ? sont-ils dans l'opposition systématique ? se livrent-ils à la confidence ?

. Le temps donné

Le temps octroyé par un collaborateur au-delà de ses horaires habituels (soir, déjeuner, libre discussion...) est un signe fort d'intérêt vis-à-vis du manager.

2° SE FORTIFIER

La performance ou pour le moins l'endurance dans tout projet nécessite d'entretenir une forme physique optimale. Plus l'effort demandé est important, plus le corps doit être à même de supporter la charge et la pression liées à ces nouvelles conditions.

Ainsi, plus le corps est amené à affronter la souffrance, plus il développe naturellement des forces. C'est d'ailleurs le dénominateur commun à tous les sportifs de haut niveau, que de valoriser par l'effort la valeur physique de l'individu. Le corps humain doit par conséquent se fortifier par un entraînement physique régulier, des conditions d'exercice et une alimentation correcte de façon à ne pas s'user, s'appauvrir ou être inutilement contraint. Le corps humain apprécie être aimé et bien traité mais pas forcément dans la discipline. L'important dans la préparation et l'entretien physique est surtout de pouvoir tester de nouvelles sensations, de redécouvrir des émotions et des perceptions oubliées. Dans ces conditions, tout corps bien soigné a tendance à rendre positivement son bien-être en l'accompagnant du sentiment de force face à l'adversité extérieure. A l'inverse, laisser son corps à l'abandon ou en routine, c'est à la fois prendre le risque de le dégrader, de l'assécher, de le durcir tout en instillant parallèlement un climat psychologique et mental négatif et peu enclin à être serein. C'est dès lors entretenir une boucle d'insatisfaction permanente qui se répercute en soi, sur soi et sur les autres.

3° SE RELAXER

La relaxation est une forme d'état de performance intérieure qui repose sur 5 principes :

- . Ressentir calmement et profondément sa présence corporelle ici et maintenant (principe de base de la sophrologie) ;
- . Avoir confiance en soi en s'abandonnant à ses propres rythmes intérieurs sans rien censurer ni critiquer par le conscient et la raison ;
- . Prendre plaisir à profiter des sensations de repos et de sérénité le corps étendu dans une position agréable ;
- . Rechercher un calme intérieur en laissant venir les pensées dans le désordre et en se détachant des contraintes du temps ;
- . Contrôler son énergie en chassant d'abord les mauvaises tensions du visage et/ou celles concentrées dans les différentes parties du corps, soit par l'échauffement imaginaire des muscles et/ou par des contractions ciblées, puis tout relâcher en laissant le fonctionnement des parties du corps reprendre naturellement et en douceur leur place et leur rythme.

En fait, il s'agit surtout de se mettre à l'écoute de son corps sans se laisser dominer par des pensées raisonnables ou anxieuses et/ou par ses émotions, tout en relâchant les tensions musculaires dans la plus parfaite maîtrise de sa respiration. La relaxation doit permettre de mieux pouvoir se concentrer sur la réalisation de l'action en s'y impliquant à 100%. Ce principe Zen, indique qu'il faut d'abord mieux penser comment réaliser parfaitement l'action dans ses différentes phases d'exécution, que penser au seul résultat final en faisant l'impasse sur ses modalités de réalisation.

3 TYPES D'ENTRAÎNEMENT RÉGULIER

Pour fortifier le corps, les préparateurs sportifs conseillent d'associer 3 activités différentes en les dosant selon le style et le goût des personnes :

- . **Training cardiaque** : Il est recommandé de panacher des activités (VTT, marche, natation, jogging, ski de fond) au moins 2 fois par semaine, car les effets favorables ne durent pas plus de 2 à 3 jours.
- . **Assouplissement** : Faire tous les jours 10 minutes d'exercices d'assouplissement et d'étirement (stretching) au levé du lit, au bureau ou devant la télévision afin de détendre les muscles, ainsi que le soir pour soulager les tensions du dos.
- . **Musculation** : Pratiquer 1/4 d'heure à 20 minutes de gymnastique tous les jours, de préférence le matin après avoir assoupli son corps. Les exercices qui font travailler le bassin et les abdominaux sont parfaits pour améliorer l'équilibre général.

4° POSITIVER

Les plus récentes recherches en psychologie convergent sur le fait que «l'on est ce que l'on croit être». En d'autres termes, une personne qui se traite de «nul ou d'incapable» en se disant qu'elle n'y arrivera jamais, n'a en effet pas beaucoup de chance d'y arriver. En psychologie, le négatif induit en retour le négatif comme le positif induit en retour le positif. Ainsi, une personne qui positive lucidement la situation et/ou l'échec vécu en acceptant d'affronter les raisons objectives et l'évidence de leur conclusion, a de fortes chances de repartir sur un axe de réussite en s'animant d'une énergie nouvelle à vouloir ainsi gagner sur le sort. En matière d'autosuggestion, l'homme qui gagne est l'homme qui pense qu'il va gagner, tout comme l'homme qui perd est l'homme qui pense qu'il va perdre. Positiver c'est également rompre avec les habitudes en ne craignant pas d'innover et en favorisant la création spontanée. Sortir de temps en temps des sentiers battus, des interdits, des usages ou des conditionnements et apprendre à s'évader mentalement sont les meilleures façons de reprendre possession de soi. Il est clair que reproduire à l'identique des schémas existants, c'est appauvrir l'effort et l'énergie qui leur est sous-tendus. La véritable performance nécessite d'agir dans la créativité, la rupture, le changement dans un sentiment de liberté et de bien-être. Pour arriver à s'échapper mentalement de la situation du moment, la méthode la plus simple consiste à visualiser une scène motivante ou plaisante fortement chargée de plaisir ou d'émotion. La visualisation consiste à répéter dans sa tête le geste ou le comportement que l'on souhaite atteindre.

Cette représentation virtuelle a deux objectifs :

. Le premier objectif est de façonner par avance des chemins d'informations (ou flux neuronaux) dans le subconscient, avant que la réalité ne se présente effectivement. Il s'agit alors d'orienter préférentiellement les stimuli qui en résultent sur l'axe de solution déjà virtuellement programmé (ou autoconditionné), selon le même principe du réflexe qui facilite une réponse rapide et appropriée dès que l'action s'engage.

. Le second objectif est de se donner confiance en préparant à l'avance un scénario de vie, dans lequel il est déjà envisagé les meilleures solutions pour soi. Il est évident que pour bien visualiser, il est nécessaire d'avoir une vie riche et satisfaisante, une forte motivation et des objectifs clairement définis. Positiver c'est également se nourrir de mots positifs dont la résonance est chargée de sens. L'usage de mots fétiches, de mots clés et de mots positifs entretiennent directement l'esprit positif. Ils forment autant de stimulations plaisantes et libératrices d'énergie, alors que les mots négatifs induisent des résistances et des freins à l'expression naturelle.

5° SE RESSOURCER

Prendre de la distance avec les événements est la première condition pour récupérer. Il s'agit de savoir lâcher prise plusieurs fois par jour en séquences de quelques minutes. Sortir, faire autre chose, pratiquer des exercices de décontraction, s'allouer une pause ou un repos physiologique sont autant de façon de se ressourcer. La meilleure d'entre toute est semble-t-il de récupérer dans ses autres vies, c'est à dire avec la famille, dans ses violons d'Ingres ou avec les amis. La seconde condition est de limiter la quantité d'informations que traite le cerveau. Un break minimum de 20 à 60 minutes sans échanges d'informations lors de la mi-journée en s'occupant uniquement de l'essentiel utile à ce moment là (marcher, déjeuner, lire...) est salutaire pour décompresser l'esprit. Ce type de pause permet d'éviter la surcharge d'informations en prenant de la distance sur le sujet ou les préoccupations en cours. La troisième condition pour récupérer au mieux est de s'allouer un temps de sommeil suffisant avec un minima de 8 heures par nuit avec à l'idéal une sieste l'après-midi. Dans les cas moins faciles où dormir longtemps n'est pas possible, il suffit alors de pratiquer plusieurs pauses «parking» de 20 minutes dans la journée ou dormir 4 fois 1h30 par 24 heures.

LE MANAGER DOIT-IL ÊTRE POPULAIRE ?

Selon Jean-Yves Arrivé, coach, «A force de répéter aux salariés que le management a changé, leur niveau d'exigence a grandi. Ils ont maintenant l'occasion d'exprimer très directement leur opinion dans les 360°». C'est même devenu le moment idéal pour chaque manager «De prendre conscience qu'on peut lui reprocher éventuellement un manque d'écoute, de communication, une incapacité à déléguer. Autant de points d'amélioration sur lesquels sa propre hiérarchie va ensuite l'inviter à travailler».

Il est vrai que dans un contexte où la pression est forte, les salariés apprécient d'avoir devant eux un vrai meneur d'homme à la fois humain et qui les traite avec un minimum de respect et de courtoisie. Ils ne supportent plus tous ces petits chefs qui abusent de leur fonction en s'exonérant des règles élémentaires du savoir-vivre en entreprise. A l'inverse, le manager qui recherche avant tout la connivence affective peut se retrouver rapidement dans l'impossibilité de procéder à des recadrages nécessaires pour le bien de son service.

En quémendant de la sympathie et/ou en abolissant la distance hiérarchique, ce type de management produit sans le vouloir des conséquences multiples ainsi que des dérives comportementales envers ses collaborateurs telles que :

- . Difficulté à dire vraiment ce que l'on pense réellement du travail effectué ;
- . Evitement des reproches même en cas d'erreur objective ;
- . Perte progressive de respect et d'autorité pouvant remettre en cause la légitimité même du poste ;
- . Réputation de laxisme, voire de lâcheté dans certains circonstances ;
- . Contournement délibéré du manager lorsqu'il s'agit de prendre une vraie décision ;
- . Questions posées sur ses compétences réelles avec, à la clé, un désir de changer de manager au sein de l'équipe.

La motivation ne se décrète pas

La différence d'appréciation entre dirigeants et cadres sur la définition de la motivation en entreprise prouve que le sujet est loin d'être simple. Pour les spécialistes du sujet, il n'est pas question de réduire la motivation à un simple catalogue de comportements ou pire, prétendre motiver les cadres et les collaborateurs à l'aide de séminaires aussi pompeux et chers, qu'inutiles. Il ne peut y avoir de tonus individuel et collectif sans motivation. La motivation ne se fabrique pas et ne se décrète pas à partir de comportements seulement positifs. C'est un processus «vivant» très personnel qui se renouvelle et se modifie en permanence, prenant des formes particulières et nuancées. La motivation est ancrée profondément dans l'humain, à la fois comme une source d'énergie et de potentiels à libérer que comme une mission ou une voie d'objectifs (satisfaisants) à atteindre. En fait, une personne est motivée lorsqu'elle perçoit que son propre système est en résonance avec celui de l'entreprise, de son contexte ou de son entourage. Elle puise le ressort de sa motivation, quand elle accepte ou comprend que sa dynamique peut lui permettre de donner un sens à un scénario de vie personnel et/ou professionnel, tout en lui apportant une reconnaissance pour elle-même ou pour ses actions. Les cadres ne s'y trompent pas en revendiquant avant tout de la reconnaissance, une reconnaissance quotidienne et personnelle très loin devant les médailles en chocolat, les primes distribuées à la sauvette ou les compliments murmurés du bout des lèvres. A cet égard, il convient de noter que la rémunération ne vient qu'au sixième rang des sources de démotivation. Les cadres d'aujourd'hui font, semble-t-il, une nette distinction entre motivation et rémunération satisfaisante. Ainsi, 84% des cadres insatisfaits de leur salaire se disent motivés.

D'abord la reconnaissance du travail

Malgré une bonne motivation générale, les cadres expriment des attentes très fortes qui se concentrent principalement autour de la reconnaissance, les responsabilités et l'intérêt du travail. Ils ne rejettent qu'une seule attitude, le manque de reconnaissance, le manque d'écoute et d'intérêt vis à vis d'eux.

La reconnaissance est de loin leur 1^{re} revendication, le pivot de toutes les attentes. Elle est devenue le fondamental à partir duquel chacun souhaite être considéré pour ce qu'il est, pour le travail fourni, pour les responsabilités assumées, en un mot, pour son identité professionnelle. Pourtant la définition de la reconnaissance n'est pas moins aisée que celle de la motivation. Pour certains, la reconnaissance c'est d'abord celle du client, pour d'autres, celle de l'entreprise ou de l'entourage dans un souhait commun d'échange gravitant autour des valeurs et des références liées au vécu de l'individu. Le collaborateur a en effet besoin que son manager lui parle, l'encourage et lui adresse des compliments lorsqu'il le mérite ou qu'il le critique de manière constructive le cas échéant. L'important pour lui, est surtout de ne pas rester absent du discours, de la dynamique en cours, du regard, du jugement ou de l'avis du leader. Le défaut chronique de reconnaissance induit en réaction un comportement de refus, faisant que tout collaborateur a tendance à ne pas adhérer au changement et aux objectifs menés dans l'entreprise, en lui opposant même une force de résistance. C'est dire toute l'importance pour un bon leader et pour un bon meneur d'homme qui souhaite motiver ses troupes, d'entretenir un relationnel de qualité prenant en compte l'écoute attentive et l'intérêt sincère portés à chacun de ses collaborateurs. En ce domaine, il est vrai que la culture française ne favorise pas le naturel et la spontanéité. Il faut donc considérer la motivation, et son corollaire la reconnaissance, comme un «métier» nécessaire du dirigeant, un système de communication qu'il convient d'entretenir par toute sorte de «petits» détails révélateurs. En somme pour les dirigeants, il est clair que la motivation ne peut s'entretenir que par la transparence des informations, une cohérence très forte entre la clarté du discours et les décisions prises.

27. 17 techniques pour motiver

Les bases d'un bon leadership

Pour essayer de mettre en place un leadership efficace vis à vis de ses collaborateurs il est recommandé, au-delà des primes, des augmentations et des intéressements, de leur donner le sentiment que leur travail est reconnu et utile. Si la reconnaissance est la première motivation des salariés, il faut aussi donner à chacun ce qu'il attend, à savoir : des responsabilités, un titre, un juste salaire, des primes et des compliments mérités. Plusieurs techniques simples et de bon sens permettent d'entretenir un climat agréable dans l'entreprise, l'adhésion du plus grand nombre ainsi que l'entretien d'un comportement individuel qui soit positif, mobilisateur d'énergie et enthousiaste à la tâche.

1° Exprimer des attentes claires et précises

La motivation passe par des objectifs clairs et bien définis rejetant absolument le flou, l'imprécision, l'équivoque ou le doute. Aussi pour être motivé à la tâche, chaque collaborateur doit savoir exactement ce que l'on attend de lui. C'est le rôle du manager que de créer ces conditions en inspirant confiance, respect et sympathie mais aussi en sachant écouter, arbitrer, coacher, être solidaire des résultats qu'ils soient au demeurant bons ou mauvais. C'est aussi, pour lui, la nécessité de savoir reconnaître et valoriser les performances de chacun en étant lui-même exemplaire, en s'appliquant exactement les mêmes règles du jeu que celles de son équipe ou de sa troupe.

2° «Demander» plutôt que de «dire»

De la manière dont on fait passer le message, il est possible d'enrichir ou d'appauvrir la motivation. Lorsque l'on «demande» à un collaborateur, on le responsabilise, on le valorise en lui donnant pleins pouvoirs, ce qui a pour effet naturel d'obtenir davantage en retour. Au contraire, lorsque l'on dit de faire, que l'on ordonne ou que l'on assène des directives, on recherche alors à être obéi, ce qui a pour effet de rabaisser les autres et de réduire le potentiel de leurs actions.

3° Saluer par le prénom

Tout salarié ou collaborateur apprécie de se savoir reconnu par un signe de reconnaissance (poignée de main, bonjour, sourire amical). Lorsque le prénom est utilisé, c'est alors la dimension intime qui est éveillée favorisant alors un rapport plus authentique et plus amical. L'usage du prénom doit être naturel et jamais forcé comme l'on tisse un premier lien d'amicalité.

4° Donner le sentiment que le collaborateur est important

Tout leader doit naturellement valoriser le travail et les actions de ses collaborateurs. En ce domaine, le vrai pouvoir ne s'obtient que par le respect d'autrui en sachant déléguer une partie de son pouvoir. Montrer la voie ce n'est pas imposer ses idées ou ses principes. C'est surtout impliquer les personnes, de façon à ce qu'elles pensent que les idées viennent d'elles et par conséquent se les approprient avec force de conviction.

EVITER LE SYNDROME DU CHIC TYPE

Cette expression utilisée par Robert Glove, auteur de *Trop gentil pour être heureux* paru aux éditions Payot, souligne le fait qu'«A force de chercher la conciliation et l'approbation générale, le manager risque tout simplement la frustration, elle-même susceptible d'engendrer au bout du compte un comportement moins sympathique». Selon lui, *gare à ne pas tomber dans le piège de la séduction à tout prix, même si «être populaire facilite bien les choses pour le manager qui peut espérer que son équipe dévouée donne le meilleur d'elle-même»*. S'il est vrai également «qu'il vaut mieux inspirer la sympathie que de passer pour le grincheux de service», il n'en demeure pas moins que tout meneur d'homme doit savoir rester lui-même et trouver une juste ligne en matière de savoir-être et de savoir-agir avec les autres puisée constamment dans son affirmation naturelle. En fait, *«Il existe trois cercles de pouvoir dans l'entreprise»* affirme Gilles Alexandre, directeur d'étude à Entreprise & Personne : *«Le pouvoir légitime qui émane de la fonction même de chef ; le pouvoir conféré par les compétences ; le pouvoir consenti, c'est-à-dire ce que les autres me permettent de dire ou de faire»*. En fait, le charisme du chef repose sur la synergie entre ces 3 pouvoirs en recherchant, parallèlement, la considération et l'estime sincère de ses collaborateurs. *«La popularité n'est pas synonyme de management»* estime Gilles Alexandre pour qui *il existe dans les relations de travail «le besoin d'éprouver à la fois un mélange d'estime et de crainte»*. En réalité, le management au quotidien doit être issu d'un comportement équilibré qui ne doit surtout pas être stéréotypé dans un sens trop conciliant, mou ou séducteur (démagogie) ou dans un autre plus dur, colérique, autoritaire (autocratie). D'après Thomas d'Ansembourg, auteur de *Cessez d'être gentil* paru aux Ed. de l'Homme, *«Même en entreprise où les comportements sont codés, le manager doit apprendre à parler vrai plutôt que se cacher derrière un masque bien policé.»*

5° Montrer l'exemple

Le bon leader montre l'exemple par le travail mais aussi par le désir d'apprendre, de progresser et de rester en permanence dynamique. En fait, il s'agit de personifier «l'énergie positive» dirigée sur un but ou un objectif à atteindre. A l'inverse, le mauvais leader a plutôt tendance à générer du stress négatif, source d'anxiété, de maladie et de souffrance. L'exemplarité est à la base de fixation de la motivation en faisant ce que l'on dit et en disant ce que l'on fait.

6° Pratiquer une écoute active

Ecouter sans prêter attention à ce qui est dit, laisser parler l'autre de manière impatiente ou polie en attendant qu'il termine est une écoute négative forcément démotivante.

Au contraire, pratiquer une écoute active, réactive en reformulant ce qui est dit, en laissant l'autre librement parler, en faisant des synthèses et en posant des questions permet d'aller plus loin, par conséquent est de nature à favoriser une plus grande «constructivité» dans l'échange. Etre à l'écoute, ce n'est pas laisser parler l'autre pour lui dire ensuite non ou que cela est impossible. C'est au contraire avoir l'esprit disponible, être prêt à entendre ce que dit ou ne dit pas l'autre, en lui donnant l'occasion de pouvoir s'exprimer librement. Cela suppose de savoir se mettre dans la peau de l'autre, mais aussi de rechercher les critiques en les favorisant sans se complaire dans le feed-back toujours positif des flagorneurs.

7° Donner le feed back des actions

Il est clair que la tendance habituelle en entreprise est plutôt de contester et de réprimander, par une sorte de pudeur qui rend le reproche plus facile à formuler que les encouragements. Pourtant, le fait de féliciter est un fort accélérateur de motivation surtout lorsqu'il procède d'un feed-back sur le travail accompli, c'est à dire d'un retour précis, objectif et commenté sur ce qui a été fait. En fait, rien n'est plus démotivant que d'avoir le sentiment de travailler pour rien, dans le vide ou dans l'indifférence générale.

8° Aider les salariés à être bien dans leur peau

Les bons managers aident leurs équipes à résister à la pression par différents moyens. Selon un précepte japonais, lorsque l'employé se développe en se cultivant, en voyageant ou en sortant, l'entreprise se développe elle-même plus rapidement. Il convient dès lors d'encourager les sorties utiles même en dehors du cadre habituel de l'entreprise. Enlever le mauvais stress en apprenant à mieux se nourrir, respirer, dormir ou gérer son temps contribue également en retour, à la performance globale en entreprise.

9° Savoir inspirer confiance

Selon un PDG, la peur réduit le potentiel humain de 50%. Aussi, les bons managers doivent s'efforcer de renforcer l'assurance de leurs collaborateurs en recourant à divers procédés. Le premier consiste à donner confiance en soi en faisant justement confiance, en accordant une latitude d'initiatives élargie. Le second est de ne pas déstabiliser le collaborateur en le critiquant, car alors il risque de perdre confiance en lui-même, de ne plus se sentir capable de rien. Le troisième est d'éviter de trop demander au cadre ou à l'employé, en lui confiant une mission trop difficile pour lui. Il risque alors de se démotiver rapidement devant la difficulté de la tâche. Enfin, tout bon manager doit être capable de faire son propre *mea culpa* en admettant spontanément être responsable d'une erreur ou d'un état de fait. Cela le rend plus humain et tranquillise son monde de le savoir également vulnérable et capable de faire aussi des erreurs.

10° Cultiver le plaisir et la convivialité

La recherche du plaisir est une attente naturelle que les dirigeants se doivent de satisfaire dans la mesure du possible, à l'intérieur de l'entreprise.

Les sociétés les plus performantes savent utiliser différentes formes de convivialité comme, par exemple, offrir une rose aux dames à l'occasion de Noël, d'un anniversaire ou de la fête des secrétaires. Dans un autre registre, cela peut également se traduire par l'allocation d'une prime au «boute en train» de service, au «bouffon» qui fait rire et décontracter ses collègues. De manière plus conventionnelle, il est aussi possible de se tutoyer à la suédoise lorsque les employés, y compris le PDG, se connaissent et apprécient de travailler ensemble. Il est également envisageable d'aménager des «bureaux à vivre», de créer des événements (bal annuel, journées de pêche, rallyes...) où collaborateurs, famille et amis sont les bienvenus, ainsi que d'organiser un pot quand ça va mal ou quand la journée a été dure ou décevante...

11° Jouer la vraie transparence

Pour un vrai manager, il ne s'agit pas de se contenter de prodiguer des discours lénifiant sur la santé de l'entreprise mais d'assurer des comportements managériaux sains et spontanés, prenant l'ensemble des collaborateurs pour des adultes capables de comprendre parfaitement la situation. C'est par exemple, être capable de mettre les problèmes sur la table lorsque la société traverse une passe difficile. C'est aussi rendre les décisions transparentes en les motivant, en les argumentant et en les commentant, voire même en acceptant un «candide» qui peut poser sans retenue toutes les questions possibles. C'est aussi laisser la porte ouverte de son bureau ou encore, accorder le droit de savoir aux salariés en ce qui concerne le bilan et les salaires des uns et des autres.

LE BON MANAGEMENT, UNE DOUBLE QUALITÉ

Il ressort, en fait, que la vraie qualité du management dépend étroitement de la combinaison active du couple manager/collaborateur à partir de l'existence d'une double qualité chez chacun d'entre eux : qualités humaines et compétences réelles. Il ressort ainsi 3 types de management :

• Bon management

- Manager (double qualité) + collaborateurs (double qualité)
- Manager (double qualité) + collaborateurs (1 qualité)

• Management médiocre

- Manager (1 seule qualité) + collaborateurs (1 à 2 qualités)

• Mauvais management

- Manager (1 qualité) + collaborateurs (0 qualité)

12° Avoir une vision de l'entreprise

Les entreprises qui réussissent savent donner du sens et une direction à leurs objectifs en s'adossant à un noyau dur de valeurs fortes. Pour cela, il est nécessaire de faire passer le profit au second plan, car «*Les chiffres ne capturent pas l'âme des gens*». Il vaut mieux une vision qui soit clairement mémorisable et compréhensible en une phrase, un slogan capable de créer une image positive dans l'imaginaire des actionnaires, des clients et dans celui du personnel.

Toutes les entreprises performantes savent exprimer clairement leur raison d'être et n'hésitent pas à demander à leurs salariés ce dont ils sont le plus fiers dans leur travail. Il est alors nécessaire de replacer le travail de chacun dans une perspective globale, en fixant des objectifs personnels. La vision de l'entreprise, c'est également la multiplication de projets concrets, dont le but est d'impliquer le personnel au quotidien. Des projets sur lesquels on puisse collectivement être fiers, même si la conjoncture reste mauvaise.

13° Responsabiliser au lieu de déléguer

Favoriser le comportement entrepreneurial auprès des collaborateurs, c'est agir sur les 3 ressorts de l'efficacité en leur donnant le pouvoir de décider et d'agir directement sur le terrain, en générant chez eux une créativité nouvelle et en les rendant plus réactifs par l'autonomie. Pour cela, il convient de refuser de récupérer les «singes», c'est à dire les problèmes, les décisions à prendre ou les dossiers difficiles. Il est également nécessaire de fédérer l'entreprise, en accord avec le principe de subsidiarité qui implique que la décision soit prise le plus près possible du terrain. Les entreprises les plus performantes sont d'ailleurs souvent organisées en «mini-centres de profits» comprenant de 10 à 20 personnes spécialisées par clients chez l'un ou par étapes de production chez l'autre, sans être obligés d'en référer au siège. Il s'agit également de supprimer le maximum de hiérarchie intermédiaire en considérant que les titres ne créent aucun droit, mais que c'est au contraire la mission qui crée la fonction. Dans cet esprit, il est recommandé de supprimer les services fonctionnels lorsque cela est possible (achats, ordonnancement, planning...) en créant une interface directe entre l'ouvrier (exécutif) et le client afin de gagner du délai de réaction. La suppression des privilèges est également une conséquence de la responsabilisation en partageant du PDG à l'ouvrier la même salle de réfectoire, le même parking ou les mêmes sanitaires. Le devoir d'alerte est également une disposition qui permet au collaborateur d'avertir sa hiérarchie en cas de situation inhabituelle. De la même manière, il ne peut y avoir de délégation sans contrôle, lequel doit d'ailleurs davantage servir à susciter des échanges d'expérience et à former les salariés qu'à sanctionner des erreurs.

14° Recruter d'abord des bons

Tous les patrons savent que la meilleure façon d'assurer la pérennité de l'entreprise est d'embaucher des collaborateurs enthousiastes et de se débarrasser des gens sans enthousiasme. Aussi avant même de motiver leurs troupes, plusieurs techniques sont utilisées pour repérer les meilleurs candidats capables de s'intégrer facilement et positivement dans l'entreprise. Il est nécessaire pour cela :

- . D'apprécier si les candidats correspondent aux valeurs clés de l'entreprise (avoir une éthique, être ouvert, être adaptable, bonne volonté, bonne humeur...).
- . Laisser les salariés se coopter entre eux.
- . Instaurer une période de pré-période d'essai en venant passer 3 jours dans l'entreprise pour visiter tous les services.

- . Distribuer un livret d'accueil aux nouveaux candidats afin de leur faciliter l'intégration dans l'entreprise.
- . Ne pas hésiter à donner de son temps pour répondre aux questions des nouvelles recrues et les informer sur le système de management ou le fonctionnement de l'entreprise.
- . Multiplier les rencontres avec le nouvel arrivant en lui facilitant des contacts en tête-à-tête avec l'ensemble des salariés.
- . Développer le parrainage avec un parrain de même niveau hiérarchique que l'embauché, ce qui permet d'accélérer la formation terrain et l'intégration.

TOURNER L'ENTREPRISE VERS UN CONTENU DE BONHEUR

Il est clair que l'entreprise a une responsabilité directe en matière d'épanouissement des salariés, d'autant plus qu'elle est devenue «*Le dernier lieu collectif de lien dans une société déstructurée*» affirme Jacques-André Autret. Pour Yvonne Altorfer, consultante, les managers doivent obligatoirement insuffler un esprit combatif à leurs collaborateurs en remettant en question leur rôle car «*Le lien de subordination n'est plus adapté ni aux organisations ni aux mentalités. Il faut avoir le courage de définir avec chaque collaborateur un lien contractuel : ce que j'attends de lui et ce qu'il attend de moi. S'inscrire dans un «parler vrai» pour fédérer les équipes et tourner l'entreprise vers un contenu de bonheur, un contenu de reconnaissance, d'autonomie, sans nuire à l'objectif essentiel de la pérennité économique de l'entreprise.*»

Les 12 lois du bonheur en entreprise :

- . Trouver du sens à sa tâche pour conserver l'esprit serein ;
- . Avoir la conviction profonde de l'utilité de son travail ;
- . Inventer son organisation pour reprendre du plaisir au travail ;
- . Disposer d'une rémunération équitable pour avoir l'esprit libre ;
- . Communiquer de manière positive pour mieux s'engager dans la vie de l'entreprise ;
- . Adopter une vision à long terme pour maîtriser son destin ;
- . Imaginer de nouvelles solutions pour sortir des routines ;
- . Explorer des voies inconnues, se confronter à des défis inédits ;
- . Fuir le confort des conditions de travail qui mène à l'ennui ;
- . Etre sans cesse à l'affût de nouvelles opportunités ;
- . Exprimer clairement ses insatisfactions à sa hiérarchie ;
- . Savoir couper complètement avec l'entreprise (pauses, maison, vacances...).

15° Garder les meilleurs

Si le climat de l'entreprise conditionne l'attachement des collaborateurs, il est également important de mettre en place un système de contreparties tangibles et individuelles. Pour conserver les meilleurs, il est recommandé de faire le point même quand tout va bien, de multiplier les sources d'évaluation par les supérieurs hiérarchiques de niveau (N+1) mais également par les subordonnés avec la participation active de l'intéressé.

Alors que trop de managers français ne savent faire que des reproches en privé, les américains passent leur temps à féliciter leurs collaborateurs devant leurs collègues et leurs proches. Il s'agit ici de passer selon un sociologue de l'habitude ou «avant, la sanction était l'absence de récompense, à la situation inverse ou la récompense est l'absence de sanction». Il est par conséquent souhaitable de multiplier les occasions de distribuer des récompenses (prix mensuels pour cadres ou employés responsables de progrès «discrets», tirage au sort parmi les meilleurs pour le présentisme...) en personnalisant à chaque fois les attributions, selon le principe où chaque cas est particulier avec une attente différente. En ce domaine, il est possible de scinder les 3 principaux types de collaborateurs en :

- . **«Immobilistes choisis»** : c'est à dire ceux qui préfèrent s'épanouir à l'extérieur de l'entreprise. Dans ce cas, il convient d'améliorer les conditions de travail en réduisant les contraintes.
- . **«Immobilistes contraints»** : Ils concernent ceux qui souffrent d'un management trop directif et non participatif. La meilleure solution consiste à les responsabiliser dans leur travail quotidien.
- . **«Progressistes»** : ce sont ceux qui sont sincèrement désireux de s'épanouir et de s'affirmer dans l'entreprise. Il est judicieux pour ce type de collaborateurs de jouer davantage sur la promotion et la formation.

16° Offrir un avenir

A part l'administration qui peut offrir une sécurité à vie en matière d'emploi, aucune entreprise ne peut garantir une telle assurance emploi. Aussi, il est important que l'entreprise aide ses salariés à se construire un futur. Cela est possible par le biais de la formation et de la promotion interne. Les entreprises les plus performantes consacrent de 5 à 10% de leur masse salariale, voire quelquefois de leur chiffre d'affaires pour favoriser l'amélioration des compétences de leurs collaborateurs, sans compter la pratique de l'alternance et des stages pour les jeunes. Pour bâtir un plan de formation motivant et pas uniquement utile, il est donc envisageable de :

- . Varier les plaisirs en proposant des formations à la carte sans forcément créer un lien direct avec les tâches à accomplir.
- . Fixer un objectif précis d'avancement au rythme de chacun, après analyse de chaque session du programme de formation.
- . Définir des mesures d'efficacité par l'intermédiaire d'un comité de pilotage composé d'intervenants extérieurs qui se réunissent 2 à 3 fois par an.
- . Délivrer un diplôme interne ou national après passage d'épreuves intermédiaires et un examen final.
- . Faire des piqûres de rappel : l'objectif est ici de combattre les «vieux» automatismes en procédant ultérieurement à des formations complémentaires.

En matière de promotion interne, il s'agit d'abord de recruter des personnes ayant un potentiel supérieur à celui requis par le poste, afin de les faire évoluer ultérieurement vers d'autres fonctions. Cependant offrir des perspectives ne suffit pas. Il faut aussi permettre à chacun de savoir comment évoluer dans l'organisation en lui donnant des repères clairs. C'est le rôle du «carnet de compétences», lequel est destiné à mieux gérer l'évolution personnelle, culturelle et technique au profit de la vie professionnelle possible au sein de l'entreprise.

12 CONSEILS POUR DYNAMISER ET MOTIVER SES COLLABORATEURS

Aider ses collaborateurs et employés à être plus productifs et plus enthousiastes dans leur travail n'est ni difficile ni coûteux. Cela nécessite simplement pour le management de démontrer quotidiennement des marques de considération en développant des relations amicales, courtoises et respectueuses. Il s'agit notamment de :

- . **Montrer un peu de considération** : dire bonjour, au revoir, bavarder un peu avec chacun, organiser un pot pour fêter un événement ;
- . **Commencer** par dire s'il vous plaît et merci : tout le monde doit recevoir des signes de reconnaissances, un sourire, un regard amical, une poignée de main...;
- . **Ecouter avant d'agir** : se montrer attentif aux demandes et aux préoccupations spécifiques de chacun ;
- . **Favoriser la polyvalence** : faire participer le personnel à des tâches différentes;
- . **Donner l'exemple** : ne pas se contenter d'un rôle hiérarchique strict mais être capable de se retrousser les manches et mettre la main à la pâte pour des tâches jugées subalternes ;
- . **Bannir les malpolis** : éloigner ceux qui ne disent jamais merci, se fichent des ennuis des autres, claquent les portes ou se mettent en rogne pour un rien ;
- . **Partager l'information** : créer de la transparence en diffusant largement les informations internes afin de créer un climat apaisé et de confiance ;
- . **Favoriser l'autonomie** : laisser travailler avec un minimum de supervision ;
- . **Donner à chacun** l'occasion de se surpasser : confier des responsabilités, des missions non évidentes, des défis à relever ;
- . **Etre souple** : introduire une dose de flexibilité dans le travail en permettant une organisation personnalisée du travail ;
- . **Se renseigner** sur l'ambiance de travail : demander régulièrement l'avis de salariés sur les changements souhaitables, l'appréciation de leur travail dans le service, les propositions d'amélioration.
- . **S'informer** sur sa propre image : Favoriser un 360° afin de se faire évaluer par ses propres subordonnés. L'objectif est de tenir compte des remarques sans chercher à savoir qui les a formulées.

17° Un système de rémunération adapté

Tout le problème n'est pas de payer plus mais de payer mieux. A salaire de base égal avec les entreprises du même secteur, il est recommandé de jouer sur l'intéressement au résultat, à la qualité et/ou à la performance afin que chacun ait envie de donner le meilleur de lui-même en se «défonçant» pour son entreprise. La seule règle est d'éviter que l'argent ne devienne la seule carotte de motivation en obligeant à jouer «perso». Il faut donc associer chacun au succès de l'entreprise au travers d'une contribution prévue dans des objectifs personnels. L'objectif est de rémunérer la performance globale et collective, même si des primes individuelles sont possibles. L'allocation de primes surprises est un excellent moyen pour réduire l'aspect routinier des différentes formes prévisibles d'intéressement, lesquelles sont souvent considérées comme un dû, par conséquent perdent progressivement de leur attraction motivante. Le déclenchement de ces primes «plaisir» peut concerner des primes vacances, anniversaire de l'entreprise ou du salarié, fêtes de Noël, primes spéciales pour les non-commerciaux lorsqu'ils contribuent à favoriser un contrat en remontant une bonne information... L'essentiel est que ces primes restent toujours spontanées et non institutionnalisées. Il devient par conséquent possible d'exiger beaucoup d'un collaborateur lorsqu'on le récompense tout autant.

28. Comment rendre dynamiques ses collaborateurs ?

D'abord instaurer la confiance

Jouer la carte de la confiance est la règle de base pour bien mener une équipe et la rendre dynamique. Le premier objectif doit être de créer une confiance transactionnelle entre le management et les salariés reposant sur 3 facteurs clés :

- . La confiance dans la communication
- . La confiance dans les personnes
- . La confiance dans les compétences

Pour créer la confiance, le premier facteur doit être la capacité à partager l'information, à dire la vérité et à admettre les erreurs. Le second facteur, c'est de savoir déléguer à bon escient et croire en la parole donnée. Le troisième facteur consiste à respecter les aptitudes des autres, à leur laisser prendre des décisions comme à les aider à se former. En fait, la confiance en soi et par extension aux autres, permet à celui qui la possède de s'engager le premier, de faire le premier pas. Elle ne peut toutefois se développer qu'en fonction du comportement des interlocuteurs concernés.

Se fier à ceux qui en sont dignes

Pour obtenir de la confiance surtout auprès des collaborateurs non cadres, il faut d'abord en faire la démonstration personnelle en sachant la donner aux autres sans arrière pensée. Pour Michelle Reina, experte en organisation, *«Le point de départ d'une relation de confiance est votre propre relation avec vous-même»*, signifiant ainsi que la capacité à faire confiance aux autres dépend d'abord directement de sa propre harmonie intime. Lorsque l'individu est sûr de ses motivations et de ses capacités, il tend alors à attribuer plus spontanément de bonnes intentions aux autres. C'est ce que démontre Paul Walsh, président de Diageo, en démontrant que *«Si un salarié exprime en conscience un désaccord, c'est qu'il est animé d'une intention positive à l'égard de l'entreprise»*. Ce spécialiste se réfère pour cela à une philosophie de management fondée sur l'acronyme API (Assumption of Positive Intent ou présomption d'intention positive). Il affirme ainsi qu'en s'estimant crédible, l'individu a une plus grande assurance face à l'inconnu et déclenche une réaction positive de la part de ses interlocuteurs, qui en retour accordent plus facilement leur confiance.

Tirer les leçons des actes de déloyauté

Pour le psychologue James Hillman, *«On ne peut pas savoir ce que faire confiance signifie tant qu'on n'a pas été soi-même trahi»*. C'est la raison pour laquelle *«Plus la confiance et les relations de travail sont étroites, plus la trahison est ressentie durement»*. Toutefois, le doute ou les actes antérieurs de déloyauté ne doivent pas influencer les situations de management par une incapacité à déléguer, suite au manque de confiance dans les compétences de ses collaborateurs. Celui qui a déjà été déçu par quelqu'un ou par plusieurs doit réagir positivement en analysant clairement ses sentiments comme en tirant les leçons d'une telle expérience. Il ne doit rien enfouir de cette réalité et s'obliger à passer rapidement l'éponge, car alors les effets peuvent rejaillir continuellement sur sa façon de manager et nuire à la dynamique de groupe.

L'ENTRETIEN DE RECADRAGE

A l'occasion d'une faute commise par un collaborateur, l'entretien de recadrage doit reposer sur une méthode un peu plus subtile que le simple fait de sermonner. En ce domaine, quelques conseils du consultant Romain Bureau :

- . **S'assurer des faits**

Pour se forger une opinion mieux vaut s'informer directement auprès des personnes impliquées au lieu de se contenter d'informations rapportées par un tiers ou pire de «radio-moquette».

- . **Analyser les causes de l'erreur**

Se poser des questions précises sur le pourquoi et le comment de l'erreur : le salarié sait-il appliquer la procédure ? ; Est-il au courant de la procédure correcte ? ; Est-il motivé pour cela ? ; L'acte est-il volontaire ou non ? Quelqu'un ou quelque chose l'a-t-il empêché de bien faire son travail ?

- . **Récapituler les causes identifiées**

A ce stade, il s'agit de s'impliquer personnellement dans la chaîne de défaillance en essayant de préciser ce qui est objectivement imputable au collaborateur et ce qui est attribuable au manque de clarté dans les consignes.

- . **Afficher clairement le «non négociable»**

C'est en général la «ligne blanche» à ne plus franchir la prochaine fois sous peine de sanction.

- . **Définir un plan d'action**

Pour éviter la récurrence, le mieux consiste à l'écrire afin de l'acter sous forme d'engagement conjoint de la part du collaborateur mais aussi du manager.

Ensuite savoir écouter

Alors que la plupart des cadres savent démontrer de l'intelligence, du savoir et de la compétence, il leur manque souvent le «savoir écouter» par excès d'implication personnelle.

Le stéréotype de la distance hiérarchique constitue un frein puissant au dynamisme collectif comme à l'engagement optimum des individus. Pour Jacques Teboul, de la *Cegos*, encore beaucoup de dirigeants «*Pensent que s'ils écoutaient, ils perdraient du pouvoir*». Il poursuit en affirmant, qu'au contraire, le fait d'écouter fait gagner du pouvoir parce que le dirigeant ou le manager va «*Prendre des décisions fiables après avoir obtenu toutes les bonnes informations. Et parce que l'on n'a d'influence sur les autres que dans la mesure où l'on se laisse influencer par eux. Tel est le vrai pouvoir, celui du leader. Ne dit-on pas qu'«Untel» est bon chef car on peut discuter avec lui ?*». Pour Lily Jattiot, psychanalyste et animatrice de formations, en matière d'écoute (prêter réellement attention et considération à ce qui est dit) : «*Le travail consiste à accompagner la parole de l'autre sans y ajouter sa sauce. C'est comme le vélo : à force d'exercice et d'application, un jour, ça y est, on sait faire...*».

Pour les spécialistes, il existe quelques règles simples pour bien écouter :

1. L'accessibilité est le degré zéro de l'écoute. Il faut abandonner momentanément son dossier, couper le téléphone, fermer la porte, délaissier son rôle hiérarchique en se mettant immédiatement à égalité avec son interlocuteur.

2. Pour Jacques Teboul «*La première condition, de l'écoute c'est de se taire*». Se taire, en faisant en sorte que sa propre parole et pensée s'efface devant celle de l'autre en ne s'intéressant plus qu'à la parole de l'autre. En cela, il convient de réduire sa réactivité car selon Lionel Bellenger «*La réactivité est le poison de l'écoute. Interdisez-vous de réagir, réfuter, juger ou surenchérir d'emblée.*»

3. Cadrer l'entretien en s'imposant en permanence une retenue, une discipline. Il faut savoir piloter l'entretien à partir de l'autre. Une bonne écoute ne se résume pas seulement à tendre passivement l'oreille mais surtout à rester «active». Pour cela il faut :

- . Définir le thème et la durée de l'entretien ;
- . Laisser l'autre commencer par ce qu'il juge le plus important ;
- . Utiliser d'abord judicieusement le questionnement sous forme de questions ouvertes offrant une portée suffisamment large et neutre ;
- . Poser des questions centrées sur l'autre et formulées dans sa logique et son langage ;
- . Soutenir le questionnement jusqu'à obtention d'une réponse.

4. Utiliser le silence comme un allié en ne s'empressant surtout pas de le combler. En général, si le contact est bien établi le silence ne dure pas longtemps. Souvent l'interlocuteur, afin d'éviter un blanc gênant, le comble lui-même en fournissant des informations moins contrôlées.

5. A côté des questions utilisées pour faire parler, il est nécessaire d'utiliser symétriquement une reformulation destinée à permettre à l'écouteur de valider ce qu'il a compris et surtout à prouver à l'écouté qu'il a bien été entendu. Il n'existe pas de bon échange sans cela, car «*En entendant reformuler ce qu'il a dit, l'écouté constate que son message est passé. Il se sent reconnu et autorisé à aller plus loin*» confirme la psychologue Marie-Hélène Gonnin. D'ailleurs la plupart des écouteurs experts ne reformulent que sur la reprise des derniers mots de l'interlocuteur en évitant les reformulations mécaniques du type «*Si je vous comprends bien...*»

LES AVANTAGES ET LES RISQUES DE LA RESPONSABILISATION

La responsabilisation pose un paradoxe entre ses avantages et ses inconvénients sachant que «plus une entreprise a besoin de déléguer, moins elle a de chance d'y parvenir si ses collaborateurs manquent de conviction et/ou ne veulent pas assumer un surcroît de responsabilité».

Ainsi, lorsque la demande de responsabilité est forte, les comportements évoluent de manière positive faisant alors que les collaborateurs... :

- . S'intéressent aux objectifs et à la stratégie de l'entreprise
- . Se sentent personnellement concernés par les conséquences de leurs actions
- . Évaluent constamment leurs performances en étant attentifs à tous les facteurs d'amélioration
- . Se procurent par eux-mêmes les moyens de leurs décisions
- . Prennent l'initiative d'aider les collègues d'autres services

A l'inverse, il existe certains obstacles et revers de médaille :

- . Un risque plus grand de confusion en adressant ici et là des messages contradictoires aux clients
- . Un brouillage interne des postes et des emplois
- . Une pression plus forte exercée sur les salariés qui ont alors de moins en moins de répit.
- . Une érosion de l'autorité hiérarchique pour les managers directs
- . Une démoralisation des «autres» troupes qui ne souhaitent pas participer ni obtenir de telles prérogatives.

Enfin préférer les enjeux aux besoins primaires

Sociologues des organisations et psys sont formels : un salarié, ça ne se motive pas à partir de la seule satisfaction des besoins humains (Pyramide de Maslow). Mieux vaut s'occuper de ce qui l'entoure sachant que la motivation des individus ne se décrète pas et qu'il n'existe pas forcément de relation directe entre la motivation des individus et leurs performances. Un constat repris et développé par Pierre Morin et Eric Delavallée (*Le Manager à l'écoute du sociologue - éditions d'organisation 2000*) qui expliquent qu'«*On ne motive pas ses collaborateurs. Ils se motivent eux-mêmes.*»

Parce qu'eux seuls savent quelle action est en mesure de satisfaire leurs besoins. C'est sur les situations de travail qu'on peut agir, et non directement sur les besoins et les dispositions des individus»; Ces 2 sociologues privilégient le concept d'«enjeu» qui recouvre aussi bien l'exécution du travail (intérêt, difficultés), son organisation, les relations (intégration, isolation, réseaux, tensions), le contexte d'entreprise (culture, perspectives) que les salaires.

La fusion entre être et faire

Pour les psychologues, le raisonnement est encore plus tranché. Il faut se méfier des «motivés» et même des «surmotivés», car le ressort de la motivation est de satisfaire avant tout l'ego. C'est du moins l'avis d'Eric Albert et de Daniel Nguyen dans leur ouvrage *N'obéissez plus !* paru aux Editions d'Organisation 2001. Pour eux, la motivation est un investissement plus complexe reposant sur l'affectif et la conscience d'être, conduisant à assimiler ce qu'on est à ce qu'on fait. Bien que le modèle de motivation défini par Victor H. Vroom soit encore trop axé sur la relation besoin/motivation/comportement, il reste néanmoins intéressant en considérant que chacun fait en permanence le bilan de sa situation. Pour lui, dès qu'un individu fait un choix en maîtrisant son niveau d'effort, sa motivation dépend de l'intérêt des réponses intuitives obtenues aux questions suivantes :

- . Suis-je capable d'atteindre le résultat associé à l'obtention de la satisfaction recherché ?
- . Est-ce par ce comportement que j'ai le plus de chance d'obtenir satisfaction ?
- . Le jeu en vaut-il la chandelle en considérant la valeur (intérêt, prime...) que j'accorde à la satisfaction produite par l'effort découlant de ce comportement (stress, remise en cause, risques possibles...) ?

Favoriser surtout les individus contributifs

Dans le cadre de l'entreprise, les psychologues préconisent de privilégier l'individu contributif par rapport à l'individu motivé. D'après eux, les salariés contributifs aiment travailler en équipe, placent le relationnel avant l'image de soi, sont davantage tournés vers l'entreprise plutôt que vers les tâches, aiment la prise de responsabilité plus que la performance individuelle. Pour eux, les individus hypermotivés font souvent de bons mercenaires et tendent à sacrifier leur vie personnelle au profit de leur vie professionnelle dans un déséquilibre nuisible à leur travail. Sans rôle vraiment contributif, les collaborateurs naturellement très motivés adorent leur travail et pensent qu'ils sont bien payés mais ils restent en réalité peu performants car mal organisés, trop enthousiastes ou trop brouillons. En d'autres termes, le bon dosage résulte à la fois d'une relation de confiance partagée et d'une motivation personnelle axée sur une contribution et un objectif précis à atteindre.

29. Manager positivement son équipe

Favoriser les «contributeurs intelligents»

D'après Dave Ulrich, professeur de management à l'université du Michigan, les vrais managers doivent tenir 4 rôles clés auprès de leurs collaborateurs : être un «expert administratif», un «acteur stratège», le «champion du service» et un «agent de changement». Pour Charles Handy, professeur à la London Business School, le bon manager est également celui qui est capable de renverser les modes traditionnels de pensée dominante dans l'entreprise. Plus encore pour Warren Bennis, professeur au MIT, les 4 facteurs décisifs du leadership sont selon lui : avoir une vision, donner du sens, créer la confiance et déployer sa personnalité. C'est, en fait, la conjugaison de toutes ces qualités qui rend d'ailleurs si difficile l'exercice du rôle de manager. Selon Eric Albert, psychiatre et consultant, *«Les entreprises qui veulent se doter de capacités d'innovation leur permettant d'élaborer des produits complexes en évolution permanente ont besoin d'un mode de management plus sophistiqué. On passe d'un modèle mécaniste où l'organisation est déterminante, à un modèle vivant où ce sont les interactions entre les individus qui produisent la valeur. L'enjeu n'est plus d'avoir des salariés obéissants qui reproduisent ce qu'on leur a montré mais des contributeurs intelligents qui s'adaptent à la diversité des situations rencontrées pour progresser dans un sens qu'ils ont fait leur. Alors qu'on pouvait se contenter (encore récemment) de faire en sorte que chacun soit performant individuellement, on a maintenant besoin que chacun contribue à rendre encore plus performant le système dans lequel il évolue»*. Avec un tel ordre de mission, il est clair que le management moderne a le devoir de tout faire pour utiliser au mieux le gisement de potentiels de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise en le débridant et en l'épanouissant toujours davantage.

Assouplir la directivité

Chaque contexte, circonstance, genre d'équipe à encadrer correspond à un type de manager. Selon Eric Bohn, gérant d'Euro Consulting Partners, lorsque l'on pose la question aux candidats d'un recrutement de savoir *«Avec quel type de manager ils voudraient travailler»*, tous disent rêver d'*«Un chef à leur écoute, charismatique, sachant fixer des objectifs précis et donner les moyens de les atteindre, disponible quand c'est nécessaire, qui délègue, contrôle, entraîne et respecte ses troupes, tranche, prend des décisions...»*. Même si le profil est trop beau pour être vrai, il n'en demeure pas moins que *«Le point saillant qui ressort toujours est l'écoute semblant faire défaut aux managers»*. Il est vrai que les entreprises ont une tendance chronique à recruter des managers aux profils «directifs» en considération directe d'impératifs de rentabilité, de restructuration ou de fusion.

Elles veulent à la fois des «autocrates» (monarque absolu dans le service ou le département) et des personnalités qui sachent s'adapter en démontrant du charisme. Ainsi pour Jean-Louis Muller, directeur de la Cegos, le mode directif est nécessaire car «*Dans un monde où les gens vivent inquiets, un chef qui affirme savoir ce qu'il faut faire avec aplomb rassure*». En réalité, il est tout à fait possible de passer d'un style de management à un autre, c'est même la marque de fabrique du vrai manager qui de directif en temps de crise peut favoriser l'écoute et redevenir disponible en temps normal. Pour J.L Muller, il est évident qu'aujourd'hui les managers «*Doivent apprendre à s'adapter à leurs équipes et aux circonstances, alors que dans les années soixante, les collaborateurs devaient s'adapter à leur patron.*»

COMMENT BIEN COMMUNIQUER ?

Vaccinés par des années de langue de bois, la plupart des salariés accueillent souvent avec méfiance les mails émanant du sommet. C'est alors la communication réalisée par et avec le management de proximité qui devient cruciale en situation de crise. Sachant que l'information a horreur du vide il faut éviter de laisser le champ libre aux supputations et aux cancanes délivrés autour de la machine à café en préférant plutôt :

. Communiquer en permanence

Eviter un silence prolongé du manager qui devient alors lui-même un sujet de rumeurs. Pour cela, ne pas attendre d'avoir quelque chose d'important à dire pour échanger avec ses collaborateurs en instaurant, s'il le faut, des rituels de partage de l'information à échéances précises.

. Faire preuve de volontarisme

Toujours s'en tenir aux faits en s'appliquant à mettre en valeur les atouts réels dont dispose l'équipe, ou l'entreprise, en fixant à chacun des responsabilités et des objectifs réalistes à atteindre. Il s'agit également de valoriser chaque bonne nouvelle (nouveau contrat) en la diffusant très vite par mail.

. Eviter l'optimisme inconsidéré

Le fait d'annoncer un avenir radieux pour calmer les angoisses des collaborateurs alors que personne n'en sait rien du tout, a toutes les chances, au final, de discréditer de manière irrémédiable le manager.

. Savoir dire «je ne sais pas»

C'est un gage de crédibilité et d'honnêteté intellectuelle bien accepté par l'équipe, à condition toutefois que le manager soit aussi le premier à l'informer clairement dès que la situation évolue ou qu'une solution apparaît.

. Lutter contre le désœuvrement

«*Rester actif représente un excellent moyen de lutter contre sa propre peur et celle de son équipe*» confirme Pierre Crozier, consultant chez Ascend Partners. C'est même une condition de base pour éviter la démobilisation à la tâche et la gamberge parmi l'équipe. Toutefois, il ne faut pas occuper les gens uniquement pour tuer le temps mais en faisant en sorte que toutes les actions menées soient cohérentes avec la stratégie du service ou de l'entreprise. Sans cela, la manœuvre risque de devenir inutile voire contre-productive.

. Partager les éléments d'analyse

C'est certainement la meilleure façon de pratiquer avec ses collaborateurs en les aidant à comprendre la situation et à réduire leurs incertitudes. Pour Maurice Thévenet, professeur au Cnam, c'est clair : «Rassurer un collaborateur c'est aussi l'aider à comprendre ce qui se passe».

4 grandes catégories de manager

L'équation managériale est devenue relativement compliquée car le chef doit, à la fois, être à l'écoute, soigner l'ambiance dans son équipe, préserver son autorité et conserver sa capacité à recadrer ses troupes. En fait, il existerait 4 styles de management dominants demandés par les employeurs et les collaborateurs. Dans tous les cas, pour Hélène Lacroix-Sablarolles, d'HEC Executive, il est clair que *«Les managers doivent tenir compte des limites de l'humain car quand les marchés sont matures ou en récession, il faut remotiver, redonner confiance, jouer les synergies, pour retrouver du cash, et non dire en caricaturant «Si vous ne faites pas cela, on ferme !».* Il faut également selon elle *«Des gens qui redressent, pas qui compressent. C'est-à-dire des managers engagés qui coopèrent avec leurs équipes, peuvent faire passer des mesures de changements difficiles en tenant compte de l'humain. Et à qui, lorsque la situation le permet, on laisse le temps de le faire».* En résumé, pour elle, *«Il ne faut plus d'un management usant»* car l'humain a ses limites *«Même si lorsque l'on est un jeune manager on est souvent sans recul ni complexe et que l'on attaque ou agresse facilement.»*

. LE COOPÉRAFFECTIF

Il travaille avec une équipe plutôt que «pour» quelque chose. Il est dans l'écoute, reste disponible, fait circuler l'information, se montre performant dans les situations inédites et complexes en favorisant des axes de solution dans la coopération. Plus motivé par la confiance réciproque que par le rôle hiérarchique, il laisse ses collaborateurs décider à sa place en sachant fêter leurs succès comme en transformant les erreurs en occasion d'apprentissage.

Ses points faibles : Un peu démagogue, il ne veut pas voir les rapports de pouvoir qu'induit la hiérarchie. Son souci de ne pas gâcher l'ambiance le fait faire facilement «copain» avec ses collaborateurs au risque de perdre progressivement son autorité et sa crédibilité.

. L'ENGAGÉ

Souvent jeune, il construit une équipe autour d'un relationnel fort et d'un management relativement avancé. Attentif aux nouveautés, il expérimente volontiers dans son service et se veut efficace dans les situations de changement. Il a une énergie créative mobilisée dans une dynamique de progrès permanent. Pour ce manager qui a besoin d'être aimé et de preuve de reconnaissance, «il faut rendre à César ce qui appartient à César». Des conditions essentielles qui lui permettent de monter sur tous les créneaux avec son équipe.

Ses points faibles : Le manque de projet motivant ou, au contraire, une tendance à croire qu'il a trouvé le Graal peut entraîner chez lui des dysfonctionnements sur le plan du comportement. Il fera, par exemple, beaucoup de bruit pour des résultats quelquefois insignifiants.

. LE PLANIFICATEUR

Assez froid sans être stressant, ce type de délégué individualiste réussit à faire gérer par d'autres les phases de stabilité et de gestion courante en s'occupant plus volontiers de projets d'avenir plus «intéressants». C'est, en général, un manager au sommet de la pyramide ou «*Un stratège de haut niveau, soit un petit chef ennuyeux*». En fait, pour lui, des directives claires ont été données méticuleusement et individuellement à chaque collaborateur, faisant que chacun sait ce qu'il doit faire et ce que l'on attend de lui. Il n'y a plus qu'à !

Ses points faibles : A une tendance à se réfugier derrière les décisions prises, est peu communicant et tend à reporter à plus tard les idées venant de ses collaborateurs. En fait, il n'assume guère l'autorité et ouvre le parapluie dès qu'un problème survient.

L'IMPORTANCE DE L'OPTIMISME

Pour Philippe Korda, PDG du cabinet conseil Korda-Parnters, «*L'optimisme est un état d'esprit sans lequel il ne peut y avoir ni motivation, ni persévérance, ni volonté. Les entreprises ne valorisent pas suffisamment cette qualité pourtant cruciale*». A tout moment, l'individu optimiste reste convaincu qu'il existe une issue favorable et met tout en œuvre pour la trouver. Face à un monde complexe et imparfait, il se révèle finalement extrêmement réaliste et pragmatique dans ses décisions en cherchant systématiquement les bons côtés d'une situation sans se focaliser sur les mauvais. Une expérience menée en 1990 par le chercheur américain Martin Seligman prouve que l'optimisme est un puissant facteur de réussite. En 1988, 4 mois avant les jeux Olympiques de Séoul, ce psychologue a soumis toute l'équipe de natation américaine à un test de personnalité destiné à mesurer notamment leur degré d'optimisme. Quelques semaines plus tard, avec la complicité de leur coach, Seligman les a tous piégés en leur faisant parcourir lors d'un entraînement la même distance que celle du jour J Olympique mais en communiquant à chaque nageur un chrono nettement moins bon que celui que les champions s'attendaient à voir (et avaient réellement effectué). Les nageurs ont été déstabilisés puis ont recommencé un peu plus tard un nouveau chronométrage. Résultat du test : la moitié de l'équipe a nagé moins vite la seconde fois alors que l'autre moitié a amélioré son temps. Parmi ces derniers, ceux qui ont amélioré leur chrono sont aussi ceux dont le questionnaire avait révélé un degré exceptionnel d'optimisme dont celui de Matt Biondi, lequel a battu son record personnel à cette occasion (et plus tard d'autres records lors du championnat du monde en 1991).

. LE TYRANODIRECTOR

Pour lui la relation hiérarchique est directe et s'impose sans ambiguïté. Il n'a pas peur de prendre des décisions sur la base de critères factuels, précis et axés sur les résultats.

C'est un autocrate qui sait s'impliquer personnellement en étant, selon l'expression d'Hélène Lacroix-Sablayrolles, un «One minute man» rapide et plus soucieux des objectifs que des moyens.

Ses points faibles : Par son comportement autoritaire, il tend à infantiliser ses collaborateurs en manquant d'écoute et de charisme. En voulant paraître fort, il manque d'intuition et de nuance ce qui induit dans son service un turn-over important.

La solution 70%

Dans la marine américaine, les règles de leadership sont souvent bien plus efficaces que celles rencontrées dans un grand nombre d'entreprises. Selon David Freedman, auteur d'ouvrages sur le management, la préparation des commandants de la Navy repose sur un modèle de leadership relativement exemplaire fondé sur le 70% qui préconise en toute occasion :

- . Une solution acceptée par 70% des hommes est préférable à un consensus à 100%.
- . L'indécision doit être évitée à tout prix ; c'est une erreur fatale beaucoup plus grave qu'une mauvaise décision.
- . Les objectifs poursuivis lorsqu'une décision est prise doivent être clairement expliqués en laissant ensuite les subordonnés gérer les points de détails.
- . Les erreurs doivent être tolérées, voire encouragées, lorsqu'elles se traduisent par une amélioration des résultats la fois suivante.
- . Chacun, y compris les personnes en première ligne, doit être préparé à prendre la direction des opérations si nécessaire.

Le cas exemplaire du commandant du «Benfold»

Il est intéressant de sortir du cadre de l'entreprise pour s'inspirer de certaines méthodes militaires de management considérées comme relativement avancées. C'est notamment l'histoire de Michael Abrashoff, aujourd'hui promu à un poste de premier plan au commandement aéronaval de l'US Navy, et qui a été nommé à 38 ans commandant de la pièce maîtresse de la flotte américaine du pacifique «le Benfold». Un monstre de 8 300 tonnes d'acier doté d'un système d'armement parmi les plus perfectionnés au monde avec un équipage d'élite de 300 hommes. Ce commandant est le précurseur d'un modèle de management considéré comme exemplaire en temps de paix comme en temps de crise. D'abord sur les principes, il avoue dès sa prise de commandement que son but est de «Donner la priorité aux objectifs plutôt qu'aux procédures, à la performance plus qu'à l'obéissance». Selon lui, «Il n'y avait là rien de magique. Aujourd'hui, dans la plupart des structures, les idées viennent encore du sommet. Peu après avoir pris mon commandement, j'ai constaté que les jeunes sur ce bateau étaient intelligents et bourrés de talent. J'ai alors compris que mon job était de les écouter, de profiter de leurs idées pour améliorer le fonctionnement du navire. Le plus important pour un commandant, c'est de tenir compte du point de vue de l'équipage».

Le style de commandement d'Abrashoff se fonde sur le postulat qu'il faut bien «*Connaître ses hommes et leur cadre de travail*» considérant que «*Quand on rend les gens responsables de leur job, la motivation devient contagieuse*» forcément !

Comportements managériaux appliqués sur un navire de guerre américain :

. «*Plus la vie à bord est agréable, plus les gens apprécient ce qu'ils font et meilleurs sont les résultats*». Par exemple, en descendant dans les cuisines, Abrashoff a abandonné les produits spécialisés et coûteux fournis par la Marine en préférant des marques plus classiques et moins chères. Avec les économies réalisées, il a pu envoyer 5 des 15 cuisiniers suivre des cours de cuisine. Résultat avec le même budget, le Benfold est devenu l'une des cantines favorites des équipages basés à San Diego en Californie. En pratiquant de la sorte dans d'autres domaines de vie du navire (peinture, tâches avec et sans valeur ajoutée...), il a réussi à économiser 1/4 de son budget annuel de fonctionnement.

Résultat : le plus faible taux d'incidents matériels pendant les missions et les meilleurs scores de tir de toute la flotte du Pacifique.

. Face à des hommes confrontés au risque, «*La règle est de disposer non seulement du meilleur matériel mais aussi d'un entraînement parfait et d'une organisation sans faille.*» Pour cela, après l'arrivée à bord des nouvelles recrues, Abrashoff les reçoit personnellement afin d'en apprendre davantage sur eux : pourquoi sont-ils entrés dans la Navy ? Quelle est leur situation de famille ? Quelles sont leurs ambitions pendant leur service, et après ? Comment puis-je les aider à penser leur avenir ?

Résultat : le fait de connaître chaque membre par son nom, son origine, différents détails de son parcours personnel et ce que chacun veut faire dans sa vie, a favorisé une relation très rapide de respect mutuel permettant de s'affranchir des règles protocolaires d'autorité.

10 CONSEILS POUR REMONTER LE MORAL D'UN COLLABORATEUR

- . Le laisser parler sans le bousculer ni le contrarier
- . L'inviter à déjeuner pour le décoincer
- . Oser la complicité et le ton de la confiance
- . Le questionner pour lui montrer que l'on s'intéresse à lui
- . Le responsabiliser davantage en définissant avec lui des objectifs clairs
- . Expliquer en quoi sa présence et son action sont indispensables pour l'entreprise
- . Désamorcer les éventuels conflits en cours avec ses collègues
- . Faire un petit cadeau, un geste de reconnaissance pour regonfler son moral
- . Améliorer son cadre de travail
- . Utiliser l'humour pour détendre l'atmosphère

. Pour connaître les motivations et les idées de tout l'équipage, la méthode est également centrée sur *«L'écoute individuelle sans aucune idée préconçue et dans le cadre d'une invitation sincère dans le bureau du commandant»*. Pour cela Abrashoff a mis au point, dès le début de sa prise de fonction, un programme de 5 interviews par jour avec 3 questions posées à chacun et ce, auprès de tout son équipage : *«Qu'est-ce qui vous plaît le plus sur le Benfold ?»* ; *«Qu'est-ce qui vous plaît le moins ?»* ; *«Que changeriez-vous si vous le pouviez ?»*.

Résultat : de nombreux micro changements réalisés à l'initiative des hommes ayant amélioré les conditions de vie de l'ensemble de l'équipage mais aussi le fait que 100% des marins de carrière du Benfold ont rempli alors que la moyenne dans la Navy est seulement de 54%.

. Ce qui compte avant tout pour ce commandant c'est l'équipage, avouant que *«Pour moi, l'important c'est de responsabiliser. Dans de nombreuses unités et d'entreprises, on perd beaucoup de temps à entourer le type au sommet. Tout le monde vous dira que sur mon bateau je demande un minimum d'attention. Ces premiers entretiens ont donné le ton : dans ma chaîne de commandement, le vrai patron c'est le résultat. Mes hommes ne sont pas là pour me dire ce que j'ai envie d'entendre ; ils me disent la vérité sur ce qui se passe à bord ; Ils n'attendent pas une inspection officielle ni l'accord de toute la hiérarchie : ils passent simplement à l'action»*.

Résultat : *«Sur mon passage, les hommes se mettent au garde-à-vous. Ils respectent la fonction mais savent que je me fiche des paillettes. C'est la substance qui m'intéresse et la substance, c'est la préparation au combat, le bonheur des matelots dans leur boulot et le respect avec lequel ils doivent être traités.»*

. Comme dans une entreprise, le rôle du commandant de navire est de lutter contre le turn-over en s'obligeant à former constamment de nouveaux marins et de jeunes officiers, tout en préparant les hommes de plus haut niveau à assumer des tâches de commandement. Aussi, selon Abrashoff *«Si vous vous bornez à donner des ordres, vous n'aurez en face de vous que des béni-oui-oui. Nous avons besoin de vrais décideurs pas de somnambules qui suivent les manuels à la lettre. Il faut du temps pour apprendre. En éliminant une bonne partie des tâches annexes, nous avons pu consacrer du temps à l'apprentissage des techniques sophistiquées de notre système d'armement et aux «jeux de guerre» informatisés.»*

Résultat : Un taux de promotion interne inégalé pour 1/3 de l'équipage considérant que *«La mission du chef est de créer un environnement dans lequel non seulement les gens font bien, mais aussi où ils ont envie de bien faire.»*

. A l'instar de toute société, les bâtiments de la Navy reflètent généralement la personnalité de leur commandant. Sur le Benfold *«Ni mon équipage ni moi-même ne nous inquiétons de ce qui va se passer maintenant que j'ai pris un autre commandement. Nous avons créé ensemble un cercle vertueux qui permet à chacun de savoir que l'on compte sur lui. Une fois la perestroïka installée, vous ne pouvez plus l'arrêter. Les hommes sur ce bateau sont conscients des résultats obtenus et ils ont le courage de lever la main et de se faire entendre. C'est irréversible.»*

Résultat : *«Quand les gens que vous chargez d'une mission savent qu'ils peuvent bousculer les règlements et les procédures, les innovations fleurissent !»* dixit le commandant Michael Abrashoff.

Responsabiliser les collaborateurs

Le concept de responsabilisation personnelle part du principe que les collaborateurs, quel que soit le poste qu'ils occupent dans l'entreprise, sont responsables de leurs actions. Pour cela, il est nécessaire de donner le pouvoir aux salariés leur permettant ainsi de prendre des décisions concernant leur propre travail (délégation d'autorité). En ayant l'impression d'être maître à son poste de travail, chacun s'acquitte spontanément mieux de sa tâche, satisfait davantage les demandes des clients et participe activement à la vie de l'organisation. Le principe consiste à concéder à chaque collaborateur *«Toutes les décisions jugées par lui comme appropriées à prendre à un instant donné»*. Au niveau de la direction, la mise en place de la responsabilisation ne résulte pas forcément du souhait de satisfaire les salariés en vue d'améliorer leur productivité personnelle mais plutôt de favoriser la recherche pragmatique d'une meilleure efficacité globale pour :

- . Un meilleur service à la clientèle en satisfaisant rapidement les demandes des clients ;
- . Créer des liens transversaux solides entre les multiples niveaux de l'entreprise ;
- . Une plus grande flexibilité dans les temps de réponses comme à saisir les opportunités ;
- . Un meilleur moral et engagement à la tâche favorable à l'ambiance générale ;
- . Une compensation gratifiante dans le cas où la promotion interne et/ou les augmentations de salaire restent limitées.

Faire passer le changement auprès de ses collaborateurs

Faire accepter le changement et/ou une réorganisation interne à ses collaborateurs n'est pas chose facile. Mais lorsqu'il s'agit de faire en sorte que ceux-ci s'approprient le changement et en deviennent les acteurs et non les victimes, alors là c'est du grand art ! Pour faciliter de manière positive la transition dans un contexte de changement, il est recommandé de pratiquer de la manière suivante :

. Evaluer sa marge de manœuvre

Pour cela, il est d'abord nécessaire de valider certains points auprès de la direction générale ou d'un collègue expert en leur posant des questions afin de dessiner peu à peu les réponses les plus pertinentes. Exemples de questions : Quel est l'objectif poursuivi ? En quoi répond-il aux attentes de l'entreprise ? L'équipe a-t-elle déjà vécue une expérience similaire ?... L'objectif des questions-réponses est de pouvoir présenter, au final, le projet de façon positive à ses collaborateurs.

COMMENT FIDÉLISER LES MEILLEURS ?

Selon Gordon Binder, ex-PDG d'Amgen leader mondial des biotechs, *«Des cadres auxquels on permet de progresser ne se laissent pas séduire par les sirènes de la concurrence»*. Dans son dernier ouvrage intitulé *Science Lessons* paru aux Ed. Harvard Business Press, il préconise un triangle «miracle» destiné à fidéliser ses managers et les motiver, un recueil de conseils valables pour toutes les entreprises et qui repose principalement sur :

1. L'autonomie de décision permettant à chacun de trancher dans sa propre sphère d'activité
2. La qualité des locaux et des équipements dans un environnement soigné comme clé du succès
3. La possibilité de formation permanente afin de pousser les meilleurs à s'améliorer toujours plus.

Il conseille également de :

- . Pratiquer le 360° pour embaucher le bon profil jusqu'à faire venir 10 à 12 fois chaque candidat retenu dans le cadre d'entretiens approfondis
- . Privilégier le talent plutôt que l'expérience
- . Faire de ses propres collaborateurs des chasseurs de tête dans l'entourage
- . Régler les «petites misères» des collaborateurs afin de se faire adorer !!!

. Anticiper les éventuels blocages

Selon le principe qu'un problème prévu est déjà à moitié réglé, il convient de se mettre dans la peau de ses collaborateurs afin d'anticiper leur première réaction et trouver à chaque fois un argument adapté. Le but du jeu est de les rassurer, en particulier ceux qui se montrent les plus hostiles au changement du fait de leur personnalité, de leur ancienneté au poste, de leur âge... Il est alors nécessaire de prévoir avec eux une communication spécifique de type tête à tête, délivrance d'informations privilégiées, etc.

. Maîtriser sa communication

Si jusqu'au dernier moment du bouclage du projet il faut résister à la tentation d'en parler, dès que celui-ci est fin prêt il est absolument nécessaire que chacun puisse apprendre de la propre bouche du manager ce qui va lui arriver. Le pire de tout, c'est quand l'équipe se braque en apprenant la nouvelle par «radio moquette».

. Permettre à l'équipe de s'exprimer

Pour cela, le mieux consiste à réunir les membres de son équipe en leur donnant un maximum d'informations factuelles sur les enjeux, les résultats à atteindre, le calendrier, les outils et la méthodologie à suivre. Il est conseillé de faire de cette entrevue un espace de dialogue en encourageant l'expression directe des craintes et des réticences. Face aux objections et humeurs manifestées durant cette première phase, il faut se contenter de dire que l'on comprend bien les réactions exprimées et que l'on répondra volontiers dans la mesure de ses moyens.

. Repérer l'hostilité latente

En général, il existe 3 types de réactions face à la découverte d'un projet de changement : l'enthousiasme, l'indifférence et l'hostilité. La méthode consiste alors à s'appuyer sur les enthousiastes favorables au projet mais minoritaires, garder un œil sur les indifférents ou attentistes et surtout se concentrer sur les hostiles et opposants afin de les convaincre. Avec eux, il ne faut pas confondre l'hostilité passagère qui se manifeste par un mouvement d'humeur et l'hostilité profonde qui ne se manifeste pas tout de suite mais survient après une phase d'inhibition durant laquelle la personne ne réagit pas. De la même manière, il ne faut pas confondre ce type d'inhibition avec une acceptation passive de la situation.

. Ne pas masquer les difficultés

En aucun cas il ne faut cacher les obstacles et les difficultés à venir en s'adressant de manière claire et précise. Toute la crédibilité du projet passe par la conviction à vouloir affronter les éventuelles difficultés à venir et à ne pas faire l'impasse sur les risques et problèmes possibles. Dans le même temps, il est important d'argumenter sur les objectifs à atteindre et naturellement sur l'intérêt de la méthode utilisée et de ses solutions.

. Recourir à un tiers extérieur

Une argumentation ou une opinion apparaît toujours plus crédible lorsqu'elle est formulée par un tiers indépendant au projet. Son analyse objective de la situation passe beaucoup mieux si ce dernier est déjà auréolé d'une compétence en la matière et ce, d'autant plus, qu'il sait faire face aisément aux questions et aux inévitables critiques.

. Verrouiller la mise en œuvre

Bien plus que l'annonce du projet et son acceptation de principe, le plus difficile reste dans la réalisation effective de celui-ci. Pour cela, il faut prévoir un suivi très serré dans la mise en œuvre (reporting, réunions d'étapes, tableaux de suivi...) afin de maintenir l'enthousiasme du début. Il faut également laisser chaque collaborateur s'exprimer régulièrement sur les difficultés rencontrées afin d'éviter chez lui le découragement et le retour de la routine. Lorsque, en cours de chemin, des modifications imprévues sont apportées dans le plan initial, il est alors nécessaire de faire bien comprendre que *«C'est l'itinéraire qui est changé et non la destination finale.»*

. Stimuler régulièrement

En cours d'accomplissement du projet, il est judicieux de prévoir des étapes stimulantes (pots, primes, promotions...) afin que chacun puisse mesurer de manière effective les efforts accomplis. Pour cela, il est recommandé de quantifier précisément les objectifs intermédiaires (délai tenu, budget respecté..) et surtout les fractionner afin de multiplier les occasions de mesurer le chemin parcouru.

LES 7 DOMAINES DE LA COHÉRENCE INTERNE

Afin de dynamiser les personnes, renouveler les idées et optimiser les résultats, tout dirigeant doit créer un système cohérent au service des hommes et au bénéfice de la performance. Il ne peut y avoir de motivation ou de contribution individuelle et collective positive sans un fort sentiment de cohérence dans l'entreprise reposant sur 7 piliers :

- . Un recrutement de qualité
- . Un système de promotion
- . Un style managérial
- . De bonnes structures et une bonne organisation
- . Une évolution des compétences
- . Un consensus et une vision partagée
- . Une bonne gestion des crises et des séparations

30. Valoriser les talents

Miser sur l'humain

«L'entreprise a ceci de formidable qu'elle permet à des hommes ordinaires de réaliser des choses extraordinaires pour leur plus grand accomplissement personnel» professait le pape du management Peter Drucker disparu en 2006. Pour lui, *«Savoir attirer et retenir des collaborateurs de talent est l'une des missions les plus importantes de l'entreprise»* faisant qu'un premier signal d'alarme clignote lorsqu'elle n'y parvient pas. Dans ce cas, la question est de savoir si les dirigeants ont bien pris conscience qu'un bon collaborateur est un investissement à haute valeur ajoutée, les obligeant à tout faire pour le motiver comme à mettre en place un environnement de travail de qualité qui le respecte et le valorise ? Il est clair que pour donner le meilleur de soi-même et être prêt à se défoncer, toute personne de talent a besoin d'autonomie, de respect et plus encore d'une totale liberté d'action. En tout état de cause, il existe 2 motivations psychologiques puissantes pour un «haut potentiel» : le prestige et l'estime de soi. Tout doit donc contribuer à satisfaire ces besoins. D'après Peter Drucker, *«Il faut savoir oser prendre le risque d'une large délégation en matière de responsabilités et de prises de décision quitte, à ce que le manager se plante de temps à autre»*. De toute évidence, *«Le succès d'une entreprise repose de plus en plus sur ses salariés et surtout avec les meilleurs d'entre eux, même s'ils n'en sont pas toujours conscients»*.

ACCEPTER LA DIFFÉRENCE

Dans toute entreprise, il s'agit de savoir comment gérer la différence de chacun face à l'ordre normatif et aux structures plus ou moins rigides de l'organisation. Pour Laurent Maruani *«Le talent est subversif et par essence volatil et éphémère»* ce qui suppose :

- . D'accepter l'idée de devoir gérer des personnes présentant des différences notoires avec les profils habituels de postes.
- . Etre tolérant vis-à-vis de la fantaisie d'expression, de l'allure, du non-conformisme, de l'approche délibérément originale.
- . Faire confiance à l'approche «hors-norme» afin de pouvoir mieux détecter les tendances à venir chez le consommateur mais aussi comprendre les mécanismes de décisions dans certains groupes, anticiper les modifications environnementales...
- . Associer le talent à l'approche pragmatique et scientifique de la vérification des détails, à l'analyse des causalités comme à la validation des conclusions en faisant du talent un goodwill de haute valeur ajoutée.
- . Traiter le talent de manière opportuniste et non pas de manière standardisée.
- . Pour la hiérarchie, considérer la personne de talent non comme un rival ou montrer de la jalousie face un collaborateur plus talentueux que soi, mais le traiter comme quelqu'un qui sera certainement moins sournois, soumis, ambitieux ou médiocre que l'arriviste bon chic bon genre de service.

Le talent, une forme de névrose

Selon Laurent Maruani, professeur à HEC, *«Le talent n'existerait pas en soi et ne prendrait forme que par son activation, il serait un patrimoine mais aussi une médiation. La question centrale est alors de savoir si l'entreprise entrave ou non le développement de chaque talent et, par ce fait, s'en prive elle-même !»*. D'après lui, si le talent est la marque d'une capacité remarquable chez l'individu, il faut y regarder d'un peu plus près dans le cadre de l'entreprise. D'abord parce que l'entreprise ne fournit pas le cadre idéal pour que s'extériorise le talent (sauf celui de la perversion et de la manipulation) en imposant constamment des normes, des procédures, du stress quotidien, de la pression managériale, voire une faible occurrence de créativité. Un contexte directif qui tend globalement à rejeter la recherche de nouveauté, la responsabilisation et les idées dérangeantes, dont l'intérêt et l'efficacité pragmatique sont souvent décisifs à terme. Ensuite, il faut bien convenir que le talent est avant tout individuel, donc égoïste, et ne s'accommode pas forcément bien avec les limites imposées à son expression dans le cadre institutionnel. C'est, par exemple, le cas avec les travaux de recherche menés sur le «management du talent» qui obligent à constater que *«Le talent est presque toujours l'expression d'une forme de névrose plus ou moins forte qui incite l'individu à parler de soi»* comme le confirme Laurent Maruani. Si, d'après lui, *«Dans le monde artistique cela peut faire merveille car c'est justement ce qui est recherché par le public, dans l'entreprise, celui qui ne peut s'empêcher de parler que de soi est marginalisé et rejeté dans la plupart des cas»*.

LES DOMAINES D'ACTIVITÉ FAVORISANT LES «TALENTS»

- Il s'agit notamment des secteurs relatifs à la communication ainsi que le R&D :
- . Arts et spectacles
 - . Publicité
 - . Relations publiques
 - . Valorisation de la recherche
 - . Audiovisuel
 - . Avocats
 - . Gestion des ressources humaines

Laisser le talent s'exprimer

Le plus souvent, le talent tend à s'exprimer de manière égoïste et égocentrée. Il faut savoir l'accepter et le gérer même dans un cadre de scandale, d'exubérance ou de force d'expression. Il est vrai que les entreprises à structure pyramidale ne sont guère adaptées à ce genre d'exercice. L'idéal consiste alors à intégrer le talent dans un réseau «constructeur» afin que la prise en charge de celui-ci soit partagée et non pas cristallisée sur un seul individu. Pour Laurent Maruani, *«Le mieux consiste à laisser la personne de talent libre d'établir un réseau à elle qui peut être en transgression des règles habituelles de relation dans l'entreprise»*.

De la même manière, pour rendre plus facile l'acceptation de la structure officielle, «*Il faut que la personne de talent puisse recourir à son réseau personnel pour la confrontation de certaines de ses idées avant de les réintroduire, souvent sous une forme moins brutale, dans son réseau officiel*». Il précise cependant que le réseau personnel doit être «*Constitué de personnes éloignées de son activité, de ses compétences, de ses projets*» afin de bénéficier d'un bon champ de résonance.

ETRE VIGILANT AVEC LES «BONS ÉLÈVES»

Disposer dans son équipe d'un «bon élève» aux qualités indéniables et qui fait bien son travail, sans forcément disposer d'un talent particulier, peut créer des perturbations dans l'équipe dès lors qu'il existe chez lui des points d'incompétence dans le savoir-être, le relationnel, la technique et/ou la prise de décision. Les cas les plus couramment constatés sont :

- . Une impossibilité de compter sur lui en cas de problème ;
- . Une tendance à récupérer les succès mais pas l'échec ;
- . Le fait de ne se sentir jamais responsable en n'assumant pas la mauvaise décision, en se protégeant, voire en évitant de décider ;
- . La certitude d'être constamment bon sans se remettre en cause même lorsqu'il atteint objectivement son seuil d'incompétence ;
- . La reproduction permanente du schéma qui lui réussit le mieux en vivant surtout sur les acquis, ce qui entraîne chez lui une certaine inertie, du conformisme et des habitudes fortes dans la méthode ;
- . La tendance à seconder efficacement son chef direct en essayant de lui faire plaisir même si celui-ci est manipulateur ou pervers.

Quelle position prendre ?

Face aux personnalités atypiques, le problème est de savoir comment faire pour que l'entreprise récupère ce potentiel exceptionnel au lieu de risquer de le contrarier ou de le brider dans un cadre normatif. Construire ou détruire le talent, telle est la problématique en entreprise sachant que chacun estime que son propre talent a 3 caractéristiques :

- . Il existe
- . Il n'est pas bien reconnu dans son entourage
- . L'entreprise ne permet pas de l'exprimer à sa pleine valeur

Il est alors nécessaire de savoir si la culture d'entreprise est capable de proposer un vrai management du talent, alors que ce n'est pas son but principal. Il faut en interne se poser 6 questions simples avant de commencer à gérer les talents :

- . Quels sont les talents qui manquent à notre entreprise ?
- . Quels talents visibles avons-nous et sont-ils valorisés ?
- . Pensons-nous avoir le courage de dénicher les talents cachés et comment ?
- . Le talent est-il chez nous un besoin cyclique, ponctuel ou permanent ?

- . Percevons-nous des risques liés au management du talent et sont-ils techniques, commerciaux, humains, financiers ?
- . Ces risques sont-ils supérieurs à ceux issus de l'absence de management du talent ?

Les multiples formes de talent

Il est clair que la personne de talent n'est pas forcément dans le légal et le politiquement correct, alors même que dans un premier temps le talent se différencie toujours face à la loi dans une sorte de dissidence créative. Et tant mieux, car cela introduit une contre-mesure vivifiante dans le conformisme ambiant. Il est aussi vrai qu'avec le succès arrivant, l'individu talentueux retombe très souvent dans la «notabilisation de la réussite» créant alors malgré lui une forme de «conformisme du futur» après avoir été lui-même rebelle. En tout état de cause, la libre expression du talent réussit à faire avancer les choses, même si d'après la psycho-analyse *«L'action est très souvent liée au goût de la propriété»*. Un éclairage confirmé par L. Maruani pour qui *«Le talent est une monnaie : talent a d'ailleurs donné dollar. Il est une valeur marchande, il est même un bien de luxe qui doit être esthétique, solide, agréable, de haute qualité et cher car rare»*. En fait, la question qui se pose est de savoir si le talent est uniquement centré autour d'une valeur ajoutée de nature «économique» pour l'entreprise ou si d'autres formes peuvent également caractériser le talent dans le monde professionnel : patience, intelligence, humilité, sagesse, loyauté...

5 CONSEILS POUR MOBILISER

. Eviter le stress inutile

Multiplier les plans d'action, augmenter la fréquence des reportings ou transmettre une pression excessive sur les résultats aux membres de l'équipe s'avère contre-productif.

. Témoigner de l'attention

Alors que la rigueur salariale réduit les augmentations sur la feuille de paie, il est nécessaire de déplacer les marques de reconnaissance sur d'autres terrains comme celui d'émettre des commentaires réguliers sur la qualité du travail fourni.

. Résister à la facilité

Sachant que les collaborateurs sont quasiment obligés de suivre le rythme imposé et les décisions annoncées, il est impératif de ne pas relâcher les efforts individuels de persuasion afin d'éviter des lendemains douloureux au moment de la sortie de crise.

. Réviser régulièrement les objectifs

Il s'agit d'adapter la demande de résultat en fonction de la réalité de la conjoncture, car faute de réajustement judicieux, c'est la motivation même des collaborateurs qui risque de s'évaporer.

. Faire le point à la fin

Le «débriefing» est essentiel pour recadrer les avis et les sentiments (même négatifs) de tout le monde. Il est important de connaître l'opinion de chacun sur la manière dont a été gérée la crise, voire quelles autres solutions auraient pu être mises en place, afin que chacun puisse réinvestir son champ d'influence et de reconnaissance.

31. Diriger une équipe par mauvais temps

Changer son mode de management

L'un des principaux défis posés aux responsables en période de crise est de changer leur mode de management en revenant aux fondamentaux : déléguer, communiquer, mener des entretiens, contrôler... Pour Dominique Schmidt, consultante senior, *«Il faut développer son aptitude à se mettre en mouvement. Cela s'appuie sur des compétences qui sont particulièrement utiles dans les périodes difficiles notamment son leadership, ses capacités d'influence, de persuasion, de marquer son territoire, de faire adhérer les gens, y compris dans les organisations matricielles pour les chefs de projet»*. Le premier conseil donné, hormis celui de réaliser une formation adaptée, consiste par conséquent à rafraîchir sa culture professionnelle en revenant méthodiquement sur des notions déjà vues. Pour François Enuis, coach de dirigeants, il faut : *«Appliquez et renforcez les outils que vous avez appris. Ressortez vos classeurs, relisez un chapitre le lundi, tentez de le mettre en pratique dans la semaine, et faites cela régulièrement»*. Une autre nécessité concerne le fait de se projeter tout de suite dans l'après-crise afin de conserver une capacité d'innovation et de mobilisation. Selon Didier Prouteau, président de Wavin France, *«Quand la peur s'instaure, la tendance est de faire comme l'escargot qui rentre dans sa coquille. Ce réflexe de repli, très humain, risque d'arrêter tout processus. C'est pourquoi le travail sur des idées nouvelles et la stimulation des idées ont toute leur place dans l'entreprise»*.

Motiver dans l'adversité

C'est dans l'adversité qu'apparaissent ceux qui sont dépassés par les événements, ceux qui ne sont pas taillés pour leur rôle et ceux qui, au contraire, font preuve de courage et de sang-froid. En général, les situations de crise font office de révélateur au sein de l'entreprise comme le confirme Romain Bureau, responsable chez Mercer, pour qui *«Les managers qui montrent du sang-froid et encaissent les coups, tout en préservant leurs équipes du stress inutile, sont très appréciés dans les entreprises. Avec la crise, ils marquent des points essentiels pour la suite de leur carrière»*. De la même manière, explique Antoine Carpentier, associé chez Anima conseil, *«Dans un avion, ce ne sont pas tant les trous d'air qui rendent les gens malades que les peurs irrationnelles générées par ceux-ci. Les entreprises qui traversent une passe délicate connaissent le même phénomène : la perte de confiance en l'avenir vient renforcer les difficultés»*. Si l'adversité tend à souder les équipes *«Dans les moments difficiles, la cohésion se fait plus facilement mais elle peut s'opérer avec...ou contre le manager direct qui assume plus que jamais le mauvais rôle»* observe Nathalie-Lopez-Pelayo, fondatrice du cabinet Alegria.

Pour réduire le ressentiment comme le désengagement des collaborateurs, le manager ne peut que compter sur l'instrument classique de la motivation, c'est-à-dire celui du cash et du porte-monnaie. Pourtant il existe, face au gel des rémunérations, d'autres leviers relationnels consistant à traiter ses collaborateurs comme des interlocuteurs responsables. Pour cela, il faut :

- . Passer du temps avec ses collaborateurs en leur montrant qu'il y a un pilote dans l'avion
- . Etre transparent en donnant des chiffres très précis sur les coûts, l'activité...
- . Laisser les salariés s'exprimer plus librement en évitant la distance hiérarchique
- . Fournir un retour positif ou négatif sur le travail fourni
- . Donner le bon exemple au niveau du management sans pour autant se mettre en avant
- . Conserver un devoir de réserve vis-à-vis de sa propre hiérarchie surtout si l'on n'est pas d'accord avec les décisions prises
- . Eviter l'augmentation du reporting qui donne l'illusion que l'on contrôle la situation et génère pour les intéressés une perte de temps et un surcroît de travail
- . Ne pas confondre mobilisation et agitation en optant pour un ciblage judicieux de ses priorités
- . S'interdire la multiplication des plans d'action entraînant un risque évident de dispersion
- . Préférer s'investir sur des enjeux de court terme bien définis que sur des horizons éloignés et flous
- . Eviter de se focaliser uniquement sur les chiffres en valorisant également les efforts déployés
- . Ne pas s'appuyer uniquement sur certains équipiers au risque alors de susciter de la rancœur chez les autres

COMMENT RÉUSSIR À BOOSTER SA CARRIÈRE PAR GROS TEMPS ?

Selon Jean-Christophe Lefevre, PDG de plusieurs cabinets de recrutement, *«Il est très difficile de sortir du lot pendant les phases de croissance. A l'inverse, c'est pendant les périodes agitées que les lignes bougent»*. De plus, il est important de savoir que les secteurs qui tirent profit de la crise sont ceux qui ont su anticiper le coup d'après. En tout état de cause, il est recommandé de...

. Rester audacieux

Lorsque l'horizon apparaît bouché en interne, il ne faut pas hésiter à aller voir ailleurs en analysant les secteurs qui ont su anticiper les changements provisoires ou définitifs. Sans démissionner pour autant, il est peut être temps de penser sérieusement à son évolution de carrière (mobilité, formation...)

. Se savoir observé

En période de crise, la hiérarchie tend à surveiller de près ceux qui baissent les bras et ceux qui prennent des initiatives, en vue des prochaines promotions. Aussi les moments difficiles sont une bonne occasion de faire évoluer son image en montrant des qualités inhabituelles dans l'accomplissement de son travail.

. Etre contre-raisonnable

C'est surtout au «son du canon» que l'on réalise les meilleures opérations boursières. Idem en ce qui concerne l'entreprise où, au lieu de se tenir tranquille et de laisser passer l'orage, le vrai sens stratégique commande de se montrer plus que d'habitude et d'investir dans l'action risquée ou inhabituelle.

. Valoriser ce que l'on a appris

Les meilleures leçons de vie naissent souvent des expériences issues de l'échec ou de situations difficiles. Il ne faut donc pas hésiter à mettre en valeur les nouveaux apprentissages qui en résultent auprès de la DRH et des recruteurs.

La remobilisation des troupes après un rush

Pour contrôler la baisse de pression liée à une période d'après-rush ou de retour à la normale, il est recommandé de faire comme les alpinistes qui ont coutume de dire qu'«*Une ascension ne s'arrête pas une fois le sommet atteint car on peut tout aussi bien se blesser dans la descente*». 4 règles principales doivent être appliquées selon Stéphane Waller, Directeur de Meltis, «*Quel que soit le résultat opérationnel atteint afin de ne pas laisser s'installer l'idée qu'on s'est mobilisé pour rien*» :

. Savoir conclure la fin de mission

Sachant que beaucoup de personnes sont «monotâches», il leur est souvent difficile de se replonger dans une autre mission alors qu'elles n'ont pas encore réussi à faire le deuil de la précédente. Il semble, de plus, que les Français aient une difficulté à conclure comme c'est le cas, par exemple, en matière de réunion. Le responsable doit donc annoncer clairement la fin du travail de la même façon qu'il a prévenu clairement chaque membre de l'équipe du top départ.

. Remercier et célébrer l'effort

Les collaborateurs impliqués dans un effort particulier attendent d'être remerciés en bonne et due forme pour leur surcroît d'activité. Il convient donc de les féliciter pour les efforts fournis en mettant en exergue les sacrifices qu'ils ont dû faire : report de congés, travailler plus tard le soir, adaptation aux nouvelles procédures... Ce moment destiné à motiver l'équipe doit éviter les commentaires restrictifs et les phrases négatives. Pour cela, il est judicieux d'organiser un événement de groupe dont l'ampleur doit rester proportionnelle à l'effort demandé ou au résultat obtenu : pot, dîner, cadeau... A la suite de cela, il est également souhaitable d'accorder quelques jours de récupération ou favoriser des horaires allégés.

. Réaliser un bilan collectif et individuel

C'est également le moment de tirer des enseignements précieux sur l'expérience vécue en groupe et l'implication de chacun.

Cela suppose de passer au «scanner» chaque collaborateur en se posant des questions du type : qu'ai-je appris de ses aptitudes, de sa capacité de travail, de son dévouement à l'entreprise, de sa relation aux autres collègues... Il convient également de réfléchir à sa propre responsabilité dans les éventuels dérapages survenus : dépassement des délais, conflit interindividuel..., en analysant avec objectivité les raisons mais aussi en soulignant ce qui a été positif.

L'AVIS DES SALARIÉS

Selon une enquête menée par le cabinet Towers Perrin à travers 18 pays «Si les salariés français se sentent plus engagés dans leur entreprise, celle-ci ne leur rend pas toujours assez bien.»

25%	considèrent que leur entreprise les motive à faire de leur mieux
24%	estiment avoir des opportunités de carrières excellentes
23%	croient que la direction générale de l'entreprise s'adresse de manière franche et honnête à ses salariés
22%	pensent que leur direction ne se soucie pas suffisamment de la satisfaction et du bien-être de ses salariés

. Redynamiser chacun en fonction de sa personnalité

A ce stade, il est impératif de demander à chacun de faire le point sur les tâches qui ont été mises entre parenthèses. Pour cela, le mieux consiste à organiser des entretiens individuels tout en établissant une liste des priorités : avancement du dossier, respect des délais... L'expérience montre que suite à un «coup de bourre» il existe 2 types de collaborateurs : les «libérés» qui sont heureux de souffler et de retourner à leurs affaires courantes indiquant ainsi qu'ils sont assez faciles à gérer et à remotiver et, les «flottants», qui sont un peu perdus lorsque la pression retombe alors que la suractivité les structurait. En général, leur motivation redescend et tout leur semble plus fade et moins bien qu'avant. Très demandeur pour repartir, il faut alors leur proposer un autre défi, une autre mission ou les relancer sur un projet collectif.

Gérer les attitudes négatives

L'insatisfaction chronique, l'incompatibilité des caractères, l'hostilité au changement sont autant de situations rencontrées quotidiennement dans l'entreprise. Le refus de se remettre en cause ou encore les antagonismes de personnes génèrent également des crispations qui empoisonnent la vie des collaborateurs. Lorsqu'il s'agit notamment de faire face à un changement important dans l'entreprise, les vieilles habitudes sont alors tenaces et créent des résistances qui font que la peur engendre le refus, les rumeurs se répandent, le moral des troupes en prend un coup, les retards deviennent fréquents et l'absentéisme augmente.

Selon Gary Topchik, auteur de *Managing Workplace Negativity*, «*Ce n'est pas le changement en soi, mais la façon dont il est instauré dans l'entreprise qui déclenche une attitude hostile*». Selon une étude citée par le même auteur, «*39% des interviewés regrettent que le management ne révèle jamais les véritables raisons qui sont à l'origine des décisions susceptibles d'affecter les salariés*». Sans vouloir changer les personnalités, le manager ne doit pas laisser les comportements négatifs se développer sans réagir. Il doit avant tout s'imposer selon 5 objectifs précis.

10 SIGNES AVANT-COUREURS POUR DÉTECTER SI UN SALARIÉ VA PROCHAINEMENT CRAQUER

- 1. L'arrivée en retard au travail ou l'absentéisme** : C'est certainement l'un des premiers signes à détecter qui indique une baisse de motivation à travailler induisant, de ce fait, une difficulté à se lever le matin, à démarrer la journée ou encore à «squizzer» ses responsabilités professionnelles par des absences répétées sur le lieu de travail.
- 2. Un état de fatigue chronique** : C'est le coup de pompe dans la journée associé au symptôme courant d'augmentation du rythme cardiaque pendant les pics de stress.
- 3. Un isolement de plus en plus fréquent** : Le sujet utilise toute sorte de prétextes pour ne pas venir à une réunion ou participer à une initiative, traduisant là une réaction de fuite devant tout ce qui est nouveau ou contrariant.
- 4. L'impression de ne pas pouvoir faire face** : Le sentiment d'être débordé par les tâches du quotidien est récurrent. Il donne l'impression au sujet qu'il ne peut pas faire face et voit celui-ci perdre rapidement ses moyens et sa confiance en lui.
- 5. Une augmentation de la consommation de tabac, d'alcool et/ou de nourriture** : La compensation liée au stress se déplace très souvent sur le terrain de la surconsommation. Le sujet fume davantage qu'auparavant et/ou double sa consommation d'alcool en maigrissant ou alors, au contraire se réfugie dans la nourriture en grossissant.
- 6. La difficulté à se concentrer** : La tension psychologique, la fatigue, le manque de sommeil, ont également pour effet de créer des trous de mémoire fréquents et faire commettre des séries d'erreurs bénignes.
- 7. Des douleurs musculaires** : Les contractions musculaires involontaires dues au stress génèrent un ressenti régulier de douleurs dans le dos, dans la nuque ou la poitrine.
- 8. Un retard dans l'accomplissement des tâches** : L'organisation du travail est beaucoup moins serrée qu'auparavant, le timing est moins bien respecté avec une confusion certaine entre priorité et importance des tâches.
- 9. Omniprésence de tics nerveux** : L'excitation liée au stress s'accompagne souvent de petites manies : se ronger les ongles, se gratter, manipuler un objet, tapoter du pied, faire le va et vient dans le bureau...
- 10. Montée rapide en agressivité** : Le dernier symptôme parmi les plus explicites est dans le fait que le sujet tend à couper facilement la parole, à s'énerver rapidement ou encore à réagir exagérément à la critique.

1. IDENTIFICATION

Le premier objectif est de se limiter aux comportements identifiables (retards aux réunions, critiques de collègues, propagation de faux bruits...) lorsque ceux-ci sont générateurs d'effets sur le moral du personnel, sur la productivité et/ou sur d'autres facteurs de performance. Il convient à ce stade de tenir compte des causes sous-jacentes, sachant qu'une réaction négative peut trouver son origine dans une querelle familiale, autant que dans l'absence de perspectives professionnelles.

2. ÉVALUATION

Le second objectif est de traiter la négativité comme un comportement mesurable, en tenant les individus pour responsables de l'amélioration de leur attitude. Il s'agit à ce niveau, de se mettre d'accord ensemble sur des règles de base qui seront ensuite utilisées pour évaluer les progrès de chacun. La meilleure méthode consiste à faire le point régulièrement en commençant par le manager qui fournit le premier un feed-back, puis invite chacun des membres de l'équipe à donner son avis, montrant ainsi ce qu'il attend d'eux : franchise et esprit d'ouverture.

3. ADHÉSION

Le troisième objectif est de donner aux collaborateurs les outils dont ils ont besoin pour accomplir leurs nouvelles tâches. Il s'agit, ici, d'impliquer ces derniers dans la stratégie de l'entreprise, afin de susciter leur adhésion. Pour réussir, le manager ne doit ménager ni sa confiance ni son soutien durant toute cette période de mutation. C'est lorsque les individus n'ont plus la possibilité de progresser que la plupart des gens en arrive à nourrir une image négative de leur employeur.

4. ABRASION CRÉATIVE

Le quatrième objectif repose sur la pratique de «l'abrasion créative». Cette expression inventée par Jerry Hirshberg, responsable du bureau international de design de *Nissan*, consiste à rendre les équipes plus productives et inventives, lorsqu'elles sont composées d'individus aux compétences, aux raisonnements et aux personnalités différentes. Robert M. Bramson, auteur de «*Coping with Difficult People*» identifie 5 catégories d'individus dans l'entreprise ayant des modes de raisonnement différents :

- **Les esprits synthétiques** : Ils sont motivés avant tout par le désir de comprendre, puis de débattre pour le seul plaisir d'argumenter.
- **Les esprits analytiques** : Ils privilégient la résolution des problèmes en se concentrant sur les aspects jugés prioritaires.
- **Les idéalistes** : Ils cherchent à concilier des opinions opposées et se mobilisent davantage sur les principes que sur les détails pratiques.
- **Les pragmatiques** : Ils préfèrent les actions concrètes à l'analyse et à la théorie, en cherchant à faire avancer les choses tout en s'accommodant parfaitement de ce qui existe.

- . **Les réalistes** : Ils pensent que les faits doivent s'imposer d'eux-mêmes à chacun, sans avoir à les discuter ou à les expliquer.

En matière d'abrasion créative, certaines combinaisons fonctionnent mieux que d'autres, sachant que des tempéraments habituellement positifs peuvent aussi devenir négatifs, en présence d'individus dont le mode de raisonnement est incompatible avec le leur (par exemple : esprit synthétique et esprit pragmatique).

SAVOIR S'AFFIRMER FACE À LA HIÉRARCHIE

Si «*face au feu on ne discute pas*», les officiers sont néanmoins encouragés à désobéir dans certains cas prévus dans le statut militaire (actes contraires au droit de la guerre ou à la sûreté de l'Etat). La légitimité de la désobéissance doit alors s'accorder à l'esprit de la mission qui seul permet de guider les modalités d'exécution. En entreprise, il ne doit pas en être différemment, sachant qu'un bon manager doit savoir désobéir et résister aux pressions de sa hiérarchie afin d'affirmer, si nécessaire, son opiniâtreté et sa conscience morale sans toutefois faire acte d'insubordination. Pour Jean-Marie Le Goff, DRH chez PartnerRé, «*C'est toujours le même problème. Lorsque le patron -trop souvent perçu comme le mâle dominant- a parlé, ses collaborateurs considèrent qu'il n'y a plus qu'à s'exécuter. Un avis devient un ordre, alors que la plupart des dirigeants, sauf rares autocrates bornés, acceptent volontiers la contradiction.*»

Quelques règles élémentaires de désobéissance

- . Mieux vaut se faire débarquer et attaquer aux prud'hommes pour licenciement abusif que d'effectuer des actes répréhensibles par la loi.
- . Ne jamais agir contre ses principes en sachant utiliser intelligemment sa marge de manœuvre, notamment en demandant un temps de réflexion et/ou en argumentant sur les conséquences possibles.
- . Préférer dire clairement non à un ordre hiérarchique jugé trop difficile à exécuter ou à supporter, en assumant les éventuelles conséquences financières, que subir ensuite des remords, un risque judiciaire, une complicité de fait et/ou un état psychosomatique morbide.
- . Ne pas accepter les missions impossibles pour faire plaisir à sa hiérarchie lorsque l'on sait pertinemment que le risque est grand de fournir un résultat imparfait.

Obtenir le «flow» au travail

Selon Alexandre Martin, spécialiste en stratégies de management «*Le travailleur moderne vit davantage un «non-malheur» qu'un réel bonheur au sein de son entreprise. Plus personne ne considère le métier, le contenu d'une tâche, son sens, alors que c'est précisément ce qui rend les salariés fiers et heureux. On ne parle plus que des contraintes, du rapport coûts-bénéfices et de la réalisation des objectifs*».

Une forme de «nostalgie de l'œuvre» selon l'avis des chercheurs du Lest (Laboratoire d'économie et sociologie du travail) au CNRS pour qui *«Les salariés modernes se ressentent comme des boulangers qui pétriraient la pâte mais ne verraient jamais sortir le pain. Aujourd'hui, l'objectif, c'est de gagner des parts de marché, non plus de faire de la belle ouvrage»*. En fait, selon eux, l'entreprise induit davantage une *«expérience de la déception»* qui se nourrit par une rémunération insuffisante, des perspectives d'évolution trop lointaines et/ou des relations conflictuelles avec la hiérarchie... qu'un cadre favorisant le bien-être personnel. Pourtant selon Mihaly Csikszentmihalyi, psychologue hongrois, il est nécessaire de créer le «flow» dans l'entreprise, c'est-à-dire *«Un état psychologique de fluidité mentale et d'intense concentration face à une tâche professionnelle qui met suffisamment au défi pour éviter de s'ennuyer, mais pas trop, afin d'éviter de susciter l'anxiété»*. D'après lui, le «flow» doit permettre à l'entreprise de *«Devenir un lieu de tolérance, de respect, d'aide à la construction de soi et de plaisirs intenses.»*

PILOTER PAR TEMPS DE CRISE

Pour éviter l'effondrement de la confiance, la plupart des entreprises doivent «opportuniser» la situation afin de revoir leur mode de management productiviste en intégrant plus d'hygiène relationnelle, de solidarité et de reconnaissance individuelle vis-à-vis de leurs collaborateurs. Un contexte qui nécessite également de repenser leur activité de manière encore plus offensive en innovant et en allant sur des niches encore non explorées. Exemples de décisions et de positions à prendre :

- . Geler momentanément les salaires
- . Jouer sur les RTT, congés individuels et la formation plutôt que sur le chômage partiel
- . Réduire le délai moyen du crédit client
- . Faire des économies dans tous les compartiments sans démoraliser les troupes
- . Proposer des ruptures de contrat à l'amiable au lieu de licencier
- . Stopper les dépenses d'image de marque
- . Céder des parts sociales pour éviter le dépôt de bilan
- . Proposer des objectifs individuels motivants
- . Développer un climat de solidarité et non pas de rivalité
- . Manifester davantage de reconnaissance envers les collaborateurs
- . Communiquer plus en interne
- . Rendre claire la stratégie menée
- . Donner des repères économiques précis
- . Entretien et ranimer l'esprit d'équipe
- . Libérer la parole, favoriser des comportements d'entraide
- . Faciliter l'échange des bonnes pratiques en interne
- . Pousser chacun à faire davantage d'efforts productifs dans son job
- . Saisir toutes les opportunités d'affaires qui se présentent
- . Développer l'esprit commercial dans tous les services
- . Mettre sur pied de nouvelles activités, projets
- . Qualifier encore plus les relations avec les clients et partenaires
- . Prospector davantage et sur de nouveaux segments

À la recherche du bien-être des salariés

La question du bonheur au travail est *«Un élément essentiel de la gestion des équipes et indique que la première ressource d'une entreprise, ce n'est pas la ressource financière mais les hommes. D'ailleurs, plutôt que de parler de «ressources humaines», on devrait évoquer les «richesses humaines»* souligne Jacques-André Autret, consultant et coach de grands patrons. Même avis pour les chercheurs du Lest, pour qui la problématique des entreprises est que *«Les managers doivent saisir que le capital de leurs sociétés ne réside plus uniquement dans sa productivité, mais dans ses hommes et ses femmes qu'il s'agit désormais de valoriser»*. En d'autres termes, il ne s'agit plus seulement d'attirer des professionnels compétents et talentueux mais de parvenir à les garder, à participer à leur progression et leur garantir un équilibre psychologique personnel au sein de l'entreprise. En clair, le bonheur au travail devient le nouveau partenaire officiel de la compétitivité des entreprises.

Pour Rémy Baulez, chargé de mission au sein de l'INRS (Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles) *«Chercher le bien-être de ses équipes, c'est, avant tout, définir de nouveaux moyens pour réduire l'absentéisme, la démotivation et le départ des cadres, les fléaux de l'entreprise moderne. Pouvoir compter sur des salariés bien dans leur corps et dans leur tête devient donc un facteur clé du succès.*

32. L'injonction paradoxale

Les collaborateurs face aux ordres contradictoires

Le grand paradoxe du management moderne est de créer en permanence une double contrainte, via ce que l'on appelle les injonctions paradoxales, qui associent des messages antagonistes. L'injonction est souvent formée d'un discours corporate valorisant la nécessité du développement des hommes comme principale richesse de l'entreprise et de l'autre côté, un management au quotidien exerçant une pression de plus en plus forte sur la nécessité d'être productif et compétitif afin de dégager du profit immédiat et un retour sur investissement à court terme. En cela, l'entreprise fonctionne comme un miroir de société dans lequel la dynamique engagée est de «*Vouloir en permanence presser le citron tout en lui gardant sa fraîcheur*» selon l'expression du sociologue Henri Vacquin. Cette injonction paradoxale est omniprésente dans l'entreprise en plaçant constamment le salarié devant des ordres ou des postures contradictoires. C'est le cas notamment lorsque le management superpose rigidité explicite et souplesse implicite :

- . En formant les personnels du service commercial à mieux écouter, satisfaire les attentes, apporter du service fidélisant et répondre aux besoins précis du client, tout en fixant des objectifs quantitatifs au jour le jour dans la vente de produits ou encore dans l'optimisation du contact en réduisant les temps d'entretien ou en limitant la durée des appels téléphoniques.
- . En prônant l'échange entre collaborateurs alors que la compétition et la concurrence interne sont récompensées favorisant ainsi le chacun pour soi.
- . En obligeant à suivre des procédures directives et un système d'information rigide imposé par la hiérarchie alors que l'environnement client/fournisseur devient de plus en plus complexe et suppose des réponses adaptées.
- . En favorisant d'un côté l'autonomie et la responsabilisation tout en imposant, de l'autre, le respect strict de consignes et de codes sécuritaires limitant l'initiative.

Une réaction transgressive ou soumise

Ce qui est sûr, c'est que plus le contexte et l'environnement bougent, plus le cadre se rigidifie. Selon Francis Karolewicz, consultant en ressources humaines : «*Nombreux sont les salariés qui face à des situations absurdes de choix contradictoires voient la pression s'accroître et le stress négatif envahir leur vie professionnelle et personnelle*». D'après lui, le message subliminal envoyé par l'entreprise à ses salariés est «*Pile je gagne, face vous perdez*» créant ainsi les conditions inacceptables d'un gagnant-perdant entretenant la méfiance, voire le conflit permanent entre le management et ses collaborateurs.

Dans ce contexte, la surabondance d'injonctions paradoxales conduit certains salariés à adopter des comportements de desserrement des contraintes afin de se protéger de risques d'implosion psychoaffective tels que la dépression ou le burn-out. Les 3 principales attitudes constatées pour lutter contre la pression sont la soumission, la transgression et le jonglage entre les deux postures :

. **La soumission** consiste à obéir à la règle sans se poser de questions en agissant dans un cadre préétabli et normé, asphyxiant ainsi tout véritable esprit de responsabilité et de créativité en se contentant simplement de suivre les routines sans s'y opposer.

. **La transgression** consiste, au contraire, à faire ce que l'on croit juste et utile même si cela contrevient aux consignes de base. Le but est d'agir comme un entrepreneur dans l'entreprise en essayant d'atteindre les objectifs fixés tout en prenant clairement des risques et les assumant. Il est d'ailleurs courant d'observer que le management laisse faire et que tout le monde sait ce qui se passe mais que tout reste implicite et non dit. Le message implicite est *«tu as le droit de transgresser mais je ne veux pas le savoir. Tu restes responsable de tes actes et de tes erreurs»*.

. **Le jonglage** entre soumission et transgression qui devient également une source permanente de stress.

LE LEADERSHIP ANTI-INJONCTIONS PARADOXALES

Selon Jack Welch, ancien président de General Electric, il existe trop de managers procéduriers ayant le nez dans le guidon agissant à court terme, relativement conformistes ou abusant de la complexité et du rôle de contrôleur. Aussi, dès son premier mandat, il décréta le mot d'ordre suivant *«Assez de managers, davantage de leaders»*. Même avis pour Manfred Kets de Vries, économiste et psychanalyste, pour qui les leaders aptes à éviter les tensions destructives en interne tout en favorisant un contexte entrepreneurial dynamique et positif sont ceux qui :

- . Sont tournés vers l'avenir
- . Apprécient le changement
- . Privilégient le long terme
- . S'engagent dans une vision
- . Cherchent à connaître le pourquoi
- . Savent déléguer
- . Simplifient ce qu'ils font
- . Se fient à leur intuition
- . Tiennent compte dans leur vision de l'environnement social

La montée du risque psychosocial

Il est dès lors facile de comprendre pourquoi l'entreprise devient un lieu pathogène, voire schizophrénique (double message, double comportement) et aussi pourquoi les salariés français sont ceux qui prennent le plus d'anxiolytiques en Europe. Selon, Francis Karolewicz «*L'évolution de l'entreprise avec moins de lignes hiérarchiques et plus d'autonomie annoncée a condamné le salarié à agir sous pression et sous injonction et cela, quel que soit le niveau de responsabilité*». Les pratiques de soumission mais aussi transgressives favorisent une créativité cachée (non valorisée), ainsi qu'une adaptation permanente implicite des savoir-faire, du fait d'un management descendant qui dicte constamment des objectifs à atteindre et comment y parvenir mais sans vraiment tenir compte des aspirations et des évolutions permanentes de l'environnement. Une récente publication de l'Afsset (Agence française de sécurité sanitaire, de l'environnement et du travail) souligne que la montée du risque psychosocial s'inscrit, pour la première fois, en tête des consultations pour pathologies professionnelles. Ce risque est détectable notamment dans les grandes entreprises (assez peu dans les TPE) dans lesquelles une partie importante des salariés ne se sent pas reconnue par le management tant sur le plan de la rémunération que sur le plan de l'évolution de carrière. Le constat actuel est net avec :

- . Une perte de confiance de plus en plus forte dans la gouvernance de l'entreprise
- . Une perte de fierté d'appartenance qui n'est plus un vecteur de motivation au travail
- . Une augmentation croissante de la charge de travail qui entraîne des troubles somatiques et physiques de plus en plus nombreux chez l'ensemble des salariés.

Le rêve de l'entreprise intelligente

A ces conditions stressantes de travail s'ajoutent les problèmes d'ordre personnel et la désillusion d'un monde moderne porté par un avenir incertain, pris dans un environnement que personne ne peut vraiment maîtriser car en mouvement permanent. C'est l'ensemble de ces tendances qui met le salarié sous tension psychologique et physique permanente jusqu'à le faire craquer. Pour le consultant F. Karolewicz «*Le salarié se sent comprimé entre un environnement sans cesse en évolution et un cadre de valeurs, de croyances et de fonctionnement figé dans l'habitude et sclérosé par la peur du changement*». Cette antinomie entre une posture déclarée d'ouverture, d'agilité, de flexibilité, de relation client, de créativité, d'avantage concurrentiel et, un repliement interne au sein de l'entreprise dans laquelle le salarié vit un autre monde fait de pressurisation, d'insuffisance ou d'absence de reconnaissance, de quantité plutôt que de qualité ou encore de vision brouillée de l'avenir, fait que l'entreprise intelligente n'est pas encore pour demain.

Tant que l'entreprise joue sur les 2 tableaux en cherchant d'abord à faire du profit pour ses actionnaires et conserver le pouvoir de ses dirigeants au détriment le plus souvent de sa plus grande richesse, le capital humain, il ne peut y avoir de véritable intelligence dans la gouvernance de l'entreprise. Avec des décisions axées sur le court terme, il n'est pas possible de capitaliser sur les bonnes pratiques sauf à faire du chiffre ici et à gaspiller là l'énergie des hommes et/ou perdre une partie des connaissances acquises. Actuellement, le management n'est pas dans un cercle vertueux mais dans une spirale tortueuse condamnée à refaire sans cesse les mêmes erreurs !

Partie 2

Les *Best Practices* du Leadership

33. Le métier de dirigeant

Une appellation assez large

Du latin «*patronus*» qui signifie «protecteur», le terme de patron n'est aujourd'hui plus au goût du jour à cause de sa connotation paternaliste. Il est le plus souvent remplacé par le terme de «chef d'entreprise» (celui qui possède son entreprise), à ne pas confondre avec «entrepreneur» (celui qui crée l'entreprise). En ce domaine, il y a lieu de ne pas confondre la fonction dirigeante (patron ou leader) et la fonction de manager (cadre salarié), même si les deux fonctions s'appuient sur les mêmes principes de management et que chacun revendique à juste titre, le titre de «dirigeant». Une appellation d'ailleurs assez large qui recouvre avantageusement tous ceux qui ont pour fonction de «donner une direction» à une équipe dont ils sont responsables. Il s'agit aussi bien du PDG que des membres du comité de direction, les patrons de filiales, les directeurs de services fonctionnels, en somme l'ensemble des «chefs», «décideurs» et «postes clés». Jean Jaurès disait d'ailleurs en 1890 «*Dirige celui qui risque ce que les dirigés ne veulent pas risquer*» indiquant par là, qu'il faut une disposition de caractère que tout le monde n'a pas.

Etre un bon patron

Dans la tourmente de ces dernières années qui a secoué fortement l'image du dirigeant et rendu sa position de plus en plus instable, il est évident que nous assistons à une profonde remise en cause du rôle de leader et de manager. Ainsi selon les chasseurs de tête, un bon patron est un individu en mouvement permanent, à l'affût, à la recherche du changement. Tel un joueur, il ne peut jamais s'arrêter et n'a d'autre salut que de penser au coup suivant en restant en interaction permanente avec ses principaux collaborateurs. De fait, le métier de patron est un exercice périlleux qui exige une combinaison étonnante de conscience sociale (capacité à comprendre les motivations des gens au travail) et de détachement impitoyable. Un dirigeant doit faire ce qu'il est contraint de faire. Choisi en fonction de valeurs morales et éthiques, le dirigeant doit avoir une personnalité positive, consensuelle, à l'écoute. Il doit agir comme un chef d'orchestre de jazz (et non pas de musique classique) qui ne connaît pas forcément la partition de chacun, mais doit faire travailler les musiciens ensemble (spécialistes) et répondre dans le même temps, aux attentes de tous les interlocuteurs : actionnaires, clients, collaborateurs, concurrence. Sa maestria s'apprécie surtout dans sa capacité à être immédiatement réactif pour s'adapter au marché et convaincant pour entraîner ses équipes.

ÊTES-VOUS UN CHEF À PROBLÈME POUR VOTRE ÉQUIPE ?

Selon les psychologues, la proportion de dirigeants et de managers ayant une personnalité difficile est plus élevée que dans les autres catégories de salariés. 3 profils ont été identifiés par Bobbi Linkemer, psychologue et auteur de «*Travailler avec des personnes difficiles*» :

LE PATERNALISTE

Ses besoins principaux gravitent autour de la vie sociale et l'appartenance à un groupe. Il se sent responsable de son petit groupe de collaborateurs à l'instar d'un second père. En voyant chaque membre de son équipe comme un de ses enfants, il ne favorise pas l'instauration d'une relation adulte en étant à la fois intraitable (réaction émotionnelle) et aux petits soins en cas de problème ou de maladie. Le plus souvent son comportement se traduit par :

- . La difficulté à prendre des décisions
- . La non motivation à se mettre en avant
- . Le plaisir de faire partie d'une équipe sociable
- . La tendance à trop parler, flatter et s'insérer dans la vie privée

L'INAPTE

Son principal besoin est celui de la sécurité. Il laisse souvent les choses aller à la dérive en évitant d'avoir à décider comme de faire des vagues. Il craint constamment d'être supplanté par une personne plus compétente que lui, comme d'être critiqué à cause d'une erreur de l'un des membres de son équipe. De ce fait, il a tendance à fuir les responsabilités et la confrontation. Il garde pour lui ses idées, ses opinions et ne se confie jamais. Il accepte d'être maltraité même s'il boude intérieurement ou boude car, en fait, il déteste se mettre en avant. Avec lui, il vaut mieux savoir s'y prendre en :

- . Évitant de créer une situation qui pourrait le mettre dans l'embarras
- . S'accordant soi-même davantage de responsabilités
- . Postulant à un autre poste (si possible)

LE DICTATEUR

Avec un fort besoin d'estime et de reconnaissance, ce type de chef reproduit un schéma d'autorité, voire d'agressivité, comme seul moyen d'avoir du résultat. Il n'a jamais appris à contrôler ses émotions ni à canaliser sa colère de manière constructive, faisant qu'il ne respecte pas vraiment ses interlocuteurs et apparaît comme quasi nul dans les relations humaines. En général, le comportement du dirigeant dictateur se traduit par :

- . Une mise en avant en se prenant pour une vedette
- . Un investissement total dans sa mission en assumant toutes les tâches
- . Une attitude le poussant à se fâcher et à être prêt à tout pour arriver à ses fins
- . Une tendance à s'attribuer tous les mérites

De l'avis des spécialistes

Pour le *BCG* (Boston Consulting Group), le manager idéal doit être le fruit de l'organisation et non le contraire.

Une organisation quasi horizontale où les pouvoirs deviennent diffus, les frontières instables et qui s'élabore en fonction des attentes d'un client devenu la référence numéro un. Une des conditions premières du succès du manager semble être, au-delà de l'adhésion aux valeurs de l'entreprise, une organisation qui permette la manifestation de son égocentrisme dans la recherche de puissance afin d'obtenir une image positive de lui-même. D'après une étude conjointe réalisée par la *London Business School of Economics*, les grands patrons européens sont quasi unanimes pour affirmer que leurs successeurs doivent surtout être capables de diriger des groupes à cultures composites, transfrontières et avoir une expérience internationale. Sylvie Rousseau, professeur de management à *l'EM Lyon*, a cerné quant à elle, le profil idéal du cadre à haut potentiel susceptible de devenir le dirigeant en l'an 2000. Il doit être charismatique, déterminé, créatif, avoir une vision stratégique, savoir déléguer, animer des réseaux, gérer la complexité et prendre des risques tout en sachant se soumettre aux procédures de plus en plus précises qu'imposent les entreprises, afin d'améliorer leurs performances. Selon Henri Flûtre, coach indépendant, «*Le dirigeant et manager de demain sera surtout celui qui parviendra à mettre en harmonie sa tête, son coeur et ses tripes*».

De l'avis des patrons eux-mêmes

Hormis les nombreux clichés habituels et, au-delà des qualités évidentes du manager comme celles de disposer d'une autorité invisible, d'un autocontrôle du comportement, d'une capacité à revendiquer des valeurs, à remettre en cause l'ordre établi ou à créer de la confiance... les chefs d'entreprises définissent leur métier avec beaucoup de pragmatisme. En dehors du fait que l'exercice du leadership reste d'abord une affaire de procédures et de contrôle pour un tiers d'entre eux, les dirigeants interrogés se retrouvent tous sur près d'une quinzaine de qualités nécessaires :

- . La passion
- . La persévérance
- . Le goût du risque
- . Le sens du concret et du terrain
- . Le bon sens et la simplicité
- . L'aptitude à se rendre disponible
- . L'aptitude à convaincre
- . La curiosité
- . La souplesse
- . La capacité d'écoute
- . La capacité de décision
- . Le sens de l'équipe
- . La conscience de ses limites
- . L'aptitude à communiquer

Dans le prolongement de ce profil type, les consultants d'*A.T.Kearney* (2^e cabinet mondial de conseil en stratégie et en management) ont déterminé 7 communs dénominateurs parmi les 50 meilleurs dirigeants français. Selon eux, l'élite des patrons :

1. Connaissent à fond leur secteur
2. Sont farouchement déterminés
3. Restent fidèles à leur poste
4. Stimulent leur croissance interne et réussissent leur croissance externe
5. Jouent la carte de l'internationalisation
6. Sont rentables pour mieux croître
7. Optimisent leur gestion financière

3 ATTITUDES POUR LE MANAGER

Bien plus qu'autrefois, face au déplacement de l'autorité, les managers doivent faire preuve d'intelligence politique des situations ainsi que de talent de communication, d'autant plus que les situations évoluent avec la conjoncture et les actionnaires. Aussi cet anthropologue souligne que *«L'enjeu pour le manager n'est plus de dire voilà ce qu'il faut faire, mais voilà la situation et compte tenu de ce qu'elle est, voilà comment on peut faire. Dire la situation, c'est dire aussi la cohérence de l'action qui va suivre. Il s'agit au final d'être un chef cohérent avec ces (propres) systèmes de contradictions.»*

Selon lui, il existe 3 attitudes pour le manager :

. **La première** consiste à faire comme si de rien n'était et s'affirmer comme le patron tout-puissant. Cette attitude est dangereuse car soit le manager est contraint de revenir sur des décisions désavouées plus haut et finit alors, à force de pirouettes, par perdre toute crédibilité vis-à-vis de ses troupes soit, il instaure un rapport de force qui lui est favorable mais qui risque de se retourner contre lui au premier faux pas.

. **La seconde** attitude se traduit par un effacement complet en renvoyant en permanence à la direction générale. Cette posture est également dangereuse car à force de voir le manager passer les plats sans y apporter de valeur ajoutée, ses pairs finissent par ne plus lui soumettre de projets en le court-circuitant et/ou en mettant la direction devant le fait accompli.

. **La troisième** attitude, la plus courante, se caractérise par une justification des décisions en renvoyant le choix décisif à l'autorité supérieure. A mi-chemin des deux autres, cette position n'est pas non plus évidente et suppose beaucoup de doigté pour rester crédible et ne pas apparaître comme un «godillot» à la solde de la direction.

Petite typologie des dirigeants de PME

Les typologies de dirigeants sont aussi nombreuses que les ouvrages sur l'efficacité du management. Que le style soit de type leader, expert, stratège, rénovateur, contrôleur, coach, organisateur, animateur, entrepreneur, bureaucrate, technocrate, autocrate, paternaliste, démagog, utopiste ou opportuniste... chacun d'eux s'inscrit forcément soit dans l'efficacité, soit dans le «déviationnisme» qui condamne à terme l'entreprise.

Au-delà des capitaines des grandes entreprises et cadres consorts, qui le plus souvent sont nommés par les politiques en place afin de préserver une continuité d'intérêts et qui s'assimilent davantage à des managers par «destination», les véritables typologies de management par vocation se concentrent principalement autour des patrons de moyennes, petites et très petites entreprises. Dans son ouvrage «*Les dirigeants de PME*» collection Maxima, Bertrand Duchéneau définit 2 grands types de patrons : les «solitaires» qui sont les plus nombreux (2/3) et les «chefs de village» :

LES SOLITAIRES

Ils prennent seuls les grandes décisions et passent relativement peu de temps en réunion. Cette catégorie regroupe 3 typologies distinctes :

. Les médians

Avec une formation supérieure ou bac pour la moitié d'entre eux, ils estiment disposer d'un niveau correct de compétence sur le plan technique et managérial, mais insuffisant en commercial et en gestion financière. Ils délèguent moyennement, organisent assez fréquemment des réunions et s'absentent difficilement de leur entreprise plus d'une semaine. Rouler en Safrane leur suffit amplement.

. Les artisans

Patrons de petites entreprises, ils possèdent une forte compétence technique les rendant indispensables dans le quotidien de leur métier, alors même que la gestion et l'administratif ne sont assurément pas leurs points forts. Les attributs classiques du chef (voiture de fonction, look vestimentaire...) ne les motivent pas beaucoup préférant largement les habitudes de passion (chasse, pêche, collection, pétanque...)

. Les aigles

Ils sont dotés d'une bonne compétence managériale, sont organisés et peuvent survoler aisément l'ensemble de la situation. Leur formation supérieure leur a appris à gérer au mieux le temps de travail et de réunion, ainsi que l'art de déléguer. Ils rêvent de rouler en grosse cylindrée et s'offrent régulièrement un voyage d'affaires ainsi que chaque semaine une activité sportive ou de détente (golf, squash, tennis...).

5 QUESTIONS À SE POSER AVANT DE DEVENIR CHEF

1. Ai-je vraiment envie de devenir chef ?
2. Pourquoi le prédécesseur est-il parti ?
3. Quelle distance adopter face à des équipes souvent composées d'anciens collègues ?
4. Comment gérer des salariés qui ont parfois 10 ou 20 ans de plus que soi ?
5. Comment superviser efficacement le travail de ses collaborateurs sans empiéter sur leur pré carré ?

LES CHEFS DE VILLAGE

Ils consultent davantage leur entourage et se mettent plus volontiers en situation d'animation et de contacts. 3 familles composent les «chefs de village :

. Les électrons

A la tête d'entreprises de petite taille, le développement élargi de leurs activités ne les intéresse pas. Avec un faible niveau de formation, leurs compétences sont en dessous de la moyenne, sauf dans le domaine commercial. Leur savoir-faire est surtout relationnel et de contact avec un bon carnet d'adresses. Toujours au «charbon» ou sur le chantier, ils bougent et tournent autour de leurs interlocuteurs comme des électrons autour du noyau, sans toutefois n'avoir ni le temps ni la motivation de s'intéresser en profondeur à la philosophie ou aux subtilités du marketing.

. Les stratèges

Ils possèdent une compétence managériale élevée, acquise grâce à une formation commerciale ou d'ingénieur. Ils savent organiser, calculer, déléguer avec précision. Ils aiment le pouvoir, le commandement et vont de l'avant en s'octroyant la plus forte performance à l'exportation. A la tête d'entreprises moyennes, ils ont tout à fait le potentiel pour devenir des dirigeants de grandes entreprises.

. Les médiateurs

A la croisée des électrons et des stratèges, le médiateur délègue beaucoup sans toutefois pouvoir s'absenter longtemps de son entreprise. Avec un niveau de formation plus élevé que la moyenne, il est peu à l'aise dans le domaine technique mais assure correctement son rôle de management. Chef d'entreprise de taille moyenne (50 personnes et un peu plus), près d'un dirigeant sur deux de cette catégorie trouve ce niveau suffisant et n'éprouve aucune ambition pour passer au stade supérieur.

DIRIGEANT : LES 10 DÉFAUTS QUI TUENT LE RESPECT

- . Disposer d'un faible niveau de compétences pour exercer la fonction ;
- . Donner raison au dernier qui a parlé, ne pas avoir de conviction ;
- . Manquer de vision, s'en tenir au passé ou toujours se référer au comportement des autres ;
- . Se terrer dans son bureau et gouverner par notes de services ;
- . Ne pas trancher pour éviter de mécontenter ou faire des vagues ;
- . Etre persuadé de sa propre supériorité ;
- . Etre introverti et incapable de communiquer avec naturel ;
- . Vouloir toujours tout faire ;
- . Manquer de confiance en soi et dans les autres ;
- . Demander à ses collaborateurs de travailler dur en n'en fichant soi-même pas lourd.

Comment et qui peut devenir un number one ?

Pour les psychologues, les individus qui réussissent dans leur vie sociale et professionnelle ont forcément quelque chose de plus que les autres. Ce quelque chose n'est pas forcément inné ni ne concerne pas directement l'intelligence mais résulte le plus souvent de valeurs transmises par les parents comme l'exigence ou l'ambition et/ou d'aptitudes développées au cours de l'enfance et de l'adolescence comme l'autonomie ou l'engagement. Pour Pierre Angel, psychiatre et coach, *«Un leader ne survit pas s'il n'a pas confiance en lui, s'il n'a pas un mental fort. Il doit être un peu mégalomane, comme de Gaulle qui clame : «La France c'est moi» en 1940, alors qu'il n'est que général de brigade à Londres. Et pour cela, il faut avoir reçu dans l'enfance suffisamment de nourritures affectives et injections de «Tu es le plus beau, tu es le meilleur».*

Favoriser l'indépendance et l'autonomie

Il n'existe pas de recette miracle pour devenir un chef, seulement un cocktail subtil dont on ne retrouve jamais exactement la même quantité d'ingrédients chez les leaders. D'après les psychologues, beaucoup de patrons ont reçu une éducation ayant privilégié leur indépendance et leur autonomie et rares sont ceux qui ont été couvés et surprotégés des risques de la vie. Ainsi d'après Philippe Bierer, ancien directeur des classes préparatoires de Stanislas : *«Les élèves qui réussissent le mieux ne sont pas les plus protégés, mais les plus adaptables».* De manière identique, ce n'est pas en bûchant et en s'isolant dans sa chambre d'enfant et d'étudiant que la personnalité de chef va pouvoir se révéler mais, au contraire, en prenant des responsabilités au sein d'activités extra-scolaires. Pour Catherine Caillard, coach, il est clair que la prise de responsabilités très jeune est *«Un excellent moyen de voir surgir de futurs chefs. Ils sont ainsi capables de susciter l'adhésion, d'entraîner les autres vers un objectif commun».*

Recevoir de l'amour

Une autre constante parmi les chefs est celle de l'amour reçu dans le milieu familial. Ce constat est sans appel pour les psychologues qui considèrent que celui qui n'a pas été aimé suffisamment dans sa jeunesse donnera un piètre leader. En effet, privé de caresses narcissiques un enfant se sent trahi par son entourage. Lorsqu'il devient adulte, il ne supporte ni l'attente, ni les obstacles, ni le moindre échec et n'a pas assez de confiance en lui pour diriger les autres. En revanche pour Philippe Cruellas, coach et psychanalyste, *«Avec l'amour maternel en perfusion, l'individu est capable d'accepter plus tard des frustrations terribles».* Le rôle de la mère est ici très important en veillant à ne jamais casser ou dérégler le lien affectif avec sa progéniture en le critiquant, culpabilisant, inhibant ou le dévalorisant constamment dans ses initiatives, mais, au contraire, en renforçant sa confiance en lui, en le valorisant et en le motivant afin que celui-ci dispose ensuite d'une estime suffisante de lui-même.

TROUVER LA BONNE DISTANCE ENTRE COLLABORATEURS ET HIÉRARCHIE

Dans l'exercice des limites réelles et en faux-semblant de son pouvoir de chef, le jeune manager doit toujours faire figure de «patron» vis-à-vis de ses collaborateurs, mais aussi de décideur envers les clients et fournisseurs et de cadre loyal et crédible auprès de sa propre hiérarchie. Principales clés pour réussir à trouver la bonne distance dans le métier de jeune patron :

1. Clarifier ses marges de manœuvre entre celles qui sont formalisées et celles qui sont plus implicites.
2. Connaître le calendrier des décisions stratégiques et repérer le lieu où celles-ci se prennent afin de préparer et de présenter ses projets dans les meilleures conditions.
3. Mettre au point avec son supérieur hiérarchique les limites respectives d'intervention et de décision.
4. Eviter de faire des promesses qu'on sait ne pas pouvoir tenir notamment pour les embauches, promotions et augmentations.
5. Ne pas afficher ses désaccords avec la direction, ni s'effacer lâchement, ni prendre à son compte des décisions venues d'en haut.
6. S'appliquer à rendre pédagogiques, positives et cohérentes les décisions prises.
7. Etre toujours au clair avec ses propres convictions (conscience intime) en s'interrogeant sur les raisons pour lesquelles on les accepte et jusqu'où on est prêt à les accepter, à quel prix, pour quelle rémunération.
8. Etre capable d'introduire par soi-même de la marge de manœuvre dans un système évident de contraintes, sachant qu'il existe toujours différentes options pour un problème posé. Cela suppose de savoir inventer des solutions, de créer des choix et surtout de faire adhérer tous les membres de son équipe.
9. Ne pas adopter de masque professionnel en adoptant un style stéréotypé de manager ou une autorité artificielle de «chefaillon».
10. Ne pas critiquer directement le travail d'autrui mais suggérer des modifications plutôt que de les imposer.
11. Ne pas imposer d'emblée de nouvelles méthodes de travail mais uniquement fixer quelques garde-fous.
12. Une fois promu, ne pas prendre sa fonction tout de suite mais préférer faire acte de présence sur le terrain.
13. Eviter de créer ou de maintenir des relations de trop grande familiarité avec certains de ses subordonnés ainsi que de couper brutalement les ponts avec ses anciens collègues en créant une distance statutaire artificielle.
14. Ne pas se comporter en blanc-bec qui sait tout et fait la leçon à tout le monde.
15. Rester constamment disponible pour ses collaborateurs en s'attachant à créer un lien de respect avec chacun d'entre eux.

Se sentir investi d'une mission

Avoir eu des parents exigeants (notamment via le père) est également le point commun à beaucoup de chefs d'entreprise, à condition que la pression ne soit pas trop forte.

Selon Pierre Angel, psychiatre, la sur-sollicitation d'un enfant peut le briser car *«La compétition à outrance ne convient qu'à certaines structures psychologiques. Vous aurez toujours ceux qui veulent être délégués de classe et ceux qui bafouillent en public»*. L'important poursuit-il *«C'est de se sentir investi d'une mission. Dans chaque famille, un ou plusieurs enfants sont élus pour tenir un rôle, atteindre un objectif : être à la hauteur de la lignée, reprendre l'entreprise du grand-père, réussir ce que le père a raté, ce que la mère n'a jamais tenté, faire oublier des origines modestes, venger une humiliation passée. Ce sont des loyautés secrètes : elles ne sont pas forcément dites, mais parfaitement intégrées»*. Il existe très souvent une part de revanche au fond d'un chef dont les deux principaux moteurs sont l'argent et le pouvoir.

Une tendance à compenser

La taille comme la condition féminine ont également leur importance dans le profil psychologique du futur chef. Pour Catherine Caillard : *«Les leaders de petite taille ont, comme les autres, un ego assez développé. Ils sont très sensibles à la reconnaissance, ont projeté d'eux-mêmes une image positive et placent la barre à chaque fois plus haut pour se prouver qu'ils peuvent toujours faire mieux. Mais ce point commun à tous les chefs est renforcé chez les plus petits. Car l'image d'eux-mêmes a été mise à l'épreuve et ils ont dû très tôt installer un système de compensation pour exister; surtout s'ils ont subi des moqueries dans leur enfance»*. De son côté, Philippe Cruellas note qu'en ce qui concerne les femmes devenues patronnes celles qui *«Fonctionnent traditionnellement à l'intuitif et au qualitatif adoptent souvent un comportement d'hommes, font dans le tangible et l'agression»* : une inversion masculine en quelque sorte.

Vu sous l'angle de la psychanalyse

D'après Roland Brunner, psychanalyste et membre fondateur de la *Société française de coaching*, il existe 5 structures psychiques permettant de définir les grandes tendances mentales et comportementales propres à chaque individu et naturellement chez les patrons. Ainsi comme tout être humain, chaque dirigeant peut se retrouver dans l'une de ces 5 structures dont 2 sont considérées comme névrotiques, c'est-à-dire normales (hystérique, obsessionnelle), une structure est considérée comme limite dans l'anti-chambre de la névrose, sorte de *Canada Dry* qui a l'apparence de la normalité. La quatrième structure est perverse et la cinquième dite psychotique (schizophrénie, paranoïa). Il semble que statistiquement, les chefs soient le plus souvent des hystériques et quelquefois des pervers en ayant tous le sens de la séduction et la capacité à arrondir les angles. Pour Roland Brunner *«Vouloir être chef, c'est chercher le plaisir et la jouissance, mais aussi les ennuis»*.

Structure hystérique

Etre hystérique veut dire qu'on est dans la structure du féminin en étant principalement centré sur les autres et en jouant sur la séduction dans une quête perpétuelle d'amour et de reconnaissance en provenance d'autrui. L'hystérique n'hésite pas à pratiquer la transgression comme à enfreindre les règles. Par exemple en étant enfant, il excelle à multiplier les bêtises pour s'assurer de l'amour de ses parents. Rapidement souriant, cherchant à briller en compagnie et à aider, les hystériques se retrouvent le plus souvent dans les métiers de la communication, du spectacle, des ressources humaines, du marketing, du commercial et de la santé.

Structure obsessionnelle

C'est une structure essentiellement de nature masculine qui correspond aux besogneux, aux conformistes, à ceux qui ont l'amour de la règle, des organigrammes et du travail bien fait. Ils sont souvent autoritaires et cassants en se targuant d'avoir les pieds sur terre, même si parfois ils se révèlent assez timides. L'obsessionnel tend à communiquer avec difficulté et se retrouve souvent à la direction d'usine ou de production, comme ingénieur, financier, informaticien et beaucoup plus rarement parmi les leaders.

Structure perverse

La perversité se décline surtout au masculin en recherchant une certaine forme de jouissance. Le pervers joue avec l'angoisse de l'autre, souffle le chaud et le froid et pratique parfois le harcèlement moral ou sexuel. Le chef pervers peut ainsi confier une mission impossible à l'un de ses collaborateurs pour se délecter de son échec. Son souci n'est pas l'efficacité mais la jouissance résultant de la pratique d'actes jugés immoraux ou antisociaux.

Structure psychotique

En général, les personnalités psychotiques ne tiennent pas longtemps la route comme chef. Si les schizophrènes relèvent de la psychiatrie (difficultés à échanger avec le monde extérieur), les paranoïaques (tendances à se croire persécutés en démontrant de la rigidité, de la revendication, de la méfiance et un orgueil démesuré) ont un moi très fragile et sont dans l'hyperactivité, dans l'agitation managériale et la «réunionnite» aiguë : ils angoissent tout le monde autour d'eux. Avec le psychotique paranoïaque, il faut que ça aille fort et vite même si le plus souvent ça finit par casser sous la forme d'une dépression ou de maladies psychosomatiques.

Vu sous l'angle de la sociologie

Pour le sociologue et enseignant à HEC Andreu Solé, «*Un patron n'est pas un visionnaire mais un dirigeant qui dirige*». Pour lui, il existe 2 types de dirigeant : le *founder* qui crée et possède son entreprise et le *leader* qui est nommé par ses actionnaires pour diriger avec l'appui d'une équipe.

Sur le style du leadership, il oppose le leader charismatique qui a une vision et sait motiver ses salariés, au leader architecte plus intéressé par la mise en place de structures et de procédures efficaces. En fait, selon lui «*le dirigeant est un être ordinaire, ni fou ni génial, juste un peu plus narcissique que la moyenne*». Cet avis est partagé par Manfred Kets de Vries, psychiatre et professeur à l'*Insead*, qui considère que «*Le dirigeant est comme nous tous, prisonnier de son passé. Le plus souvent son comportement est réactif. S'il a créé son entreprise, c'est pour consolider son identité et vaincre une anxiété qu'il a héritée de l'enfance. Il a une tendance à être hyperactif au bureau, à sacrifier sa vie personnelle, à s'entourer de béni-oui-oui pour se rassurer, et à se montrer cyclothymique. Il cristallise les attentes et les projections des salariés en étant capable de supporter cette pression.*»

LES 7 QUALITÉS IDÉALES DU LEADER

Très peu d'hommes et de femmes possèdent l'étoffe d'un dirigeant parfait. En revanche, selon l'avis général des psychologues, 7 caractéristiques ressortent naturellement pour faire un bon dirigeant. Chacune de ces qualités est illustrée par une grande figure historique ou médiatique.

1. **La hauteur de vue de Karajan** (chef d'orchestre) en sachant maîtriser l'ensemble de la partition comme en donnant le tempo.
2. **La vision stratégique de Kasparov** (champion d'échecs) en raisonnant avec plusieurs coups d'avance.
3. **La force d'entraînement de Jeanne d'Arc** (jeune fille ignorante) dont la conviction sait faire des miracles jusqu'à entraîner à sa suite des milliers de soldats.
4. **L'intelligence pratique, concrète et intuitive de Colombo** (inspecteur dans les téléfilms) dont l'intuition lui est souvent plus utile que l'intelligence.
5. **La capacité d'écoute et de communication de Mireille Dumas** (présentatrice de talk-shows) en sachant écouter et recadrer l'entretien aussi souvent que nécessaire afin de susciter la confiance.
6. **Le mélange de fierté de Gandhi** dont l'ambition dans le projet et la grande humilité dans la posture l'ont conduit à ne pas se demander ce que les autres vont lui apporter mais ce qu'il peut apporter aux autres.
7. **La maîtrise de la prise décision de Churchill** qui à l'heure des décisions graves sait trancher et rester ferme.

Le dirigeant n'est pas un surhomme

Un point de vue similaire de la part d'Andreu Solé qui souligne que «*Les bons dirigeants ne sont pas ceux qui font parler d'eux*». Pour lui, les bons patrons savent cultiver la vertu de l'humilité. A l'inverse, «*Ceux qui, à force de flatteries, de louanges et de sollicitations médiatiques, sont devenus mégalos mettent souvent en péril leur entreprise. Ils ont tendance à vouloir sortir de leurs compétences pour faire, par exemple, de la politique*».

Il poursuit en indiquant que le dirigeant est un être ordinaire et qu'«*Il faut démythifier, désacraliser les dirigeants ! Arrêtons de les présenter comme des surhommes. C'est très dangereux*». Pour lui, il est clair que «*Les fous, ce sont ceux les journalistes et les chercheurs qui les portent au pinacle*». En matière de normalité et de maladie mentale, la frontière est souvent difficile à préciser. M.K.V insiste sur le fait que «*20% des gens dits normaux présentent des pathologies mentales. La proportion est la même chez les dirigeants. En revanche parmi les 80% de «normopathes», j'observe que le dirigeant se retrouve plus souvent que la moyenne à l'une des deux extrémités de l'échelle affective. Soit il est «hypomaniaque» avec un comportement fougueux, assuré (c'est le leader charismatique), soit il est de tempérament «alexithymique» en cachant ses sentiments et en se bornant à des opérations pratiques et mécaniques (c'est l'architecte)*».

34. Devenir un bon leader

Ni bluffés par les attributs du pouvoir, ni tétanisés par son exercice, 60% des cadres aspirent à prendre du galon et 41% pensent qu'ils feraient mieux que leur supérieur direct. L'autorité agressive et normative est dorénavant perçue comme une valeur ringarde en préférant largement fondée la relation aux autres à partir d'une vision stratégique, en entraînant et en motivant leur équipe sur des objectifs clairs pour chacun. La nécessité de la mobilité est également parfaitement intégrée en acceptant d'évoluer et de s'adapter en permanence, mais en refusant les sacrifices dans la vie familiale. En définitive, le challenge actuel du cadre ambitionnant d'être chef est de savoir et de pouvoir d'abord compter sur lui-même en devenant «*entrepreneur de soi-même*».

Un producteur de sens

Dans les nouvelles organisations, le rôle d'arbitre du chef s'exerce davantage au niveau des collaborateurs en veillant à ne rien imposer avant d'avoir écouté les différents avis, compris les attentes et les enjeux. Fini le temps où le chef imposait sa vision comme la seule possible et disait «*Faites ceci ou cela, nous n'avons pas le choix*». Il doit dorénavant convaincre, partir de la position de l'autre pour le faire venir jusqu'à lui. Le leader est devenu un «*producteur de sens*» selon l'expression de Eric Albert, psychiatre et consultant en entreprise : «*Il veille en permanence à ce que les arbitrages faits au-dessous de lui s'inscrivent dans une cohérence d'ensemble*». Actuellement, la grande démarche managériale est de faire en sorte que tout le monde circule sur le mode du «*banc de poisson*».

La capacité de convaincre

Plus l'organisation de l'entreprise bouge, plus le leader doit instiller, instaurer ou restaurer de la confiance. Pour Eric Albert, «*Il doit faire de la dynamique du mouvement un outil de management. Il doit savoir vendre le changement en faisant comprendre aux collaborateurs qu'être en situation de changement permanent est leur meilleure garantie. Il doit entretenir ce qui est, à l'heure actuelle, le plus précieux, c'est-à-dire l'adaptabilité.*» Un manager doit donc savoir faire comprendre que la vraie protection ce n'est pas l'immobilisme mais «*l'adaptabilité permanente*». Selon Eric Albert, ce qui rend légitime un dirigeant «*c'est que son autorité de chef repose d'abord sur sa propre estime de soi*». Ce spécialiste affirme, d'autre part, que «*La véritable autorité positive s'exprime, en grande partie, par une communication non verbale perçue comme calme et ferme à la fois. Couper la parole, élever la voix, paraître agité sont autant de signes captés par l'entourage qui affaiblissent l'autorité*».

En ce sens, «L'évolution actuelle implique que le manager ait plus d'autorité pour être moins autoritaire. Cela passe par une maturité et une confiance en lui. Qu'est-ce qui le rend légitime vis-à-vis de collaborateurs qui sont souvent plus compétents techniquement ? Que peut-il répondre à ceux qui remettent en cause ses décisions ? C'est en ayant les idées claires sur ces questions que le manager peut construire son autorité. Sinon, il tentera de s'imposer autoritairement.»

20 RÈGLES POUR RÉUSSIR COMME MANAGER

Sur la base des 75 Lois de Fox utiles dans le management des hommes, plusieurs règles confirmées par de nombreux patrons s'appliquent parfaitement à la culture française :

- . Eviter les postes fonctionnels en privilégiant l'opérationnel ;
- . Ne pas faire l'autruche en cas de problème, crever l'abcès ;
- . Rester visible dans l'entreprise, ne pas s'isoler ;
- . Etre toujours prêt à rendre service, donner plus que nécessaire ;
- . Garder ses distances, éviter la familiarité mais favoriser les relations de proximité ;
- . Eviter les erreurs et les surprises à son propre patron ;
- . Aider son chef et le chef de son chef à briller ;
- . Reconnaître ses erreurs et dire clairement que l'on s'est planté ;
- . Revenir à la charge quand tout le monde a abandonné ;
- . Ne pas s'attribuer le mérite des actions menées par ses collaborateurs ;
- . Savoir dire merci et reconnaître l'intérêt du travail réalisé par les membres de l'équipe ;
- . Rester maître de soi en toute circonstance ;
- . N'embaucher que les meilleurs ;
- . Accorder toute sa confiance aux battants ;
- . Laisser de l'indépendance dans le travail de chacun ;
- . Etre soi-même exemplaire dans la relation avec ses propres clients ;
- . S'ouvrir en permanence à de nouveaux centres d'intérêt, évoluer ;
- . Enseigner aux autres ;
- . Pratiquer parallèlement à son travail une activité exigeante, voire austère ;
- . Etre impeccable, toujours d'attaque et surtout sourire.

Ne plus s'accrocher à sa compétence technique

Les 2 principales questions cruciales pour devenir chef sont : En ai-je vraiment envie ? et suis-je prêt à me débrouiller tout seul sans devoir me cacher derrière les signes traditionnels de la chefferie ? Entre le fait de naviguer constamment entre familiarité et distanciation avec les membres de son équipe, et faire en sorte que l'autorité ne vienne pas de soi mais du projet sur lequel on travaille ensemble, cela oblige à totalement refaçonner l'idée même des relations hiérarchiques. Un autre aspect décisif est la capacité à ne plus s'accrocher à sa compétence technique, celle à laquelle l'on pense devoir sa nomination. Le nouveau dirigeant ou manager doit s'efforcer de faire rapidement le deuil de son expertise technique.

De l'avis de Bertrand Poulet, formateur chez *Demos*, c'est une erreur classique que de vouloir montrer que l'on est toujours le meilleur commercial ou financier de l'entreprise : *«C'est tentant parce qu'on peut utiliser ses ressources. Mais se placer en situation de rivalité technique avec ses collaborateurs, c'est rentrer dans une logique de cour d'école, où l'on montre que l'on sait faire mieux que l'autre»*. Il faut donc savoir faire preuve de renoncement et accepter d'être surpassé dans certains domaines par ses subordonnés, même si cette forme d'humilité est peu compatible a priori avec l'idée que l'on se fait de la fonction de chef.

ENTREPRISE/DIRIGEANT, UNE HISTOIRE INDISSOCIABLE

Rapide rappel des 7 principales étapes menant des premiers entrepreneurs à l'entreprise mondiale :

1. Haute Antiquité

Les échanges commencent dès le paléolithique avec les caravanes, les bateaux et l'exploitation des premières mines.

2. Grèce et Moyen Age

Présence de petites unités grecques au pourtour du bassin méditerranéen, suivie de l'interventionnisme romain en Gaule et ailleurs. Avec la révolution technique du Moyen Age, épanouissement de l'entreprise marchande à partir du XI^e siècle.

3. De la Renaissance au XIX^e siècle

Couplage du progrès technique avec les innovations juridiques et financières. Première révolution industrielle et naissance progressive de la notion moderne de marché.

4. Naissance de la grande industrie (fin XIX^e siècle)

L'entreprise devient technique et structurante avec notamment l'industrie du chemin de fer. Création de la société anonyme et début de l'influence déterminante du secteur bancaire.

5. Apparition du taylorisme (première moitié du XX^e siècle)

L'automobile remplace le chemin de fer. L'entreprise s'organise et devient un foyer d'innovation en matière de management et de marketing. Apparition du marché des biens de consommation de masse.

6. L'entreprise déstabilisée (années 70 et 80)

Déclin du modèle de production né au début du siècle avec l'apparition d'un nouveau modèle d'entreprise intégrant l'économie de marché (adaptation, flexibilité, partenariat, communication...).

7. L'entreprise mondiale (années 90 et suivantes)

Prédominance de la bulle financière avec émergence d'un nouveau capitalisme. Nouvelles formes d'organisation s'appuyant sur l'arrivée de la mondialisation et des NTIC.

Disposer d'un talent relationnel

Si dans l'imaginaire collectif, un bon leader est avant tout une personnalité charismatique qui a de la vision et de l'intuition, de nombreux excellents dirigeants ont des profils très divers selon des tests réalisés par Jean-Jacques Coisy faisant notamment apparaître 4 profils distincts :

- . «**le bon samaritain**» qui fait le bonheur du peuple ;
- . «**le réaliste prudent**» qui a le sentiment d'avoir accédé à une «charge» avec un certain nombre de «devoirs» ;
- . «**le réformateur**» qui n'arrive pas à savoir s'il est de la caste supérieure ou s'il est le représentant de ses troupes ;
- . «**le concret**» qui dirige en enfermant ses propres sentiments dans un coffre dont il a jeté la clé.

En fait, les nouvelles compétences du manager sont avant tout relationnelles affirme Catherine Blondel, conseillère au cabinet Vis-à-vis. Le manager nouveau est celui qui est jugé sur «*La qualité des relations qu'il entretient avec ses collègues, sur sa capacité d'écoute (intéressée et dépassionnée) et de négociation*». Même avis de la part d'Henri Vidalinc, directeur des ressources humaines chez Ford France, qui souligne que «*La force d'un bon manager, c'est sa capacité d'adaptation et son empathie.*»

MATRICE DE PERSONNALITÉ MYERS-BRIGGS

Elaboré à partir des travaux de Carl Jung, cet indicateur constitue l'un des instruments d'évaluation de la personnalité parmi les plus utilisés au monde. Grâce à lui, il est possible de déterminer 16 types de personnalité à partir de 4 paires de caractéristiques :

. **Introversion/extraversion**

Les introvertis tirent leur énergie mentale directement d'eux-mêmes alors que les extravertis tirent cette énergie et/ou information des autres.

. **Sensation/intuition**

Les personnalités qui privilégient la sensation s'appuient sur l'information perçue par leurs 5 sens, alors que les types intuitifs se fient davantage aux schémas, aux relations et aux pressentiments.

. **Réflexion/sensibilité**

Les types privilégiant la réflexion utilisent l'information pour prendre des décisions logiques fondées sur des critères objectifs. Les types privilégiant la sensibilité s'appuient sur des valeurs personnelles afin de différencier le bien du mal.

. **Jugement/perception**

Les types privilégiant le jugement parviennent rapidement à une conclusion en utilisant les informations disponibles. Les types privilégiant la perception s'abstiennent de trancher rapidement et prennent le temps de collecter suffisamment d'informations.

La racine de la légitimité

Bruno De Courrèges, président de *Sustainable*, utilise une formule explicite en disant que «*C'est de l'horticulture. Il faut veiller à ce que chacun soit au meilleur de ce qu'il peut être*». Pour lui, le vrai management nécessite de bien connaître ses collaborateurs, de passer du temps avec eux, de savoir à quoi ils réagissent car on ne manage pas un commercial comme un financier. Pour cela, il faut passer du temps sur le terrain pour comprendre ce que font les gens, quelles sont leurs attentes et leurs difficultés au quotidien. Selon lui, cette attention et réceptivité aux mouvements de base de l'entreprise apporte au dirigeant et au manager «*La racine de sa légitimité, laquelle vient de la capacité à reformuler les problématiques exprimées par les gens du terrain*». Quoiqu'il en soit «*La solitude est l'habit du manager*» confirme Bertrand Déroulède, consultant, qui n'hésite pas à enfoncer le clou en affirmant qu'«*Un manager ne fait jamais l'unanimité ; le contraire relève du fantasme*». De fait, plus l'équipe grossit plus ce phénomène s'amplifie nécessitant de perdre peu à peu le côté affectif, pour ne travailler que sur l'image de leader.

35. Jeune dirigeant, des règles de leadership posant problème

Il semble bien que le temps où prendre du galon et devenir calife à la place du calife soit révolu. Devenir chef est un rôle qui depuis longtemps est associé à une connotation d'autoritarisme, dont la seule perspective génère une forte réticence parmi les jeunes cadres. Selon une étude TNS Sofres, seulement 28% des cadres juniors estiment avoir les compétences nécessaires pour manager une équipe. Il est clair que la volonté explicite des jeunes managers est davantage de devenir responsable d'une équipe ou d'un projet dans un cadre de confiance et de respect mutuel que d'apparaître comme des meneurs d'hommes calculateurs et sans état d'âme. C'est la raison pour laquelle le passage du rôle de salarié à manager et de manager à celui de leader est devenu relativement complexe en se séparant de la plupart des signes traditionnels de la chefferie.

De multiples réticences à diriger

Pour Claude Riveline, professeur à l'École des Mines de Paris, *«Le chef est un fusible. Les jeunes ont davantage envie d'être conseillers ou experts»*. Une réalité qui repose sur le fait que les nouveaux chefs ont du mal à assumer leur fonction, même si au départ ils font tout pour se tailler un rôle sur mesure. Plusieurs raisons expliquent les réticences à postuler pour un poste d'encadrement :

- . Le constat d'un autoritarisme qui ne passe plus
- . Le deuil nécessaire de l'expertise technique durement acquise
- . Une demande de qualité relationnelle qui s'accommode mal de la distanciation nécessaire
- . La nécessité de déléguer en privilégiant avant tout l'écoute des autres
- . Le fait de subir de plein fouet un stress permanent et des risques personnels en cas de mauvaise décision.

Autant de conditions de management pour lesquelles, les jeunes managers ne sont ni formés ni préparés mentalement.

Premier problème, le rapport à l'autorité

Sur l'aspect de l'autoritarisme, il est clair que depuis plusieurs décennies *«L'autoritarisme n'est plus managérialement correct. Le temps est loin où gagner le titre de l'un des dix patrons les plus durs des États-Unis était un honneur sans ambiguïté»* affirmait, il y a quelques années, le magazine *Fast Company*.

Aujourd'hui «*L'heure est aux objectifs, à la synergie, aux communautés de valeurs*» confirme Bertrand Poulet, formateur chez *Demos*. Position identique pour feu Jean-Luc Lagardère, pour qui tout devait se concentrer dans «*La force du projet qui dépasse toutes les ambitions personnelles*». C'est d'ailleurs cette mise en valeur du projet commun qui impose l'effacement de certains signes traditionnels de la chefferie (pouvoir autocratique, autorité non contestée, image de meilleur élément de l'entreprise...). Dans chaque cas, un nouvel équilibre subtil doit être trouvé entre la nécessité de s'imposer et celle de se faire accepter. Cet exercice est d'autant plus délicat que le nouveau chef est soumis à la tentation de se raccrocher à son nouveau titre en cas de difficulté, comme à celle de naviguer sans cesse entre familiarité et distanciation affective.

LES 7 PROFILS DU MANAGER DÉBUTANT

Profil élaborés par Philippe Gabilliet, professeur affilié à l'ESC-EAP, tenant compte de la gestion du temps et du positionnement relationnel et opérationnel du manager :

• **Le chien fou**

Sans prendre le temps de vraiment analyser la situation, il brasse du vent pour imposer son statut et se rassurer lui-même.

• **L'intrusif**

Il empiète constamment sur le terrain technique de ses collaborateurs par facilité, réflexe et/ou compensation liée à la perte opérationnelle de son précédent travail.

• **La brute**

Il impose *derechef* un nouveau modèle d'organisation en remettant à plat les procédures et les missions de ses collaborateurs sans juger utile de leur en parler auparavant.

• **Le copain**

Son autorité est foncièrement contestée par le fait qu'il s'implique trop affectivement et n'arrive pas à trouver la distanciation nécessaire avec ses subordonnés.

• **Le technocrate**

Chez lui l'aspect humain est secondaire en s'intéressant d'abord à mettre en place des procédures.

• **L'analyste**

Toutes ses décisions réclament des heures de réflexion en voulant examiner et contrôler les moindres détails.

• **Le solitaire**

Il travaille dans sa tour d'ivoire par réticence à créer et entretenir un relationnel avec son entourage direct, laissant ainsi son équipe livrée à elle-même.

Second problème, la délégation

Observant que pour imposer son autorité le premier réflexe du manager est de s'accrocher à sa compétence technique, notamment celle à laquelle il pense devoir sa nomination par expérience ou par diplôme, le dilemme est alors grand que d'accepter d'être surpassé par ses collaborateurs en certains domaines majeurs. Pour Bertrand Poulet, il s'agit là «*D'une erreur classique, héritage d'un temps où le patron était avant tout le meilleur commercial, ou le premier financier de l'entreprise*».

D'après lui recourir à la compétence technique «*C'est tentant parce qu'on peut utiliser ses ressources. Mais se placer en situation de rivalité technique avec ses nouveaux collaborateurs, c'est forcément rentrer dans une logique de cour d'école, où l'on montre que l'on sait faire mieux que l'autre*». Un avis partagé par Eric Albert, psychiatre et consultant, qui reconnaît que «*Le principal risque d'une nomination récente, c'est la rivalité avec les collaborateurs directs. Or l'un des premiers enjeux du manager est justement de savoir gérer la relation avec son entourage pour qu'elle soit constructive. Cela suppose que sa légitimité repose davantage sur la capacité à faire faire qu'à faire soi-même*». Dès lors, la grande difficulté pour un jeune chef est d'accepter l'humilité d'être surpassé par certains de ses collaborateurs ce qui percute frontalement l'idée qu'il peut se faire de la fonction de chef. D'après Ashley Clark, responsable du développement du leadership chez PPR, il faut que «*Le nouveau manager fasse le deuil de son expertise technique*». Selon elle, si le statut de chef correspond à un haut potentiel il existe néanmoins «*Une étape importante entre être manager et être leader. La différence c'est la délégation*».

LEADERSHIP : 6 VIEILLES CROYANCES QUI NE FONT PLUS RECETTE

1. User de la carotte et du bâton

Chacun a toujours la capacité d'user d'un contre-pouvoir aussi discret que puissant, en utilisant «sa force d'inertie», c'est à dire en ne mobilisant que 50 à 70% de ses moyens ou en traînant les pieds.

2. Croire qu'un bon chef est un chef aimé

Un leader qui cherche à être aimé est enclin à la démagogie. Il ne fait pas un bon leader, car il ne peut pas prendre de décisions justes même si elles sont impopulaires. Il se contente alors de compromis pouvant être nuisibles à terme.

3. Vouloir avoir raison à tout prix

Chacun sait que vouloir avoir raison est une marque de faiblesse et non de caractère. Ce besoin traduit un manque de confiance en soi qui en outre, peut humilier les autres et déclencher un interminable échange d'arguments.

4. Se croire supérieur

Il faut éviter de trop s'identifier à son rôle ou à sa position parce que l'on gagne plus, que l'on a un titre, une responsabilité ou que l'on dirige des personnes. Il est possible que l'avenir réserve bien des surprises au détour d'une réorganisation ou d'un licenciement, en ne devenant alors socialement plus rien.

5. Se valoriser soi-même

Il est conseillé de résister au désir de s'approprier pour soi-même, les félicitations à l'occasion d'un travail collectif et/ou de chercher à assurer ses positions. Rechercher le compliment et/ou tirer la couverture à soi implique souvent de se la voir brutalement retirer par les autres, dès que l'occasion se présente. Mieux vaut donc mettre en valeur le travail des équipiers et des collaborateurs, ce qui en définitive est le plus gratifiant pour tous et contribue à créer une bonne ambiance collective.

6. Se montrer narcissique

C'est se regarder dans le miroir en se trouvant formidable alors qu'au contraire, il s'agit plutôt d'entraîner et de valoriser les autres. Le narcissisme est le signe d'un manque de personnalité adulte et surtout la preuve d'un management ringard.

Troisième problème, être ou non charismatique

Dans l'imaginaire collectif, il est courant de constater que pour être un bon leader il est nécessaire de disposer d'une personnalité charismatique, d'avoir une vision globale et de l'intuition pour anticiper. En effet, rien de tel pour s'imposer que de disposer d'une autorité naturelle alors même que l'autorité hiérarchique statutaire ne fonctionne plus vraiment pour mobiliser les troupes. Si cela est vrai, il faut bien admettre que ces qualités ne sont pas immédiatement accessibles à tous les profils de dirigeants. D'après Catherine Blondel, conseillère au cabinet *Vis-à-vis* «*Les nouvelles compétences du manager sont relationnelles. On le juge sur les qualités des relations qu'il entretient avec ses collègues, sur sa capacité d'écoute et de négociation*». Selon elle, la notion d'écoute est devenue primordiale en obligeant qu'elle soit concrètement intéressée et dépassionnée. La meilleure façon de procéder en la matière est de légitimer sa fonction en passant du temps sur le terrain afin de «*Comprendre ce qui fait la base de l'entreprise, ses pesanteurs obligées*». Cela oblige le manager à disposer d'une grande capacité à reformuler les problématiques exprimées par ses collaborateurs sachant qu'avant tout : «*La force d'un bon manager, c'est sa capacité d'adaptation, son empathie*» ainsi que le souligne Henri Vidalinc, DRH chez *Ford France*.

LES 3 PRIORITÉS DU PREMIER MOIS

. Décoder l'organisation

Il s'agit dans un premier temps de favoriser une tournée de tête-à-tête et/ou de déjeuners afin de prendre la température de l'équipe. Le mieux est de consacrer une grande partie de son temps à des déplacements sur le terrain afin de mieux percevoir les dynamiques mises en oeuvre. Il s'agit également de jauger les rapports de force afin de déterminer ultérieurement qui décidera de quoi.

. Annoncer la couleur

Faire une première réunion avec un ordre du jour dans lequel l'équipe pourra connaître la réalité des intentions et l'intérêt des objectifs poursuivis. Il s'agit ici d'évoquer clairement les priorités en montrant que l'on va s'investir personnellement et surtout prêter main-forte aux équipes concernées.

. Gérer l'héritage

Effectuer en douceur la transition en reconnaissant explicitement les mérites de l'organisation précédente. Il faut éviter de s'enfermer dans des jugements trop tranchés et/ou se vanter constamment de ses propres succès en préférant demander conseil aux collaborateurs idoines.

Quatrième problème, ne pas faire l'unanimité

La position de chef est certes gratifiante et valorisante mais aussi piègeante selon le principe de réalité que *«la plupart du temps, on n'a pas été nommé pour les bonnes raisons»* affirme Eric Albert, psychiatre et consultant. Il poursuit en indiquant que *«Les qualités et les compétences qui justifient la nomination ne sont pas celles qui légitimeront le manager. La facilité serait de continuer à justifier de sa valeur de la même façon qu'avant. C'est tentant puisque ça a marché jusqu'à présent. Mais devenir manager, c'est renoncer (au moins partiellement) à ce qui a fait son propre succès jusqu'à présent, pour acquérir de nouvelles compétences»*. De manière encore plus directe, Bertrand Déroulède enfonce le clou en affirmant que *«La solitude est l'habit du manager. Un manager ne fait jamais l'unanimité ; le contraire relève du fantasme»*. Et plus l'équipe se renforce, plus le phénomène tend à s'amplifier confirmant ainsi qu' *«Avec 30 personnes on connaît tout le monde. Avec 120, on travaille moins sur l'affectif, mais plus sur l'image que l'on colporte.»*

LES LOIS QUI RÉGISSENT NOTRE TEMPS

Plusieurs constantes psychologiques régissent notre temps : tension mentale, efficacité du temps passé, plaisir, enrichissement personnel, apprentissage, stress, frustration ou insatisfaction. Soit autant de dimensions qui font qu'une heure pour l'un ne vaut pas une heure pour l'autre. En réalité pour les psychologues, ce n'est pas la quantité de temps passé qui compte vraiment mais sa qualité, surtout lorsque l'on résume son quotidien dans une formulation de type : qu'ai-je vraiment fait d'utile aujourd'hui ?

1. LOI DE FRAYSSE : Plus l'intérêt est grand plus le temps passe vite.

Le temps comporte une dimension psychologique qui est fonction de l'intérêt porté à l'activité effectuée. Ainsi, plus grand est l'intérêt pour ce que l'on fait, plus le temps passe vite et plus on y consacre de temps tout en cherchant parallèlement à se débarrasser des autres activités.

Mais aussi les contradictions du pouvoir et de l'autorité

De plus en plus, il est admis dans l'entreprise qu'un *«bon manager est un bon préfet»*, c'est-à-dire quelqu'un aux ordres du vrai pouvoir. Sa vocation principale consiste à appliquer les exigences des actionnaires lesquels représentent l'autorité légitime dans un système capitaliste. D'après Nicolas Flamant, anthropologue, *«Les dirigeants sont aujourd'hui dans un entre-deux managérial : Ils représentent (à la fois) les écrous du système chargés de contrôler et de transmettre tout en étant censés avoir obtenu leur autonomie et les moyens de la gérer. Mais la justification de leurs actions les renvoie en permanence à une autorité extérieure. La réalité, est qu'ils ont plus une obligation de gestion qu'un véritable pouvoir de décision et de contrainte. S'ils sont autonomes, c'est dans leur gestion.»*

Résultat, ils sont noyés dans les micro-décisions du quotidien, au détriment de l'anticipation. A leur niveau, c'en est bien fini de la réflexion stratégique». Il poursuit en indiquant que «Le pouvoir, on l'a ou on ne l'a pas. On ne peut pas dire qu'on l'a seulement dans une certaine mesure, au risque sinon de se délégitimer. Le vrai pouvoir du manager, c'est d'agir sur les représentations des salariés, l'image qu'il donne de lui et du système, de sorte qu'elles apparaissent en cohérence avec ce que les salariés vivent. Un manager doit comprendre qu'il évolue dans un système de contraintes induit notamment par l'actionnaire et le client, et que son champ d'action est donc limité.»

Comment s'affirmer comme un jeune chef ?

Il est clair que le passage du statut de simple salarié à celui de manager ou de manager à celui de leader s'effectue rarement dans la sérénité. La principale cause invoquée par 6 jeunes cadres sur 10 concerne le défaut de gestion de carrière et de formation de la part de l'entreprise en matière d'intégration. Le choc managérial est donc souvent rude pour les jeunes responsables souvent inexpérimentés, mal formés et/ou promus au dernier moment et ce, «D'autant plus que les DRH estiment souvent qu'on apprend à nager en se jetant à l'eau» déplore Philippe Gabilliet. Il est vrai que les principales difficultés rencontrées au début de la prise de fonction relèvent davantage du relationnel que de la compétence, obligeant ainsi à trouver rapidement un style personnel de management qui n'est pas du tout évident de prime abord. Quelques conseils destinés à mieux s'affirmer dans son rôle de jeune chef :

. Se renseigner avant

Tout commence par le fait de questionner précisément l'employeur sur la raison de son recrutement ainsi que sur l'état d'esprit de la future équipe. Il s'agit d'avoir une vision claire de l'avenir avec l'équipe en place en vue de donner du sens à son travail. La seconde étape consiste à se renseigner dans son réseau personnel, les cercles professionnels, les clients, les fournisseurs... en espérant ainsi glaner de précieux tuyaux.

2. LOI D'ILLICH ou le principe du rendement décroissant.

Connu pour ses travaux en matière d'éducation, il a été le premier à remarquer que la loi dite «des rendements décroissants», connue depuis Turgot et par les économistes classiques s'applique également à l'activité humaine. En d'autres termes, plus on approche d'une certaine limite, plus il faut ajouter de travail pour obtenir toujours moins de rendement supplémentaire. Ainsi, au-delà d'un certain seuil d'activité, l'efficacité professionnelle décroît au risque de devenir négative. Pour se soustraire à cette loi du rendement décroissant (qui est différente selon les individus), il faut savoir ménager ses forces, s'aménager des pauses et prendre régulièrement le temps de souffler.

. Continuer l'enquête en interne

Une fois en poste, il est nécessaire de continuer l'enquête en se promenant dans les couloirs et en bavardant avec les collaborateurs.

Cela permet d'être mis au «parfum» bien plus vite qu'en se plongeant dans les dossiers accumulés sur son bureau. Le mieux consiste à aller fréquemment à la rencontre des hommes de terrain.

3. LOI DE LABORIT *ou la loi du moindre effort.*

Tout individu a une tendance naturelle à pratiquer d'abord les choses qui le motivent et lui font plaisir. Cette loi du désir ou du moindre effort peut se montrer, à terme, particulièrement pernicieuse en circonscrivant la motivation, le dynamisme et la volonté d'agir. Aussi pour lutter contre elle, la seule solution est de se faire régulièrement violence en commençant d'abord par les tâches les plus pénibles.

. Rassurer les collaborateurs

Le meilleur moyen consiste à organiser une ou plusieurs réunions dans le but d'exposer sa mission et ses objectifs en fonction des personnels concernés. Le but de la manœuvre est surtout d'apaiser les esprits et de couper court aux rumeurs en traçant des perspectives compréhensibles et motivantes pour chacun. Il est nécessaire d'annoncer que chaque collaborateur sera reçu individuellement pour redéfinir ses missions.

. S'habituer aux rumeurs

La prise de fonction s'accompagne souvent de critiques, bruits de couloir, fourberies et autres rumeurs destinés à contrarier l'image du jeune chef et/ou lui mettre des bâtons dans les roues. Cela procède d'une hostilité naturelle pour ce qui symbolise le changement mais qui, souvent, ne s'adresse pas à titre personnel. Il est nécessaire d'accepter provisoirement ce mouvement «de déni» de la part des collaborateurs tout en recherchant, parallèlement, un appui et un échange avec ses pairs de la hiérarchie.

4. LOI DE MURPHY *ou la loi de «l'emmerdement maximum».*

Edouard A. Murphy, ingénieur à l'US Air Force a déclaré en 1949 «S'il existe plusieurs manières de faire quelque chose et que l'une d'elles est susceptible d'engendrer une catastrophe, on peut être certain qu'il se trouvera quelqu'un pour la choisir...». D'après lui «La tarte tombe toujours sur son côté beurré» faisant ainsi que chaque chose prend toujours plus de temps qu'on ne le prévoit initialement, par l'arrivée d'imprévus. De la même manière, plus les tâches sont chronologiquement nombreuses à traiter, plus le retard et les complications qui en résultent contribuent à perturber l'organisation initiale, jusqu'à créer l'entropie. Pour essayer d'échapper à cette fatalité, il faut alors s'obliger à évaluer précisément le temps disponible pour l'exécution de chaque tâche, en y intégrant une marge d'imprévu.

. Apprendre à passer de l'autre côté de la barrière

Etre nommé chef, c'est forcément passer de l'autre côté de la barrière en renonçant à la connivence que l'on a pu nouer avec tel ou tel collaborateur. Pour Philippe Gabilliet : «Le manager n'est ni le copain, ni le frangin, ni le psy de l'équipe» ce qui impose de faire de gros efforts sur soi-même surtout lorsque le tempérament pousse à privilégier des relations amicales de proximité.

Ni familiarité à «tu et à toi» ni froide distanciation, mais un juste compromis permettant de taper du poing sur la table si nécessaire tout en sachant récompenser rapidement les bonnes volontés. Si le tutoiement existait précédemment on le conserve.

5. LOI DE PARKINSON : *Le temps administratif tend à se dilater jusqu'à occuper tout le temps disponible.*

Énoncée en 1958 par C. Northcote Parkinson, cette loi signifie que le travail administratif tend à grandir et se développer au fur et à mesure du temps qu'on lui accorde pour se réaliser. Pour contrôler le phénomène, il suffit d'imposer des délais limites et miser sur le fait que plus on subit de pression plus on est performant (dans les limites de la loi d'Illich). En d'autres termes, plus on a de temps à consacrer à la réalisation d'une tâche administrative, plus on en prend, sans que pour cela le résultat final soit plus efficace. Ainsi le temps non productif se dilate naturellement jusqu'à occuper tout le temps qui peut lui être consacré, sans influencer positivement sur le rendement global. Pour éviter cette dispersion naturelle du temps non productif, il faut se fixer des échéances précises dans l'accomplissement de chaque tâche.

. Se positionner face aux anciens

L'une des plus grandes difficultés est de bien se positionner face à des cadres bien plus expérimentés. Le premier écueil consiste donc à éviter de se «faire balader» par les vieux renards tout en conservant de l'empathie à leur égard. Le phénomène est encore plus accentué lorsqu'il s'agit d'être une jeune femme cadre en observant que «*Quand vous êtes jeune et que vous êtes une femme, vous ne pouvez pas empêcher l'autre d'essayer de vous remettre en cause*» constate Anne-Sophie Godon, DG de *PasteurMed*.

6. LOI DE TAYLOR *ou comment trouver le bon ordre dans la réalisation des tâches.*

L'ordre dans lequel nous effectuons une série de tâches influe directement sur le temps d'accomplissement unitaire de chacune d'entre elle, mais aussi sur le temps global de leur ensemble. Il faut donc apprendre à trouver le bon ordre dans l'affectation de la priorité des tâches, en tenant compte de son propre rythme. Ainsi, si l'on est en bonne forme le matin, il vaut mieux éviter de mobiliser son énergie sur des travaux mineurs ou secondaires, en se concentrant davantage sur ceux qui apparaissent comme étant plus importants ou significatifs.

. Court-circuiter les baronnies

Ne pas hésiter à lancer des programmes transversaux en responsabilisant les collaborateurs clés pouvant servir de relais, comme en motivant les troupes en leur faisant prendre conscience de la qualité de leur travail passé.

LES LOIS ET PRINCIPES QUI MÈNENT L'ENTREPRISE

Le comportement de tous les salariés d'entreprises privées et publiques est mené par des principes et des lois sociologiques, dans lesquels la logique cartésienne n'est pas forcément au rendez-vous.

En reprise du Magazine *L'Entreprise*, condensé des 6 principales lois qui mènent le fonctionnement des hommes et des entreprises (en plus des lois d'Illich, de Murphy et de Parkinson) :

7. VARIANTE DE DILBERT : *Les entreprises affectent les incompetents là où ils feront le moins de dégâts... aux postes de direction.*

C'est en quelque sorte le prolongement de la loi de Peter qui consiste à mettre les incompetents tous ensemble au sommet de l'entreprise en leur confiant, selon Dilbert, des tâches médiocres comme rebaptiser les services, redistribuer les fonctions des bureaux, animer des groupes de travail, réaliser des graphiques, prendre beaucoup de rendez-vous inutiles...

. Déminer la situation en douceur

Une première technique consiste à utiliser l'humour en réunion ou en rendez-vous par une phrase du type «*Je sais que je suis un peu jeune mais voilà ce que je propose*». Une seconde technique consiste à s'appuyer sur le tacite rapport de force employeur-employé en se faisant épauler par un «aîné» bien en place tout en favorisant, avec lui, un échange direct et franc d'informations et d'opinions. Une autre méthode consiste à profiter d'une situation de crise en s'exposant utilement comme source de solutions et/ou de décisions, sachant que les bons résultats et/ou la sortie de crise seront de nature à légitimer son rôle de chef au sein de l'équipe.

8. LOI DE GAUSS : *La répartition d'une population «normale» peut être représentée selon une courbe en cloche.*

Carl Friedrich Gauss (1777-1855) a été astronome et physicien ainsi que mathématicien de génie. Il a par ailleurs constaté que dans une population donnée, plus on s'approche de la moyenne d'un critère (taille, poids, QI...) plus il y a d'individus, plus on s'en éloigne moins il y en a et qu'aux 2 extrémités, il n'y a presque personne !

. Eviter de marcher sur les plates-bandes de ses troupes

L'enthousiasme du début ne doit justifier aucune intrusion dans les activités de ses collaborateurs et encore moins se substituer à eux dans les décisions et négociations importantes.

9. LOI DE PARETO : *20% des clients rapportent 80% du chiffre d'affaires.*

Ce marquis économiste et sociologue (1848-1923) a remarqué, à son époque, que la répartition des revenus dans la société n'était pas équitable avec 80% des revenus concentrés dans seulement 20% de la population. Ce principe non équitable de répartition est également vérifiable dans de nombreux autres domaines, faisant ainsi dire en corollaire à Joseph Juran : «*Dans tout groupe de choses (ou d'hommes) contribuant à un effet commun, la majeure partie de l'effet est attribuable à un nombre relativement faible de ces choses (ou d'hommes)*».

. Se concentrer sur l'animation de l'équipe

Afin d'éviter le premier réflexe qui est de se réfugier dans son domaine d'expertise, à la première occasion, il est nécessaire que l'apprenti leader apprenne à se détacher du travail de terrain en s'appliquant à superviser, orienter et accompagner son équipe, plus qu'en remontant les manches à la moindre occasion en vue d'asseoir sa légitimité professionnelle.

10. LOI DE PETER : *Dans une hiérarchie chaque employé tend à s'élever jusqu'à son niveau d'incompétence.*

Laurence J. Peter a toujours stigmatisé l'incompétence dans les institutions d'Etat (appareil politique, administration, armée, syndicat...). Il a remarqué que dans une organisation quelconque, si quelqu'un fait bien son travail on lui confie une tâche plus complexe. S'il s'en acquitte correctement on lui accorde alors une nouvelle promotion jusqu'au jour où il décroche un poste au-dessus de ses capacités, poste dans lequel il reste alors indéfiniment.

11. PARADOXE DE SOLOW : *On voit des ordinateurs partout, sauf dans les statistiques de productivité.*

Pour Robert Solow, prix Nobel d'économie en 1987, le progrès technique apporté par les nouvelles technologies de l'information et de la communication n'aurait pas autant d'impact sur l'ensemble de l'économie que les précédentes révolutions industrielles, lesquelles ont dégagé d'importants gisements de productivité et favorisé de longs cycles de croissance (type Kondratieff).

36. Fidélité interne, le rôle des dirigeants

Les études montrent que les PME-PMI qui réussissent vraiment ne sont pas les entreprises qui dégraissent, qui gèrent au plus près ou qui exploitent leurs salariés, mais les entreprises qui remplissent 4 conditions essentielles :

- . L'obsession de la satisfaction du client ;
- . La gestion fine des coûts ;
- . La rapidité, l'agilité et la flexibilité organisationnelle ;
- . La recherche permanente d'amélioration de l'environnement des salariés.

C'est d'ailleurs presque toujours sur ce quatrième point que les entreprises montrent leur limite de moindre performance. Pour Ken Blanchard, fondateur d'un grand groupe américain de formation au management, *«Le principal handicap des entreprises est leur gestion des hommes et des femmes qui en est restée à l'âge de la pierre»*. Pour lui, si *«Vos résultats vous déçoivent, c'est de votre faute ! Vous avez oublié l'essentiel. A force de déresponsabiliser vos salariés en rajoutant des échelons hiérarchiques, ou tout simplement en oubliant de les remercier quand ils font du bon travail, vous finissez par les écoeurer»*. Un avis partagé par Xavier Alix du cabinet *Berndtson-Paul-Rey*, qui affirme que *«Le jour où le personnel sera considéré comme un actif dans le bilan et non plus comme une charge dans le compte de résultats, les chefs d'entreprise trouveront bien le moyen de le faire fructifier»*.

Le principe du «Gung ho»

Si le dernier livre de Ken Blanchard a pour titre *Gung Ho* qui signifie en chinois *«être ensemble dans l'harmonie»* ce n'est pas par hasard. La reprise de cette expression symbolise le cri de ralliement durant la seconde guerre mondiale d'une division de marines américains particulièrement soudée, performante et coriace. Pourtant loin de l'approche virile et guerrière, la philosophie animant cet ouvrage est celle de la libération des enthousiasmes au sein de l'entreprise. Pour l'auteur, il existe 3 secrets permettant d'atteindre l'enthousiasme au quotidien :

- . le secret de «l'esprit de l'écureuil» : Les salariés veulent avoir un travail intéressant.
- . le secret du «savoir-faire du castor» : Les salariés veulent contrôler leurs objectifs.
- . le secret du «don de l'oie» : Il s'agit d'enthousiasmer l'esprit de l'écureuil pour décupler le savoir-faire du castor.

Ainsi pour réussir dans l'action et devenir profitable, il est nécessaire que le profit devienne non une finalité en soi mais un sous-produit de l'enthousiasme des clients et des salariés. Rendre l'environnement commercial et professionnel motivant est, selon cet auteur, la clé de la réussite durable pour l'entreprise.

Le Seagull management

A l'inverse, les entreprises qui traitent mal leurs salariés doivent savoir que ceux-ci finiront forcément par traiter mal ou non correctement les clients, voyant ainsi s'envoler les perspectives de fidélisation et de profit. La leçon principale du *Gung Ho* est qu'en traitant mal les hommes et les femmes, l'entreprise a beaucoup plus à perdre qu'à gagner. Pour Ken Blanchard, il est clair que l'«*On traite parfois les salariés avec moins de précautions que les trombones ou les rames de papier ! Après, il ne faut pas s'étonner que les gens ne soient pas plus productifs que des trombones*». D'après lui, les pratiques managériales modernes sont en cause, notamment l'une d'elles qu'il appelle le management de la mouette «Seagull management». Les «Seagull managers» représentent une espèce encore trop répandue qui se repère facilement par le fait qu'«*Ils fixent leurs objectifs à leurs collaborateurs et puis disparaissent du paysage. On ne les voit pratiquement jamais. Jusqu'au jour où ils ont vent que quelque chose va mal dans tel service ou telle direction : alors ils accourent comme les mouettes, font énormément de vacarme comme des mouettes, donnent des coups de bec partout comme les mouettes. Et puis s'envolent à nouveau comme des mouettes !*».

RENDRE LES INDIVIDUS ENTHOUSIASTES

La compétition souvent malsaine qui règne dans les entreprises, associée à des services humainement mal gérés, peut être facilement inversée par un management basé sur l'enthousiasme communicatif. Pour rendre les individus constamment enthousiastes dans l'entreprise plusieurs conditions sont nécessaires :

- . N'embaucher que les personnes partageant la culture de l'entreprise ;
- . Informer clairement les candidats sur les tâches à accomplir en soulignant à la fois les bons et les éventuels mauvais aspects de la mission ;
- . Satisfaire les besoins matériels des individus par une rémunération juste et adaptée en évitant toute forme d'exploitation ;
- . Permettre le contrôle des actions par le salarié lui-même en lui accordant une relative autonomie de décision ;
- . Partager ses sentiments avec ses collaborateurs en leur faisant savoir clairement ce que l'on pense d'eux (agréablement surpris, épaté, fier, excité...) ;
- . Complimenter le plus souvent et sincèrement possible en réagissant immédiatement aux actions des salariés, en les félicitant aussi près que possible de l'événement justifiant le compliment ;
- . Etre créatif dans la manière de remercier notamment en privilégiant le principe de «l'employé du moment» en fonction de sa dernière initiative, et non en valorisant tous les mois ou tous les 3 mois un employé modèle, ce qui risque de démotiver tous les autres s'étant également défoncés.

D'abord, des hommes et des femmes

Pour ce spécialiste du leadership situationnel (développement de l'autonomie des collaborateurs), ce type d'approche managériale ne renforce aucunement le sentiment d'enthousiasme, ni la motivation des salariés qui ont ainsi tendance à ne pas attirer l'attention des mouettes et à rentrer instinctivement la tête dans les épaules. Dans ces conditions, il n'est pas anormal que le salarié se dise *«Moins je prends d'initiatives, moins je prends de risque de faire une erreur et moins je m'expose aux représailles de ma hiérarchie»*. Pour K. Blanchard, afin d'inverser cet état d'esprit, il est nécessaire que les entreprises favorisent l'usage d'un slogan tel que celui utilisé dans la chaîne d'hôtels américaine *Ritz Carlton* : *«Nous sommes des hommes et des femmes qui servons des hommes et des femmes»*. L'idéal est alors atteint lorsque les entreprises ont compris qu'il est fortement préférable de traiter les salariés comme des hommes et des femmes dignes de respect et de confiance. En fait, il n'y a qu'en responsabilisant les individus et en leur donnant du pouvoir qu'on les rend enthousiastes. En les rendant enthousiastes, on rend alors les clients satisfaits et fidèles avec à l'arrivée, des entreprises qui gagnent de l'argent et qui font du profit.

La remontée de la transparence

«Il est évident que le monde des affaires a besoin d'une profonde transformation pour élever en pleine lumière les individus honnêtes et intelligents, animés par la passion de leur travail». Exit donc les médiocres, les salauds et les requins qui lissent le monde professionnel vers le bas de la qualité humaine. Cette courageuse et pragmatique affirmation de Tim Sanders, dirigeant de *Yahoo*, a le mérite d'être sans aucune ambiguïté. Il justifie ainsi la nécessité de cette mutation par le fait qu'il existe dorénavant une pluralité de choix de vie, de parcours professionnels, d'éventail de produits de consommation, de médias, de formations, etc., faisant qu'il devient inutile de tolérer un produit, un service ou des individus qui ne tiennent pas leurs promesses. *«Aujourd'hui plus que jamais, pourquoi tolérer ce qui ne correspond pas ses attentes, une société où vous vous sentez mal à l'aise, un patron que vous ne respectez pas ?»*. Pour lui, la seconde raison réside dans l'avènement de ce qu'il appelle «le nouveau télégraphe». *«Il devient, en effet, presque impossible pour un produit médiocre, une entreprise détestable ou un individu antipathique de camoufler longtemps sa triste réalité. Trop de gens avisés et bien informés ont accès au courrier électronique, à la messagerie instantanée et à l'Internet»*. En résumé, face à ce constat d'une remontée générale de la transparence *«Si certaines personnes vous déplaisent, il est aujourd'hui plus facile de leur échapper. Si vous êtes un salaud, il vous sera plus difficile de maintenir une équipe autour de vous.»*

Le savoir, la sympathie, les réseaux

Toujours d'après Tim Sanders, le secret pour devenir un leader reconnu et se tailler une authentique réussite professionnelle et personnelle consiste à *«Apprendre le plus possible, le plus vite possible, à savoir transmettre ses connaissances, à développer des réseaux avec les gens qui partagent vos valeurs en favorisant toujours plus les interconnexions. Le plus important est encore de rester humain en trouvant le courage d'exprimer de véritables émotions dans l'environnement tourmenté et impitoyable de l'entreprise»*. Tout cela n'est toutefois possible, que s'il existe la puissance du lien affectif dans la vie professionnelle. Pour T. Sanders le message est clair : *«Comportez-vous ainsi non parce que vous attendez quelque chose en retour, mais parce que c'est la façon normale de se comporter. Moins vous attendrez des autres, plus il vous sera donné»*. Selon lui, les 3 secrets du succès professionnel dans l'environnement de l'entreprise recouvrent : le savoir, les réseaux et la sympathie. En effet, *«Pour avoir un poids dans le milieu de l'entreprise, il faut d'abord en savoir plus que ceux qui vous entourent. Ce qui signifie prendre au sérieux le pouvoir des idées, lire avec acharnement, et être capable de mettre en pratique ce que vous avez acquis. Mais toutes ces connaissances ne vous seront utiles que si vous avez un réseau avec qui les partager et assez de sympathie envers ceux qui le constituent pour comprendre que votre succès dépend directement de leur succès.»*

LES 3 CERCLES DE LA FIDÉLITÉ

Pour Frederick F. Reichheld, vice-président de *Bain & Company*, la fidélité est à la base de la fidélisation dans une relation de cause à effet faisant que *«Les salariés fidèles font les clients fidèles, qui eux-mêmes engendrent des actionnaires stables et satisfaits»*. Pour lui, la fidélité engendre une boucle vertueuse qui ouvre directement sur les perspectives d'une croissance rentable à long terme en évitant, selon ses chiffres, une perte moyenne annuelle de 10 à 30% des clients et de 15 à 25% des salariés. Exit donc les modes de management de type reengineering et downsizing (réduction d'effectifs), les méthodes de cost cutting (réduction des coûts), les systèmes comptables axés sur le bas du bilan et la course aux profits à court terme, car si *«Licencier des employés est une source d'économies, les conséquences réelles de leur départ dépassent de loin tout ce que les dirigeants peuvent imaginer»*. D'après cet auteur, la fidélité des salariés, clients et actionnaires recouvre le véritable gisement de profits pour l'entreprise, car :

- **Les salariés fidèles** permettent par leur stabilité de fidéliser les clients qui ont besoin de temps pour construire une relation forte. Les collaborateurs fidèles sont également plus efficaces en matière de valeur ajoutée et contribuent à faire réaliser des économies à l'entreprise en matière de recrutement et de formation (baisse du turnover).
- **Les clients fidèles** sont les plus rentables car ils consomment davantage que les clients occasionnels ou nouveaux, paient plus vite et sont plus faciles à servir. Ils sont aussi prêts à payer plus cher les services rendus en amenant de nouveaux clients.
- **Les investisseurs fidèles** sont de bon conseil pour l'entreprise et créent de la valeur à long terme, alors que les actionnaires «court terme» ne s'intéressent qu'au rendement immédiat de leurs actions et nullement au développement pérenne de l'entreprise.

Prodiguer son savoir et son expérience

Si le prosaïsme de cette approche relativement positive de la vie en entreprise s'oppose directement à l'autre conception plus radicale de la conduite des hommes en entreprise (valeurs de conquête, de travail, de contrat, de hiérarchie, d'autorité et de pouvoir), les 2 conceptions ne sont pas inconciliables. Tout repose en fait sur la qualité des hommes aux commandes et sur le terrain. Dès lors que les individus s'avouent relativement affirmés, autonomes, autodisciplinés et compétents, ce qui existe déjà à l'échelle de la plupart des micro activités libérales, artisanales et commerciales, alors un grand pas peut se produire dans toutes les organisations semi-fermées que sont les entreprises traditionnelles. T. Sanders affirme même avoir constaté que *«Les responsables d'entreprise les plus productifs, les plus heureux et les plus prospères sont aussi les plus prodigues de leur savoir et de leur expérience. Ce sont eux qui, finalement, créent le plus de valeur et font progresser leur société»*.

La valeur d'un salarié varie de 1 à 5

Il n'est pas le seul à affirmer cette évidence. Phil Harkins, président du cabinet de consultants *Linkage* dans le Massachusetts, déclare que dorénavant *«On ne peut plus continuer à traiter tout le monde de la même façon. Si on veut fidéliser les meilleurs éléments, il faut savoir ce qu'ils veulent, les satisfaire dans la mesure du possible et faire en sorte qu'ils le sachent»*. Or il est clair que dans bien des entreprises, le sentiment d'appartenance s'est dissous et est dorénavant rangé parmi les accessoires illusoire de la communication interne triomphante. Pour Xavier Alix, directeur du cabinet parisien de chasseurs de têtes *Berndtson-Paul-Ray*, *«Ce sont les entreprises qui ont engagé les hostilités en montrant le peu de cas qu'elles faisaient de leur main-d'œuvre»*. Ainsi dans la réalité des pratiques de gestion des ressources humaines, la plupart des entreprises tendent à adopter, par facilité, des politiques globales tenant peu compte des particularismes. Par crainte d'être taxées de favoritisme, elles ne répondent pas avec pertinence aux besoins actuels des collaborateurs, ce qui fait dire à Charlotte Evans, vice-présidente de *Linkage*, qu'*«Il faut se préoccuper de ce que veulent (vraiment) les individus»*. Elle se base pour cela sur une étude interne montrant que la valeur d'un salarié pour une entreprise varie de 1 à 5 selon sa performance, sachant que cette performance est elle-même directement reliée au niveau d'implication motivée du salarié. Pour cette spécialiste, il ne s'agit pas de prôner l'arbitraire mais *«D'utiliser la latitude que le droit du travail autorise pour faire du sur-mesure quand cela est possible.»*

Fidélisation interne, les 5 pistes du sur-mesure

La clé de toute fidélisation interne est de rester à l'écoute des besoins des salariés et de favoriser des solutions sur-mesure. Il existe 5 pistes principales pour retenir les meilleurs éléments en période de crise et de reprise :

. Recruter des collaborateurs partageant l'esprit de l'entreprise

Tous les experts du recrutement sont formels : la politique de fidélisation commence le jour du recrutement. Il faut donc éviter d'embaucher des gens dont on est convaincu qu'ils ne seront pas heureux dans l'entreprise, en s'intéressant à la personnalité profonde du sujet et à son système de valeurs, bien au-delà de l'existence des seules compétences professionnelles. Pour éviter toute erreur de casting, il est conseillé de «*Recruter des candidats en phase avec votre culture d'entreprise*» conseille Andy Esparza, vice-président chargé du recrutement chez Dell.

. Comblent le fossé des attentes

Selon une étude menée par 2 professeurs de la *State University Florida Region*, l'une des tactiques les moins coûteuses et les plus efficaces consiste à «*Comblent le fossé des attentes*». Il s'agit en l'occurrence de fournir aux candidats une description fidèle du job qui les informe des aspects positifs mais aussi des écueils. Cela permet de réduire fortement l'habituel turnover.

. Décrypter les aspirations profondes

Une autre étude menée par le cabinet de consultants *Sibson & Company* de New York montre que la première chose à faire pour définir une politique de fidélisation individualisée est d'analyser les «*causes profondes*» du turnover au sein des différentes populations constituant l'entreprise. La prise en compte des raisons précises du départ des collaborateurs permet de mieux anticiper les sources de démotivation et d'apporter des réponses conformes aux attentes.

. Eviter les solutions de type «taille unique»

Les programmes de motivation qui ne ciblent qu'un seul type de population et/ou qu'un même groupe de récompenses (augmentation de salaire, prime, avantage en nature...) relèvent d'une erreur sociopsychologique. La mise en oeuvre d'une véritable politique de fidélisation nécessite une approche par l'individualisation des cas. Il s'agit de considérer que les salariés n'ont pas les mêmes besoins en termes de carrière, salaire, temps libre, retraite... Ce principe fondamental de différenciation oblige à privilégier une approche «à la carte» permettant à chacun de choisir une solution adaptée à son besoin de différence.

. Mettre en oeuvre un marketing interne d'opportunités

Offrir des opportunités sur-mesure aux salariés que l'on veut conserver ne génère pas forcément une source potentielle de conflits entre eux. En la matière, le mieux est de ratisser le plus large possible dans l'éventail des mesures ciblées à proposer dans le cadre d'un marketing interne d'opportunités qui sorte des habitudes stéréotypées. Il peut s'agir aussi bien du soutien de projet personnel (création d'entreprise, congé sabbatique...) à l'appui personnalisé en matière de formation (congés sans solde, remboursement de frais de formation qui ne font pas partie du programme standard, stages en interne pour ceux qui veulent découvrir un autre service...).

37. Le profil-type du dirigeant du futur

Selon *Unilog Management*, le manager d'avenir doit réunir la volonté, la diversité et l'endurance. Si la volonté paraît évidente, la diversité se nourrit de compétences multiples, d'un savoir-faire et d'un savoir-être. Il est clair que toute homogénéité des profils en terme de savoir-faire au sein du comité de direction tend à en diminuer l'acuité tout en augmentant le risque d'isolement. C'est la raison pour laquelle il est devenu impérieux d'équilibrer les profils sous peine de dispersion. L'endurance, quant à elle, est une qualité humaine de plus en plus recherchée par le fait qu'elle endure le caractère. Il est vrai que seule l'«épreuve du feu» reste le meilleur moyen d'apprendre vraiment la réalité des choses par la succession de victoires et d'échecs. Il existe actuellement dans la sphère de l'élite dirigeante 3 modèles traditionnels en matière d'accession au poste de direction selon la taille et le niveau d'exposition de l'entreprise à l'international. Malgré leur viabilité, ces 3 modèles contiennent toutefois des limites incontestables.

. Modèle mandarinal

Il s'agit de perpétuer la tradition «méritocratique» dans le secteur public, hospitalier, éducatif et mutualiste, fondé sur un concours interne associé éventuellement au diplôme puis suivi par une ou plusieurs formations. Ce modèle classique privilégie directement la personnalisation du pouvoir, le statut prestigieux, voire le sentiment d'appartenir à une classe sociale élitiste, prédisposant ainsi au maintien d'une hiérarchisation verticale classique bloquant directement l'accès aux ambitions des niveaux inférieurs.

. Modèle de la haute fonction publique

Très hexagonal, ce modèle influence toute la structuration de la fonction publique. Sur la base du mandarinat initial, il favorise la progression des hauts potentiels issus des grandes écoles et qui partagent depuis leurs études le même esprit de corps, d'entraide et de considération. L'inconvénient majeur de ce modèle est qu'il prône plus l'intelligence, la formatage intellectuel et la compétence technique que le savoir-être, l'indépendance d'esprit et le développement des potentiels créatifs. Il tend à figer un modèle stable relativement docile au pouvoir institutionnel, peu adapté à l'international et intrinsèquement non proactif.

. Modèle du compagnonnage

Il domine dans les PME-PMI et TPE avec des personnalités hétérogènes formées à l'expérience très exposée du terrain. Il est par nature proactif, individualiste et favorise un parcours professionnel diversifié. Son plus grand atout est de favoriser une relative étroitesse du lien relationnel avec le supérieur direct. Dans ces conditions, le «jeune manager» à potentiel devient un *fast tracker* menant une carrière accélérée à divers postes de responsabilité le conduisant rapidement vers le haut du pouvoir.

3 tendances majeures

Pourtant d'après Yves Duplaix, d'*Unilog Management Logica CMG*, les profils des managers d'avenir ont très sensiblement évolué : «*Sous la pression de l'internalisation, ils se démarquent des filières de dirigeants traditionnels en France : mandarinat des grandes écoles, mandarinat interne et compagnonnage*». Selon lui, il ne s'agit pas tant de reconfigurer les 3 modèles traditionnels existants pour améliorer l'efficacité des hauts potentiels mais de prendre en considération plusieurs tendances majeures :

. L'évolution sociodémographique

Alors qu'un grand nombre de managers issus des importantes générations du baby-boom partent progressivement en retraite, il existe des classes «creuses» (manque de hauts potentiels) arrivant sur le marché du travail. Il en résulte que l'espace entre l'entreprise et les graines de manager se creuse. La gestion des hauts potentiels suppose dorénavant d'intégrer une gestion des carrières beaucoup plus dynamique ainsi qu'un renouvellement croissant des ressources humaines en termes d'innovation, d'expertise, de stratégie et d'encadrement.

LES AXES DE DÉVELOPPEMENT DU FUTUR LEADER

46%	Définition de la stratégie de l'entreprise
30%	Gestion des hommes
13%	Développement commercial et gain de nouveaux contrats
5%	Marketing, développement de l'image de l'entreprise
5%	Relations avec les investisseurs

Source : CSC

. De nouvelles aspirations

D'après Sylvie Roussillon de l'école de management de Lyon «*Plus internationale et plus prompte à s'adapter, la nouvelle génération n'a pas d'états d'âme. Sans attaches paralysantes, elle recherche la maximalisation tous azimuts : argent, confort privé, prestige, compétences, expériences...*». Il est clair que les nouveaux arrivants expriment des attentes managériales bien différentes que celles du passé en privilégiant des perspectives motivantes et clarifiées de carrière ainsi qu'un confort accru de vie privée.

. Des hiérarchies plus plates

L'organisation du travail fonctionne dorénavant en réseau et devient de moins en moins mécaniste. Elle préfigure un modèle hiérarchique plus aplati, plus horizontal. Dans ce nouveau contexte, les leaders naturels doivent être d'autant plus forts et autonomes qu'ils ne peuvent plus se retrancher derrière une armature hiérarchique en s'exposant de plus en plus au sein du groupe, comme en assumant seuls la responsabilité décisionnelle malgré une vocation à agir pour le collectif.

. Le levier de différenciation

Pour motiver le dirigeant, il ne s'agit plus seulement d'agir à grands renforts d'avantages financiers (stocks-options, golden parachute...) mais aussi de jouer sur la différenciation des cadres à partir de leur créativité adaptative au fur et à mesure de leur avancée de carrière. Cela suppose pour les DRH d'utiliser d'autres critères fondamentaux de sélection. La problématique touche également les seniors, chez lesquels il est observé un détachement croissant par rapport à l'entreprise. De la même manière, sous l'angle de la disparité entre hommes et femmes à hauts potentiels, il existe également un nouveau mouvement d'anticipation, de concertation et de décloisonnement des fonctions.

LE DIRIGEANT IDÉAL EXISTE T'IL ?

Oui, si l'on en croit une étude européenne réalisée par le cabinet de conseil *PA Consulting*. Les critères retenus pour apprécier l'excellence du dirigeant, sont ceux qui correspondent aux principes fondamentaux régissant le modèle d'excellence en management apparu depuis les années 80, à savoir :

- . Le management par la qualité totale déterminée par la politique et la stratégie, la gestion du personnel, des ressources et des processus, la satisfaction du client et du personnel, les résultats opérationnels...
- . La créativité et la capacité à favoriser l'innovation et les changements en interne.
- . La dynamique d'apprentissage permettant de développer l'assimilation et l'adaptation permanente du groupe.

La convergence de ces critères permet selon l'étude, de profiler le comportement le plus qualitatif et le plus performant qu'un patron puisse adopter, en vue d'engager son entreprise dans une dynamique d'amélioration permanente, de développement de ses points forts et d'élimination de ses points faibles. Ainsi, 8 profils fondamentaux de leadership ont émergé de manière majoritaire (au-dessus de 50% des réponses) dans une combinaison d'ensemble qui détermine la notion d'excellence. Par exemple pour la génération actuelle de chefs d'entreprise, le chef idéal doit d'abord être un stratège et un pragmatique possédant une vision globale, tout en s'intéressant en premier lieu aux résultats de son entreprise. De manière différente, la génération montante privilégie d'abord le côté pragmatique doublé d'un aspect humaniste du commandement, alors que les collaborateurs directs indiquent que selon eux, le patron idéal est un mélange de créatif, d'humaniste et de capitaine.

Classement dans l'ordre prioritaire des différents profils à posséder pour atteindre l'excellence. Les résultats chiffrés situent le niveau d'importance (en %) donné à chaque critère par les dirigeants interrogés lors de l'enquête :

Stratège	74%	Pragmatique	65%
Animateur	56,5%	Capitaine	56%
Créatif	56%	Expert	51,5%
Humaniste	50,5%	Enthousiaste	50,5%

Stratégie et gestion des hommes

Une enquête menée par *CSC, Top Management et SAS*, confirme que la stratégie d'entreprise et la gestion des hommes sont les 2 axes privilégiés du futur dirigeant. Selon Francis Vaningelgem, managing partner chez *Ray & Berndtston*, «*La définition de la stratégie de l'entreprise est évidemment indissociable du chef d'entreprise. C'est vrai aujourd'hui et ça le sera demain, dans la mesure où il faudra toujours une vision pour l'entreprise et quelqu'un pour la guider vers la profitabilité. Gérer les talents et tirer le meilleur de ses collaborateurs devraient naturellement constituer un volet de cette stratégie : en effet, un recrutement de qualité, en ligne avec le déploiement de la stratégie, a un impact immédiat sur la profitabilité de l'entreprise*». Ce dernier poursuit en soulignant que la gestion des collaborateurs est également très importante et conseille de prendre «*La cause de ses salariés comme de développer un réseau de collaborateurs compétents*». Il est clair que dans le cas où la mondialisation est vécue comme une réalité structurante dans bien des domaines, celle-ci influence directement le profil du dirigeant de demain. Si, aujourd'hui, un CV enrichi par des expériences à l'étranger est un pré-requis, il faut y associer des qualités relationnelles et une ouverture culturelle. En cela, l'étude confirme bien que la prochaine génération de managers à hauts potentiels doit associer, en plus d'un diplôme d'ingénieur, un MBA ou une formation dans une école de commerce. Dans tout cela, le mythe du «self made man» reste d'actualité mais marginal (10% des cas).

Le retour des qualités humaines

L'enquête indique également que les compétences attendues des nouveaux dirigeants nécessitent l'exercice préalable de responsabilités dans la vente et le marketing ou au sein d'une direction financière. Le profil de l'international associé à celui de manager chevronné et familier des chiffres semble donc être celui de la prochaine décennie. A ces considérations doivent s'ajouter d'indissociables qualités humaines pour faire un chef d'entreprise accompli. Parmi les qualités humaines le plus souvent citées : la confiance et la détermination (25%) ; l'intelligence (23%) ; l'honnêteté et l'intégrité (18%) ; la créativité (14%) et ce, alors même que le fait de disposer d'un bon réseau informel est une qualité de moins en moins citée. Il en ressort 2 types de management différents faisant ainsi dire à Marc Heeren, managing director de *CSC* en Belgique, que «*L'équation ne paraît pas si simple : il faudra au dirigeant un tempérament d'entrepreneur et de visionnaire ; l'engagement d'améliorer sans cesse la performance en étant créatif, combatif et tenace avec, enfin, une vraie capacité à motiver et à conduire les hommes*» :

- . **1^{er} type de management** : Le «coach» qui doit mettre en place un environnement favorable avec de l'écoute, de l'empathie et de l'humilité.
- . **2^e type de management** : Le leader charismatique et autoritaire qui donne la direction à atteindre et mobilise son entreprise dans ce but.

L'importance du temps et de l'information

Alors que le changement continu caractérise l'ensemble des organisations, la mobilité du dirigeant est également un facteur essentiel l'obligeant à être particulièrement bien rôdé au travail et au reporting à distance, ainsi qu'aux déplacements fréquents. Accompagnés en permanence d'outils technologiques de pointe (informatique, télécoms, internet) celui-ci doit également «*Pouvoir compter à tout moment sur son assistante de direction*». Selon les résultats de l'enquête, il ressort que «*Le dirigeant doit ajuster ses outils pour intégrer le facteur temps dans une dimension jusqu'ici méconnue. Cette nouvelle réalité inspire les dirigeants désormais toutes «antennes ouvertes» pour décoder avant tout le monde ce qui est susceptible d'arriver*». Cet aspect particulièrement important souligne l'évidence que plus rien n'est désormais gravé dans le marbre.

L'incertitude et la non linéarité des parcours ouvrent sur de brusques adaptations. Ainsi un processus technique ou boursier défaillant peut faire chanceler n'importe quel leader sur son marché alors qu'à l'inverse, une petite entreprise peut connaître un essor fulgurant en exploitant opportunément un créneau. L'information reste au centre des enjeux, notamment en terme de veille concurrentielle sur les données financières et les informations spécialisées (émergence de nouveaux modèles économiques, structures de gouvernance, modèles opérationnels...). Le recours ciblé à la presse économique et spécialisée avec des infos pertinentes, très rapides d'accès, accessibles sur le téléphone mobile ou le web, sera d'autant plus prisé que les informations seront préalablement traitées et analysées afin de pouvoir être rapidement digérées et utilisées.

SÉLECTION D'UNE SOURCE D'INFORMATION

Il existe au moins 3 types d'efforts à faire dans la sélection et l'utilisation d'une source d'information :

- . Les efforts physiques pour se déplacer jusqu'à la source.
- . Les efforts intellectuels destinés à se familiariser avec, par exemple, un système de classification, l'usage d'un CD ou une application informatique.
- . Les efforts psychologiques pour aborder, par exemple, une source désagréable ou difficile de but en blanc.

Un dirigeant plus jeune et sportif

Si les dirigeants du futur vont être de plus en plus jeunes, les patrons trentenaires visionnaires resteront longtemps encore un mythe en Europe. Le profil type concerne surtout un quadragénaire (80% des cas), sportif et travaillant «6 jours sur 7». En fait, la prochaine génération de dirigeants est programmée pour rester hyperactive dans un rythme hebdomadaire moyen de 50 à 59 heures de travail.

Pour compenser ce surinvestissement professionnel, ils sont nombreux à penser lever le pied au moins un jour par semaine (+ 3 semaines de vacances) afin de pouvoir s'occuper de leur famille et pratiquer une activité de loisirs. La recherche d'équilibre entre les obligations professionnelles et la vie privée est pour eux une nécessité notamment grâce à la pratique d'un sport. Il est vrai que faire du sport séduit une grande majorité de dirigeants, d'autant plus que ceux-ci l'associent aux valeurs de leur entreprise. Les sports d'adresse (golf, pêche, chasse...) et les sports d'endurance (cyclisme, squash, course à pied, tennis...) recueillent le maximum de suffrages contrairement aux sports d'adrénaline (sports automobiles, moto, ski, parachutisme, surf, équitation, voile...) et aux sports de contact (arts martiaux) qui restent peu prisés par l'élite dirigeante. Prendre des risques personnels oui mais seulement dans certaines limites !

LES 8 PROFILS POUR ATTEINDRE L'EXCELLENCE

Atteindre l'excellence pour un dirigeant nécessite des qualités à la fois diverses et complémentaires. La dominance de l'un des profils n'exclut pas la préexistence de l'ensemble des autres chez le même homme :

• **Stratège**

Personne fiable orientée vers les objectifs, ayant un grand souci de planification et concentrée sur les processus.

• **Pragmatique**

Analyste, persévérant, attaché aux résultats concrets.

• **Animateur**

Inspire, soutient et cherche à optimiser le travail en équipe. Il sait motiver et rester tolérant.

• **Capitaine**

C'est un chef naturel qui suscite le respect et la confiance d'emblée. Il est exemplaire dans l'action, très compétent et communicant.

• **Créatif**

Il est novateur, visionnaire, courageux, intuitif et résout rapidement les problèmes.

• **Expert**

C'est un spécialiste pointu dans son domaine qui développe ses savoir-faire, tout en préférant le plus souvent travailler seul.

• **Humaniste**

Attentif, abordable, impliqué, il est attaché à certaines valeurs en prenant le temps d'écouter ses collaborateurs.

• **Enthousiaste**

Curieux et vif, il est à l'affût des nouveautés et sait transmettre son énergie dans le travail.

Pourquoi devient-on le meilleur ?

La différence entre un bon entrepreneur et un moins bon résulterait, à contexte identique, de la qualité offensive du comportement du premier.

C'est du moins l'analyse qu'en font les meilleurs entrepreneurs de France en résumant les 11 critères qui forment la base de la réussite du «bon» dirigeant :

. Il a plusieurs talents

Non pas spécialiste unique de son activité, il maîtrise également deux ou plusieurs compétences telles que commercial + gestion + ressources humaines, gestion + production, financier + commercial ou commercial + production.

. Il est lucidement mégalomanie

Il se lance régulièrement des défis en plaçant la barre assez haute, afin de mobiliser le meilleur de ses ressources. Il sait que la réalité ramène toujours son ambition à une juste mesure, qu'il se doit d'opportuniser au mieux.

. Il est modeste

Sa crainte d'échouer le pousse à faire davantage encore, sachant parfaitement que pour atteindre une position de leader, il est toujours nécessaire de rester challenger de soi-même.

. Il ne se considère pas comme irremplaçable

Déléguer à des personnes compétentes est certainement son principal souci. Il recherche l'appui des meilleurs que lui dans leurs domaines, sachant que la véritable réussite de son entreprise doit pouvoir être reproductible sans lui. C'est d'ailleurs là, tout le gage de sa véritable performance.

LES FEMMES FONT DE MEILLEURS PATRONS

D'après la plus grande enquête réalisée à ce jour sur le management, par le cabinet de conseil en ressources humaines *Pfaff*, il s'avère que les femmes patrons font largement mieux leur travail que leurs homologues masculins. L'étude menée sur 5 ans et auprès de 2.500 directeurs disséminés sur l'ensemble du territoire des Etats-Unis, montre clairement que les managers femmes dament largement le pion aux hommes dans 17 domaines de compétences sur 20. Dans les 3 autres domaines, elles offrent des scores équivalents. Ces dames apparaissent non seulement plus sympathiques aux yeux de leurs collaborateurs, de leurs pairs et de leurs supérieurs mais surtout, il leur est reconnu une nette supériorité en matière d'écoute du personnel. Elles remportent également haut la main la palme dans les disciplines dites «masculines» comme l'organisation, le travail d'équipe ou les domaines techniques les plus pointus. Cette différence va bien au-delà des compétences dites «faciles» comme la communication, le retour de l'information et la délégation de responsabilités. Elle s'étend jusqu'à la capacité de décision et à l'établissement de règles de travail. En fait, cette enquête balaye le clivage pesant sur la fiabilité des managers femmes face aux hommes. Elle démontre au contraire, que les hommes font vraiment pâle figure au sommet de la pyramide, surtout lorsqu'un certain nombre d'entre eux sont jugés «très égocentriques» ou «autocratiques». Il n'en demeure pas moins que si les autres femmes les détestent, les hommes se sentent intimidés à leur contact.

. Il a des lieutenants de qualité

Il sait que tout seul, il ne peut faire fonctionner correctement son entreprise. Avoir des courroies de transmission fidèles et compétentes, capables de reproduire à l'identique son message, son enthousiasme, sa volonté et son souci du résultat, est pour lui à la base de la pérennité et de la force de son action au sein de l'entreprise.

. Il recherche l'action en permanence

S'abriter derrière des routines fonctionnelles n'est pas du tout sa tasse de thé. Au contraire, il se dynamise dans l'action opérationnelle, laquelle produit en continu de l'énergie et de la motivation à s'investir encore davantage ou autant pour ses idées, projets et toutes actions utiles et nécessaires à son entreprise.

. Il favorise des ruptures

Pour lui, l'ennemi c'est l'habitude qu'il convient de combattre par des changements réguliers de formes et de rythmes. La microrupture, devient la motivation permanente à croire que tout est possible par des changements ad hoc, comme à se pousser à faire toujours mieux qu'avant. Dans ce domaine, l'expérience de Hawthorne montre qu'agir efficacement sur une situation d'activité donnée en modifie positivement les habitudes de travail. En l'espèce, l'expérience démontre que lorsque l'on augmente la lumière dans un atelier, la productivité des ouvrières augmente. 6 mois après en diminuant la lumière, la productivité... augmente à nouveau !

LA MANIE DE LA HIÉRARCHIE

Selon une étude du cabinet *DDI*, les dirigeants français fonctionnent à l'inverse de leurs homologues anglais. Ils sont 65% à valoriser «leur liberté de décision» à la tête de l'entreprise (39% en Grande-Bretagne) et seulement 14% (contre 70% en G.B) à s'intéresser directement à la «gestion de carrière de leurs collaborateurs». Bien que de plus en plus de dirigeants déplorent la compétition interne et réclament davantage d'esprit d'équipe, l'étude révèle que les PDG français ont «*Un goût prononcé pour la hiérarchie*» et ont tendance à se tourner plus naturellement vers leurs homologues. D'après ce cabinet, les patrons français sont considérés comme des «autocrates», les britanniques comme des «méritocrates» et les allemands comme des «démocrates». Les chefs d'entreprise en France ne sont, en effet, que 30% à apprécier que l'on discute leurs décisions et 70% avouent avoir un goût prononcé pour la toute-puissance dans la prise de décision.

. Il est contagieux

A être positif, il rayonne sur son personnel qui devient lui-même positif. Il en est ainsi de tous ses combats ou recherchant l'adhésion, il entraîne le meilleur de ses troupes à le suivre loyalement et efficacement.

. Il n'est pas démagogue

Pour lui, la recherche du consensus n'est pas dans un accord unanime, mais quand tout le monde a pu s'exprimer dans ses différences. Faire plaisir au plus grand nombre n'est pas non plus son objectif, sauf à rendre juste et objectif ce qui peut l'être dans un intègre jugement.

. Il rebondit sur l'erreur

Dans un monde complexe, l'erreur est inévitable car il n'y a pas de zéro risque. Sa force est alors de rebondir dessus comme autant de tremplin pour atteindre la réussite. Pour lui, toute véritable réussite est forcément accouchée d'un échec maîtrisé.

. Il a la légitimité de la durée

Contrairement à un fonctionnaire ou à un énarque qui ne fait que passer d'un poste à l'autre, lui a la légitimité de l'investissement personnel à influencer concrètement la direction de son entreprise, ainsi que la légitimité d'inscrire son action dans la durée.

. Il est plus fort de jour en jour

Les problèmes posés sont pour lui autant de solutions à trouver. Les difficultés au lieu de l'abattre, le stimulent, mobilisent sa ténacité, son endurance, sa volonté de vaincre et de dominer le sujet. Il sait que là où il y a une volonté, il y a forcément un chemin...

À LA GLOIRE DES PATRONS AUTODIDACTES

71% des chefs d'entreprise, commerçants et artisans ont quitté les bancs de l'école avant le Bac. Alors que les diplômés squattent les grandes entreprises, la fonction publique et les postes intermédiaires de management, les self-made-men président aux destinées d'une large majorité de TPE-PME. Il est vrai que les conditions particulières d'exercice du terrain économique nécessitent des profils d'hommes et de femmes mentalement solides, motivés, expérimentés, adaptables et persévérants. C'est du moins l'avis de Thierry Congard, PDG de *Proservia* qui affirme croire «*Davantage à l'école de la vie qu'aux écoles de commerce*». Pour lui l'esprit de service, le relationnel et la volonté de progresser ne s'apprennent pas dans les écoles. Il semble que l'une des plus grandes forces des patrons autodidactes est d'être doués d'une forte dose d'intuition et de débrouillardise liée au fait qu'ils ont dû se réaliser sans argent, sans réseau, sans appui, sans facilités face à une adversité quotidienne. Les multiples facettes de leur expérience, la connaissance concrète des dangers du terrain, le fait d'avoir vécu des situations difficiles et leur sérieux dans l'application, les rendent davantage perceptifs des problèmes comme des solutions.

Pour Christiane Audic, du Club des victoires des autodidactes, «*L'intuition s'éveille avec le savoir. Les études et les diplômes constituent un frein, un carcan. Ne pas respecter les modèles enseignés par les professeurs est une mission impossible : ce serait une prise de risque inconsidérée. A l'inverse, l'autodidacte sait emprunter les chemins de traverse*». Pour cette spécialiste, il existerait un autre avantage dans la conduite des affaires, c'est le fait que les études courtes obligent à déléguer, sachant que «*Les plus belles réussites montrent des autodidactes qui ont su s'entourer de gens diplômés. C'est une condition du succès*».

38. Choisir entre l'ordre et le désordre

Les dirigeants ont une tâche particulièrement ardue en matière de stratégie d'entreprise dans un univers où la prévision n'est plus fiable et dans lequel les pratiques passées ne peuvent plus du tout servir de guide. Même les conseils en management fondés sur des réponses convenues ont peu de chance de mener au succès. En fait, le dirigeant doit affronter un monde complexe en naviguant continuellement à vue entre l'immobilisme, l'incertitude, l'ordre et le chaos. Paradoxalement, c'est le désordre ponctuel qui favorise l'émergence du changement positif en créant des conditions de réflexion, de remise en cause, d'innovation, d'expérimentation et de pari sur l'avenir.

La stratégie c'est quoi ?

Dans l'entreprise, toute stratégie est faite de mouvements, d'ajustements, d'adaptation, de retour en arrière, de saisie d'opportunités, d'accompagnement d'émergence, de changements d'importance, afin de maintenir un cap difficile entre l'immobilisme stérile et le désordre destructif. Le rapport à la stratégie doit intégrer un contexte interne et externe sans cesse mouvant dont l'action conjuguée des différents acteurs en modifie constamment les bases. C'est la raison pour laquelle, la stratégie doit dépasser les certitudes et les habitudes liées à l'ordre du moment pour envisager courageusement un désordre momentané mais productif et stabilisant à terme. En fait, la stratégie vue du dirigeant consiste «*A maintenir un cap sans savoir si une tempête va se lever ou si le calme plat attend, être capable d'en changer si les conditions espérées ne sont plus au rendez-vous, trouver de nouvelles routes quand c'est nécessaire*» affirme Raymond-Alain Thiétart, professeur à Paris-Dauphine et à l'Essec. En cela, la stratégie moderne s'applique principalement à prévoir et à gérer des systèmes complexes dont la richesse et l'interdépendance des éléments en interaction font que les actions d'hier sont à l'origine des réactions d'aujourd'hui qui mènent, à leur tour, à de nouvelles actions demain. Dès lors, la volonté de mener un objectif précis selon un chemin donné est foncièrement illusoire sachant, en plus, que les choses ne se passent jamais comme on le veut.

LE DILEMME DU PRISONNIER

Deux criminels sont arrêtés par la police pour avoir commis un crime grave. La police n'a aucune preuve de leur participation au crime mais les a arrêtés pour une infraction mineure. Le procureur leur propose alors un marché:

1. Celui qui dénonce l'autre échappe à toute condamnation tandis que l'autre est condamné à une peine de 10 ans de prison.
2. Si personne ne dénonce l'autre, tous les deux risquent de passer 2 ans en prison.
3. Si les deux avouent, ils encourent une peine de 5 ans de prison.

Il est clair que la stratégie dominante pour chacun est de dénoncer l'autre faisant que dans la réalité, les deux individus finissent par être condamnés à 5 ans de prison. Pourtant selon Derrida, lorsque les deux préférences sont prises en compte : avouer en s'auto-condamnant pour l'un (altruisme) et dénoncer son compère pour l'autre (égoïsme), les personnages atteignent alors la solution optimale à condition toutefois que chacun sache parfaitement comment fonctionne l'autre.

L'importance des systèmes complexes

La combinaison de contextes internes et externes sans cesse mouvants animés par de multiples acteurs induisent *de facto* la gestion d'une évidente complexité reposant sur 4 caractéristiques principales :

- . Un comportement imprévisible des acteurs qu'il n'est pas possible de contrôler en permanence.
- . Un grand nombre d'entités en interactions mutuelles démultipliant les relations et les enjeux de ses relations.
- . Des initiatives individuelles décentralisées et déconnectées d'une autorité unique faisant que les actions menées se combinent et induisent le comportement de l'ensemble.
- . Une décomposition impossible des liens et des forces internes considérant que chaque partie est interdépendante des autres et que toute négligence en ce domaine détruit des aspects essentiels de son comportement et de sa structure.

Il ressort de ce constat que les actions mises en œuvre par certains influencent ou peuvent contredire celles initiées par d'autres, faisant ainsi que «*Des approches systématiques, coordonnées, planifiées de manière rationnelle et linéaire se combinent très souvent au tâtonnement, aux hésitations et aux réponses impulsives*» comme le confirme R.A Thiétart. En fait, très souvent au cœur de la complexité le rationnel se combine à l'émotionnel, la certitude à l'intuition et la programmation au hasard. Rien n'est donc vraiment prévisible et rien n'est vraiment faux ni vraiment sûr dans le fonctionnement des systèmes complexes.

La gestion de l'incertitude

En stratégie, l'interdépendance dynamique des acteurs et des facteurs génère 3 grandes incertitudes fondées sur :

- . L'impossibilité de raisonner en terme de causalité linéaire avec 100% de raisons d'avoir raison.
- . Un résultat déterminé en partie par l'environnement extérieur, c'est-à-dire par des aspects incontrôlables.
- . La nécessité de préserver les autres parties du process des effets induits ou collatéraux liés aux décisions prises.

Sachant qu'il n'est pas vraiment possible de prédire avec certitude l'enchaînement d'actions et de réactions que peut déclencher une décision, toute bonne stratégie se doit d'éviter l'élaboration de séquences d'actions prédéterminées ou pire encore, un mimétisme d'action à partir d'autres expériences similaires observables, car cela est assuré d'un échec évident. De ce constat, il ressort que l'incertitude attachée aux effets de l'action pose le problème du pilotage unique et de la centralisation du pouvoir décisionnel en haut de la hiérarchie. Bien que la volonté du dirigeant soit de supprimer les éventuels désordres internes ou externes en imposant au système un ordre arbitraire, cette position a pour effet de bloquer les capacités d'autonomie des individus empêchant ainsi l'entreprise de s'adapter.

LA BATAILLE DES SEXES

Un mari et sa femme doivent décider comment organiser leur soirée. Le mari préfère assister à un match de football tandis que sa femme souhaite aller au théâtre. Cependant ce qui compte avant tout pour tous les deux, c'est de rester ensemble durant la soirée. A l'instar du dilemme du prisonnier 4 alternatives principales se présentent :

1. Le mari et la femme s'accordent sur un compromis (faire autre chose) apportant ainsi une satisfaction et un intérêt égal à chacun (solution la moins bonne parmi les bonnes)
2. Le mari accepte la proposition de sa femme mais se sent frustré, sauf s'il négocie une réciprocité pour plus tard (solution la moins mauvaise parmi les mauvaises).
3. La femme accepte la proposition de son mari mais se sent frustrée, sauf si elle négocie une réciprocité plus tard (solution la moins mauvaise parmi les mauvaises).
4. Le mari et la femme refusent tout compromis, soit le conjoint se plie soit on ne fait rien du tout dans la soirée ce qui conduit à frustrer chacun des deux conjoints (solution la plus mauvaise parmi les mauvaises).

Il est clair que c'est très souvent le même type de situation dans le monde des affaires lorsque deux entreprises veulent travailler ensemble et coordonner leurs standards respectifs, mais que chacune souhaite que ce soit sa propre technologie qui soit retenue.

La remise en cause du commandement unique

Selon RA Thiétart, *«Appréhender un phénomène sous l'angle de la complexité nous pousse à remettre en cause les démarches linéaires classiques, à s'interroger sur le paradigme de la commande et du contrôle et à ne plus accepter les distinctions simplificatrices de cause et d'effet, d'autonomie et d'indépendance, d'ordre et de désordre»*. Sous la pression permanente de forces contraires, le jeu devient alors singulièrement plus complexe que de diriger l'entreprise, ou telle organisation, à coups de décisions du chef enfermé dans sa tour de pilotage. En effet, *«Dans les systèmes complexes, plusieurs forces contraires sont en jeu et s'opposent»*.

Certaines poussent vers l'instabilité et le désordre. D'autres, au contraire, mènent à la stabilité et à l'ordre. Ainsi par exemple la planification, le contrôle, les structures en place, sont des forces de stabilité permanente alors qu'en face l'innovation, l'initiative individuelle et l'expérimentation sont des forces qui induisent l'instabilité dans le système en place. Il s'avère pourtant que toutes les grandes entreprises modernes qui ont réussi à s'adapter aux évolutions économiques et sociales sont celles qui ont osé le changement des «forces d'instabilité». Il est vrai que les sources de désordre momentané que sont l'expérimentation, l'initiative individuelle et l'innovation, tendent le plus souvent à pousser l'entreprise en dehors du chemin tracé en lui offrant au final la garantie d'un nouvel horizon de stabilité. A contrario, le choix de l'ordre immuable conduit directement au déclin programmé par incapacité à s'adapter aux évolutions nécessaires.

BRÛLER SES VAISSEaux

Une alternative radicale à la démarche de coopération de la théorie des jeux est la démarche dite non coopérative. Dans ce cas, l'intransigeance et l'irréversibilité de la décision mise sur la puissance de l'impact psychologique. Déjà en 600 avant Jésus-Christ, Sun Tzu écrivait dans «L'Art de la guerre», au moment critique *«Le chef des armées coupe à ses troupes toute possibilité de retraite comme celui qui a escaladé une hauteur et jette l'échelle derrière lui»*. En effet, l'une des meilleures illustrations de cette stratégie est celle du conquistador Hernan Cortés qui venant de Cuba en 1519, et après avoir débarqué au Mexique au pied de la ville aztèque de Tenochtitlan, a pris l'initiative de brûler et de couler la plupart de ses vaisseaux. Son objectif était à la fois de ne plus pouvoir faire marche arrière en étant forcé d'aller de l'avant, tout en envoyant un signal puissant à l'ennemi et à ses propres troupes que la seule issue était de gagner ou mourir. Il n'existe ici que 3 alternatives, sachant que la 4^e est éliminée de fait (impossibilité de retraite des troupes) :

1. Si le roi aztèque Montézuma résiste à l'invasion de Cortès, il s'ensuivra alors une bataille forcément sanglante où chacun risque de perdre beaucoup.
2. Si le roi Montézuma ne résiste pas, Cortès envahira la ville et la soumettra à son autorité sans bain de sang.
3. Les troupes de Cortès sont obligées d'aller au combat et donner le meilleur d'elles-mêmes, sans jamais pouvoir se replier tout en cherchant à vaincre dans l'honneur plus qu'à mourir en vaincus.

Ici, le choix de l'agressivité et de la détermination (option3) a eu raison de la réaction passive et soumise de la part de l'ennemi, tout en motivant fortement les troupes. C'est l'exemple type de bonne stratégie guerrière exprimée dans la formule de Sun Tzu affirmant que *«Le général habile arrive à soumettre l'armée ennemie sans combat»*. En économie de marché, l'entreprise peut également gagner à afficher une attitude intransigente si elle dispose d'une certaine notoriété et/ou d'une dominance notable en vue : d'édifier des barrières à l'entrée du marché ; d'encourager un concurrent à ne pas baisser trop fort ses tarifs ; de lui faire réduire son offre ou même le sortir du jeu concurrentiel. A noter que le bluff et la réversibilité d'une décision ne sont pas considérés comme des alternatives crédibles dans la théorie des jeux.

Un vrai dilemme pour le dirigeant

Par principe stratégique, tout ordre imposé par le sommet reste temporaire même s'il est vrai que la recherche permanente de stabilité est intéressante pour l'entreprise en lui permettant de mieux prévoir et anticiper. Pourtant en situation de changement, l'équilibre qui en résulte reste foncièrement temporaire, voire instable, et peut même se retourner à terme contre la survie de l'entreprise. Sauf exercice d'un rapport de force sur le marché via une option de dominance (leadership, fusion, multinationalisation...), la préservation à tout prix de l'ordre initial se paie toujours par des conséquences internes (rejet de l'organisation du travail, impact sur les ressources humaines, arrêt de la productivité...). C'est également le cas lorsque le vent tourne par des effets externes menaçants (concurrence, rivaux, absorption, baisse des ventes...). En revanche, l'attention stratégique portée sur l'instabilité génère la conscience d'une imprévisibilité à long terme par conséquent, la nécessité d'une *plus «grande sensibilité aux conditions initiales»*. Le dirigeant doit alors considérer que tout impact positif dû au changement d'une variable donnée ne peut être prédit que sur le court terme. Cela signifie qu'un petit changement initial voit son effet démultiplié au cours du temps en conduisant vraisemblablement soit à un changement de polarité dans les affaires (positif ou négatif) soit à des comportements différents. En ce sens, une petite cause peut avoir de grands effets dans le cadre d'une instabilité exponentielle.

LA MÉTHODE DOUCE

Une autre alternative possible en matière de position irréversible dans le cadre d'une concurrence commerciale est d'utiliser la méthode plus douce. Elle s'applique notamment lorsque deux concurrents ont l'habitude de se combattre par les prix, les rabais et les discounts interposés. Par exemple pour éviter une guerre des prix, le plus offensif peut utiliser une méthode non agressive de fidélisation de la clientèle par le biais de cadeaux et/ou cartes de fidélité. L'objectif est d'indiquer à son principal concurrent que la hache de guerre n'est pas déterrée et qu'il ne doit pas lui-même baisser fortement ses prix. En fait, le message et les conséquences attendues de cette position stratégique se résument de la manière suivante :

1. Je ne veux pas livrer de bataille agressive sur les prix en préférant une méthode concurrentielle douce.
2. Tu peux baisser tes prix un tout petit peu et je ne réagirai pas.
3. Gardons actuellement nos parts de marché en l'état, car toute tentative d'accaparement de nouveaux clients de ta part s'accompagnera forcément d'une surenchère alourdissant fortement ton budget promotion et communication, en supposant même que les infidèles soient assez nombreux à succomber, et que toute baisse unilatérale de prix risque d'entraîner une réduction de tes marges.
4. Compte tenu des investissements réalisés dans le programme de fidélisation, je m'engage dans cette voie pour une durée relativement longue sans entrevoir précisément un retour à une guerre acharnée des prix.

L'irréversibilité du changement

C'est toujours dans la zone d'instabilité, loin de l'équilibre rassurant, que les changements se font. Dans un système complexe, l'opposition de forces contradictoires tend à contrarier le déroulement stable de la stratégie démontrant ainsi qu'il n'est pas vraiment possible de diriger seul au sommet de l'entreprise. Il existe un autre dilemme concernant le passage d'un état à un autre, de l'ordre vers le désordre momentané : la résistance au changement. Un comportement qui fait qu'au fur et à mesure qu'évolue le couplage entre forces stables et instables, le système s'appuie sur (ou se raccroche à) des forces fortement liées les unes aux autres faisant que la probabilité augmente de le voir tomber dans le désordre. C'est le cas, par exemple, lorsque le manque d'ambition, d'audace, voire d'ouverture dans le pari des forces du changement, conduit finalement bien plus loin que le désordre temporaire vers le chaos assuré (désorganisation, perte de terrain, démobilisation interne...). Il en est de même avec la notion d'irréversibilité qui fait que lorsque le changement est amorcé, il n'est plus possible de revenir en arrière considérant que certains facteurs ont irrémédiablement évolué entre temps. La décision de changement suppose obligatoirement l'acceptation de passer d'un état connu à un autre état plus aléatoire.

L'intérêt des systèmes auto-organisés

Il est courant d'observer que les structures ordonnées ont une tendance à aller inexorablement vers un état de désordre du fait de leur approche linéaire et rigide. Aussi, l'une des solutions pour passer, à coup sûr, d'un équilibre stable à forte inertie à un équilibre instable favorisant le changement consiste à pratiquer le principe des systèmes dits auto-organisés. Un processus en phase d'émergence qui se caractérise par la présence d'un grand nombre d'acteurs indépendants interagissant intelligemment entre eux et leur environnement en vue de créer ensemble un nouvel ordre (instable). Pour RA Thiéart *«Il s'agit de systèmes dans lesquels les agents en interaction n'ont pas été «programmés» pour construire une forme particulière d'organisation. Toutefois, suite aux actions qui vont être mises en œuvre par les uns et les autres, une organisation va apparaître. Cette dernière est la résultante des apprentissages des acteurs qui vont chercher des solutions locales aux problèmes qu'ils rencontrent, solutions dont les meilleures seront sélectionnées»*. Il poursuit en indiquant que ce type d'auto-organisation est *«Le fruit d'interactions et de complémentarités entre des initiatives individuelles prises par ajustements successifs : organisation dont l'équilibre est instable et qui se maintient jusqu'à ce qu'une nouvelle perturbation entraîne une autre séquence d'adaptations vers un équilibre transitoire»*. Lorsque la structure auto-organisée est créée, celle-ci révèle 2 types de comportements centrés sur la persistance et la non linéarité. Dans ce modèle, c'est par la multiplicité des combinaisons réalisées entre acteurs que certaines vont forcément dominer et permettre d'imposer un fonctionnement stable se situant entre l'équilibre et le chaos.

Ce nouvel espace intermédiaire de mouvement devient alors particulièrement propice pour favoriser les adaptations et les transformations nécessaires.

Bien gérer les forces du changement

D'une manière générale, «*Les forces de changement et d'ordre auxquelles les entreprises sont soumises poussent ces dernières vers l'instabilité et rendent la tâche de leurs dirigeants très difficile*» souligne M. Thiétart. En effet, comment procéder face à des forces contraires lorsqu'il n'est pas possible de prédire les conséquences attachées aux actions menées, qu'il est déconseillé d'imiter les modèles à succès du passé ou ceux d'autres entreprises et la nécessité de conserver un minimum d'ordre en gardant une bonne réactivité ? Aussi pour éviter de tomber dans le piège d'un fonctionnement artificiel, le mieux consiste à définir des objectifs moins ambitieux avec la mise en place de conditions «facilitantes» permettant à l'entreprise et ses acteurs de trouver leur voie tout en avançant sur le chemin du changement. Entre bon sens et imagination, il existe 6 conditions pour bien gérer les forces du changement :

. Libérer les initiatives

L'autonomie, la décentralisation, la liberté d'initiative et l'acceptation des déviances doivent être autant que possible recherchées et sollicitées. Il s'agit de favoriser un espace de liberté aux acteurs de l'entreprise en leur donnant le droit et le devoir de trouver des réponses aux problèmes qui se posent en fonction de la situation. Le principe de subsidiarité cher aux militaires doit être appliqué en accordant la possibilité à celui ou à celle engagé(e) dans le feu de l'action de prendre les mesures nécessaires, même si celles-ci vont à l'encontre des plans initiaux établis par l'état-major.

PRINCIPAUX OBSTACLES À L'AGILITÉ DES ENTREPRISES

En pourcentage des réponses données :

48%	Une infrastructure rigide héritée du passé
46%	La culture d'entreprise
44%	La peur du changement
42%	Les contraintes d'ordre financier
41%	Les conflits d'intérêts interservices

Source : Enquête européenne de Nortel Networks

. Procéder pas à pas

La meilleure manière de procéder consiste à avancer à petits pas en revoyant fréquemment le déroulement des actions menées dans le but de les réactualiser. Cette approche est considérée comme incrémentielle en partant du principe qu'aucune action ne doit être mise en œuvre de manière irréversible, ceci afin d'éviter de pousser le système en dehors de son cadre de fonctionnement.

L'idée centrale est de pouvoir réorienter la stratégie à tout moment, de la modifier et de la remettre en cause si nécessaire en temps réel.

. Favoriser un débat ouvert

Afin d'ouvrir d'autres voies plus inhabituelles de nature à rompre avec les cadres de référence du passé, il est recommandé d'adopter une véritable dialectique dans laquelle les acteurs ont la possibilité de s'exprimer, de remettre en cause les schémas dominants, de proposer des alternatives en vue d'arriver à une représentation plus fidèle de la réalité vécue. Le but est de considérer que le chef n'a pas forcément raison et que la plupart des *a priori* «maison» peuvent être légitimement remis en cause.

. Expérimenter

L'expérimentation permet de préparer l'entreprise à la confrontation avec les futures inconnues du marché en développant ainsi de nouvelles formes de réponses. Il est recommandé pour cela d'expérimenter dans des activités qui ne sont pas celles habituelles de l'entreprise afin d'agrandir le périmètre des solutions possibles face à la complexité ambiante et aux conditions changeantes du marché. Lancer des ballons d'essai, tester le marché, investir dans des activités connexes sont des manières d'apprendre à apprivoiser le futur.

AVANTAGE CONCURRENTIEL

Disposer d'un avantage concurrentiel consiste à maîtriser mieux que les concurrents une compétence ou un positionnement. C'est un facteur déterminant et durable de succès, tel que le consommateur trouve un intérêt certain à choisir les produits ou services de l'entreprise par rapport à ceux de la concurrence. Il existe 2 types d'avantages concurrentiels :

. La domination par les coûts

Elle permet d'offrir une valeur comparable sur le marché mais de manière plus efficace que les concurrents (économies d'échelle, intégration performante des activités, nouveau mode de distribution, avancée technologique...).

. La différenciation

Elle permet d'exercer des activités à un coût comparable, mais d'une manière exclusive créant ainsi plus de valeur que les concurrents en impliquant, de ce fait, une majoration du prix. L'élément différenciant doit forcément correspondre à des critères de décision d'achat pour le consommateur (qualité, prix, originalité, statut associé...).

. Accompagner les émergences

Toute instabilité liée à une dynamique de changement interne et/ou externe favorise forcément de nouvelles opportunités d'action et de nouvelles manières de faire. Cela entraîne mécaniquement une meilleure capacité d'adaptation, de plasticité, voire d'agilité pour l'entreprise et l'organisation concernée. Aussi, il est conseillé de ne pas refuser de nouvelles approches sous prétexte qu'elles ne rentrent pas dans l'ordre actuel mais au contraire les étudier, les surveiller, les accueillir et les laisser se développer.

Les émergences doivent être accompagnées jusqu'au moment où elles se révèlent porteuses pour l'entreprise ou, au contraire, être abandonnées si elles se montrent objectivement sans avenir.

. Réinventer 20 fois

L'imitation des modes de management montre les limites des recettes à succès dans un contexte complexe. De nombreux travaux ont montré que les entreprises échouent pour les mêmes raisons que celles qui ont fait leur succès dans le passé. Des actions identiques ayant fourni un jour d'excellents résultats se révèlent être, à un autre moment, source d'échec. Du fait des interactions multiples caractérisant les systèmes complexes, il est garanti que des actions similaires ne mènent jamais au même résultat. Cela suppose donc pour l'entreprise d'apprendre mais aussi de désapprendre, afin d'éviter de tomber dans le piège de la routine comme des stratégies «en prêt-à-porter» ou qui ont déjà «fait leurs preuves ailleurs.»

LES 24 PRINCIPAUX FACTEURS EXPLIQUANT L'ÉCHEC D'UNE ENTREPRISE

Classement des facteurs décisifs par ordre d'importance :

1. Insuffisance de structure du capital
2. Inexpérience/non compétence de l'équipe dirigeante
3. Mauvaise situation économique
4. Trop grande diversité de la clientèle
5. Laxisme dans la gestion financière
6. Inadéquation du comportement des propriétaires
7. Coûts croissants
8. Défaut de planification
9. Erreur dans la fixation des prix
10. Problèmes de fournisseurs
11. Absence de marketing adapté
12. Faible croissance
13. Défaut de qualité
14. Contre-publicité
15. Mauvaise santé (trésorerie faible)
16. Problèmes de partenariat
17. Obsolescence du produit/service
18. Dépendance par rapport aux subventions
19. Difficulté dans la succession familiale
20. Poids de la législation
21. Coût de l'argent emprunté
22. Problèmes personnels
23. Incendie, inondation
24. Accident industriel

Source : Sue Birley et Niki Niktari

39. Les principaux types d'organisation

Les relations qui existent au sein d'une entreprise caractérisent son identité culturelle. Selon les sociologues il existe 4 principaux types de culture d'entreprise s'articulant autour de 2 critères distincts : la sociabilité et la solidarité. La sociabilité favorise l'affectif, le relationnel, la communication informelle et le consensus entre les membres, lesquels se considèrent comme des amis embarqués sur le même bateau. Le haut niveau de sociabilité agit comme un catalyseur de créativité en favorisant l'esprit d'équipe, l'échange d'informations, un bon climat entre les salariés et un engagement durable de leur part. Pourtant les gens sont en général assez réticents pour exprimer directement et ouvertement leurs désaccords, ce qui a pour effet d'entraîner un appauvrissement des échanges d'idées et l'émergence de coteries et de réseaux informels agissant en coulisse. La solidarité trouve ses racines plus dans la raison que dans le cœur. Elle permet de ne pas perdre de vue les objectifs définis tout en favorisant une forte cohérence stratégique, des solutions rapides et efficaces face aux menaces extérieures, une loyauté vis à vis de l'entreprise même si elle rejette sans état d'âme les mauvaises performances. D'autre part, le niveau de solidarité est souvent proportionnel aux avantages personnels que l'on peut en retirer. En fait dans la réalité de l'entreprise, il est souvent bien difficile de distinguer clairement la dominante de sociabilité ou de solidarité. Dans la pratique, 4 principaux types d'organisation mixent ces 2 tendances et définissent le type d'identité culturelle de l'entreprise, par conséquent sa manière de fonctionner.

Définition des principales caractéristiques de chaque organisation, sachant qu'il n'existe pas d'idéal selon que l'on recherche la synergie maximale ou l'efficacité :

. ORGANISATION COMMUNAUTAIRE

Elle s'applique principalement aux jeunes entreprises en cours de création, aux équipes de projets à durée limitée ou aux PME-PMI dans lesquelles les employés travaillent ensemble depuis des années. Elle concerne principalement les milieux où l'innovation impose un travail d'équipe élaboré, combinant des compétences et des situations géographiques variées. Elle s'applique également aux entreprises ayant des options stratégiques rassurantes voire «ronronnantes» sur le long terme (association, organisation politique, religieux, humanitaire) :

- . Forte convivialité, forte solidarité entre les membres, due le plus souvent au charisme du fondateur ou du leader ;
- . Forte légitimité des dirigeants qui bénéficient d'un haut niveau d'affection ;
- . Travail étroit dans un bon esprit d'équipe ;
- . Forte implication dans le travail même en face de conditions difficiles ;
- . Bonne connaissance de la position concurrentielle de l'entreprise ;
- . Tout le monde poursuit le même objectif : assurer le succès de l'entreprise ;

- . Evénements sociaux chargés d'une forte signification rituelle ;
- . Partage équitable des risques et des récompenses entre salariés.

BENCHMARKING

C'est l'art de regarder de près ce que font les autres (dans d'autres activités) et de s'emparer de leurs principes de performance pour s'enrichir et devenir soi-même meilleur dans sa propre activité. Le terme «benchmark» est emprunté aux géomètres et désigne un repère servant de point de référence pour des comparaisons de direction et d'élévation. En réalité, la démarche de benchmarking nécessite une mobilisation opérationnelle et une grande ouverture d'esprit de la part de la plupart des collaborateurs intéressés à découvrir et comprendre la diversité de méthodes utilisées dans le monde économique. Elle permet d'ouvrir la comparaison à d'autres secteurs d'activité, en essayant de comprendre les processus opérationnels et les principes de succès utilisés ailleurs ou autrement, en essayant de les transférer utilement dans son entreprise. C'est donc une œuvre d'analyse stratégique de l'information, qui essaie d'enrichir son propre métier par les particularités saillantes des autres métiers.

. ORGANISATION EN RÉSEAU

Elle est facile à reconnaître : les membres du personnel discutent dans les couloirs, passent dans les bureaux pour dire bonjour, organisent régulièrement des pots, prennent leurs repas ensemble et se voient en dehors du travail. Elle concerne principalement les entreprises ayant des options stratégiques fondées sur le long terme, dans lesquelles les relations jouent un rôle primordial ou lorsque la connaissance des particularités du marché est un facteur clé de réussite :

- . Forte sociabilité, faible solidarité ;
- . Affectif débridé avec investissement personnel de proximité ;
- . Utilisation d'un jargon maison, surnoms, blagues... ;
- . Qualité des relations auprès des membres du «cercle» ;
- . Structures hiérarchiques court-circuitées ;
- . Les décisions sont prises avant les réunions officielles ;
- . Les salariés sont recrutés sans passer par la direction du personnel ;
- . Coopération difficile avec les autres unités et filiales ;
- . Assez forte résistance contre les mesures adoptées par la direction générale ;
- . Contexte fortement politisé avec difficulté de s'accorder sur les priorités et de les faire respecter.

. ORGANISATION MERCENAIRE

L'objectif c'est le business, l'efficacité, la performance individuelle. Le travail se trouve au centre de tous les échanges, faisant que les intérêts individuels coïncident généralement avec ceux de la société. Elle concerne principalement les contextes de changement rapide exigeant réactivité et cohérence, les situations où tout fonctionne quasi automatiquement ou lorsque la concurrence est clairement identifiée avec des moyens d'attaque conséquents pour la combattre :

- . Faible sociabilité, forte solidarité ;
- . Bonne connaissance de la concurrence et réactions d'ensemble cohérentes aux aléas du marché ;
- . Forte cohésion stratégique, haute productivité, émulation interne immense ;
- . Individualisme marqué, pas beaucoup de discours mais des actes chiffrés ;
- . Séparation nette entre le travail et la vie privée avec une préférence pour le job ;
- . Peu de fraternisation entre les membres, défaut de coopération, d'échange d'informations ou de propositions d'idées créatives ;
- . Départ et licenciement sans état d'âme ;
- . Faible loyauté ou pour le moins tant que l'entreprise permet d'atteindre les objectifs personnels.

ORGANISATION HORIZONTALE

Alors qu'une organisation verticale classique peut compter jusqu'à 12 échelons hiérarchiques, l'organisation horizontale réduit au minimum (entre 1 et 3) le niveau d'échelons intermédiaires. L'objectif est de rendre l'organisation générale plus fluide, les circuits de décision plus courts et plus rapides en réduisant les parasitages liés aux strates intermédiaires. La réduction du nombre d'échelons hiérarchiques nécessite 4 étapes : la suppression des niveaux inutiles, le redéploiement des cadres, la formation du personnel et l'adoption d'un nouveau système de rémunération.

. ORGANISATION FRAGMENTAIRE

Le cauchemar du dirigeant ! Les salariés n'ont pas conscience de faire partie d'une équipe, ils travaillent pour eux-mêmes ou pour leur corporation. Le dirigeant se sent isolé et éprouve un profond sentiment d'inefficacité. Ce type d'organisation concerne principalement les entreprises qui sous-traitent l'essentiel de leur production, les sociétés qui réunissent de fortes personnalités (avocats, consultants...) et les structures virtuelles (commerciaux itinérants, travailleurs à domicile...) :

- . Faible sociabilité, faible solidarité ;
- . Les rituels para-professionnels sont considérés comme de pures pertes de temps ;
- . Absence de réactions affectives et de liens amicaux, supplantée par un souci permanent d'assurer sa propre survie ;
- . Le travail s'effectue la porte du bureau fermée ou à domicile ;
- . Grande discrétion en ce qui concerne ses propres projets, pas de partage d'informations ;
- . Le degré d'engagement dépend des avantages personnels pouvant être retirés de la collaboration ;
- . Critique systématique des standards de productivité fixés par l'entreprise, des objectifs fixés ou des facteurs de réussite.

40. 8 conditions de base pour la conduite du changement

Toutes les entreprises soumises à l'évolution de leurs marchés poursuivent finalement le même objectif en procédant à des changements fondamentaux. Pourtant, introduire le changement dans une entreprise nécessite du temps et suppose une action constante selon plusieurs étapes. Vouloir procéder trop rapidement en sautant certaines d'entre elles ne peut pas produire de résultats satisfaisants, sachant que la moindre erreur peut même ralentir le processus ou annuler des mois d'efforts. Les 8 principales conduites du changement à mettre en place sont :

1. DRAMATISER LA SITUATION

Il est primordial de motiver l'ensemble des salariés en les sortant de leur «confort», de leur statu quo ou de leur inhibition. Ainsi, les mauvais résultats, la baisse des parts de marché, la stagnation des bénéfices, la croissance insuffisante du chiffre d'affaire et/ou la mention des autres indices du déclin de la position concurrentielle de l'entreprise doivent être dramatisés. L'objectif est de susciter un débat ouvert sur tous les faits qui n'augurent pas forcément de lendemains qui chantent. Il est ainsi nécessaire de faire paraître le statu quo plus dangereux que le saut dans l'inconnu, en augmentant même artificiellement le degré d'urgence. C'est l'adrénaline qui fait fonctionner les individus, même si celui qui doit jouer les Cassandra doit se faire tirer dessus. A l'inverse, vouloir tempérer la situation en se montrant optimiste, en minorant les effets de la situation ou en se montrant trop confiant et positiviste, ne conduit qu'à se leurrer soi-même et rendre non crédible le discours tenu. Prendre les salariés pour des benêts ou des moutons suiveurs, est une erreur fatale que nombre de dirigeants commettent par stupidité ou préjugés d'un autre âge, en sous-estimant la capacité de prise de conscience et de mobilisation responsable des collaborateurs. Après l'effet de surprise, il est évident que toute dramatisation ne peut devenir une véritable motivation partagée par tous, que si elle s'accompagne de propositions, de solutions ou d'objectifs réalisables et compréhensibles par tous.

2. CONSTITUER UNE ÉQUIPE PILOTE

Pour réussir une transformation, il est nécessaire qu'au moins 75% de l'équipe dirigeante de la société soit sincèrement convaincue que la dégradation de la situation est devenue inacceptable. Il est alors nécessaire de constituer une équipe de pilotage, laquelle doit jouer à fond son rôle dans la conduite du changement, à côté et soutenue par l'équipe dirigeante. Les principaux cadres de l'entreprise doivent former le cœur du groupe, afin de pouvoir exercer leur rôle de leadership sur les autres membres.

Il est important d'associer à l'équipe pilote des participants extérieurs (actionnaires, clients), des représentants syndicaux ainsi que des collaborateurs non cadres, afin d'insuffler une vision ou un rythme différent. A l'inverse, engager un processus de changement uniquement avec l'équipe dirigeante en place, c'est prendre le risque d'importer les mêmes causes de défaillance. Il est donc important que les membres de l'équipe de pilotage disposent à la fois d'un niveau suffisant de responsabilités hiérarchiques, d'expertises diverses, de crédibilité, de réseaux de relations et d'accès à tous les niveaux d'informations.

PROGRÈS CONTINU & TQM

Le progrès continu ou TQM (Total Quality Management) ou gestion de la qualité totale sont des applications déclinées de la philosophie Kaizen. Elles reposent sur l'idée que la qualité en tout et partout est une condition essentielle et préalable à l'amélioration de la position de l'entreprise sur son marché. Le progrès continu est un processus sans fin apportant des améliorations constantes. Il implique la mobilisation de tous, faisant qu'un projet cède immédiatement la place à un autre. Il présuppose également que les experts sont parmi les membres du personnel eux-mêmes, lesquels savent concrètement mieux que quiconque comment s'exécute le travail. Ce point de vue s'oppose donc totalement à l'approche taylorienne classique dans laquelle les experts sont les dirigeants, les cadres et les ingénieurs, alors que les opérateurs (salariés) sont de sages exécutants invités à déposer leur matière grise aux portes de l'usine.

3. OFFRIR UNE VISION CLAIRE DU CHANGEMENT

La conduite du changement impose de dessiner une image de l'avenir qui soit facile à communiquer et relativement séduisante (malgré les efforts à accomplir) pour les salariés, les clients et les actionnaires. Un bon projet doit pouvoir se résumer en 5 minutes. Il doit inclure l'objectif final, l'utilité du processus envisagé et la faisabilité en terme de moyens humains et techniques. Dans le cas contraire il n'est pas encore mûr ou trop fumeux dans l'esprit de la direction. Il est donc inutile d'inonder les esprits avec des dossiers trop épais, trop documentés ou difficiles à comprendre. Une bonne vision de l'avenir doit toujours pouvoir dépasser les classiques plans à 3 ans ou 5 ans en espérant imposer une compétence clé sur la durée la plus longue. Elle doit éviter au maximum de se perdre dans une série de directives, de programmes ou de mesures confuses et disparates.

4. MENER UNE VÉRITABLE POLITIQUE DE COMMUNICATION

L'adhésion de l'ensemble des salariés est une donnée essentielle pour mener la conduite du changement. Aussi convient-il d'éviter le cynisme au sein du personnel par des actions trop sèches (envoi d'un communiqué ou programmation d'une seule grande réunion), par un discours étouffant et omniprésent de la direction auprès des salariés, par la réalisation de diverses publications internes ou encore par l'organisation de réunions susceptibles d'induire une opposition manifeste de certains cadres.

Il est nécessaire de pratiquer une communication humaine et directe au quotidien, à partir de messages simples et crédibles. Tous les canaux de communication doivent être utilisés en rendant le message vivant et sans l'usage d'une langue de bois. Les réunions habituellement programmées doivent devenir l'occasion de débats passionnants sur le thème du changement. Les échanges de questions-réponses avec le personnel doivent systématiquement se rattacher aux objectifs de transformation préalablement définis. La situation particulière du personnel doit être largement évoquée en proposant des solutions individuelles en cas de sacrifices et en traitant équitablement tout collaborateur licencié. Il est également nécessaire d'évoquer les nouvelles opportunités de croissance, en soulignant combien l'attitude favorable ou non des salariés appuie le projet proposé ou au contraire, peut le saper et le conduire à l'échec. Enfin, le signal le plus fort est sans doute celui du changement de comportement des dirigeants, lesquels doivent s'appliquer à mettre en conformité leurs actes avec leurs discours. Toute contradiction aux yeux des salariés en ce domaine, risque d'ébranler définitivement le processus mis en place.

5. RÉDUIRE LES PRINCIPAUX FREINS AU CHANGEMENT

Durant la première partie du processus de changement, aucune entreprise n'a assez de temps ni de force pour éliminer tous les obstacles qui se dressent sur son chemin. Il devient alors impératif de s'attaquer aux plus importants, notamment en éliminant en toute équité, les personnes les plus réfractaires au renouveau. Les éléphants qui se mettent en travers de la route et qui barrent l'œuvre de progrès des salariés doivent être mis hors course, au risque de voir alors se ralentir tout le processus. Dans cette optique et pour aller de l'avant, le principe est simple ; plus le nombre de personnes impliquées est élevé, meilleurs sont les résultats et plus fortes et larges sont les conséquences induites par ce mouvement dynamique. Aussi, toutes les barrières identifiées en matière d'organisation (définition étroite des postes, étanchéité des services, systèmes de rémunération trop personnalisés...) doivent être gelées en l'état et assorties d'un mode secours temporaire beaucoup plus ouvert. Il convient alors d'utiliser au maximum les circuits courts et les initiatives personnelles dans les cadres autorisés. C'est avec le retour d'expérience lié aux conditions d'exécution du changement, que l'annulation définitive du système antérieur peut se faire par «auto-remplacement» naturel.

6. INDIQUER LES RÉSULTATS AU FUR ET À MESURE

Il est clair que toute transformation en profondeur prend autant de temps qu'elle n'en exige pour que l'on s'y consacre en permanence. Aussi, il convient de définir des résultats tangibles à courts termes, permettant de dynamiser et d'encourager en permanence l'élan du personnel. L'amélioration doit être indiscutable et non contestable par les opposants au changement. Les objectifs définis dans un cadre de prévisions semestrielles ou annuelles doivent être scrupuleusement tenus, même si la durée paraît courte. Les auteurs des succès doivent être récompensés et leur mérites reconnus, y compris en termes financiers ou de promotion personnelle.

L'annonce des résultats même négatifs a pour effet de rendre tangible le changement, par conséquent d'entretenir à un niveau élevé la mobilisation collective. En aucun cas, les chiffres ne doivent être dénaturés, minorés ou majorés. Le respect du contrat de confiance entre les dirigeants et les salariés est forcément conclu au prix d'une transparence permanente des résultats, laquelle est un puissant facteur de clarification et de remise en question de la stratégie en cours.

SURF MANAGÉRIAL

Pratique consistant à se laisser porter par la vague déferlante de la dernière mode ou panacée managériale, puis à se dépêcher d'en sortir afin de saisir en premier la «vague suivante». Une pratique certes passionnante pour les managers qui ont ainsi l'impression de découvrir le «nouveau monde économique» d'une manière un peu superficielle. La rapidité des méthodes proposées peut entraîner une insatisfaction ou une incompréhension auprès des salariés ainsi que des logiques d'action en feu de paille ou à court terme. En tout état de cause, le surf managérial ne peut générer aucun enracinement sérieux dans la culture d'entreprise. Il bénéficie plus à l'auréole du manager et aux cabinets de consultants, qu'à l'intérêt supérieur de l'entreprise.

7. NE PAS CRIER VICTOIRE TROP TÔT

Si célébrer une victoire ponctuelle est une excellente chose pour le moral, proclamer que l'on est sur le point de gagner définitivement la bataille est une erreur gravissime de stratégie. L'exaltation prématurée de la victoire a pour effet de faire se relâcher la tension énergétique, de détendre la mobilisation générale et de briser l'élan dynamique en favorisant le retour des forces d'inertie. En ce domaine, il convient davantage de rester modeste et subtil en essayant de tirer parti de la crédibilité que confèrent les premiers résultats positifs. Il devient alors plus facile de s'attaquer aux autres problèmes suivants ou plus épineux. Avant que le changement ne s'inscrive vraiment en profondeur dans la culture d'une entreprise, il peut s'écouler plusieurs années (entre 5 et 10 ans). Aussi convient-il de se méfier des 2 ou 3 premières années dans lesquelles le poids des problèmes est toujours supérieur aux motifs de satisfaction. Il est clair que moins le processus est avancé et plus le sentiment d'urgence reste insuffisamment aigu, l'équipe de pilotage pas encore assez nombreuse et l'objectif final encore trop flou. Des études ponctuelles réalisées sur une période de 7 années montrent que les changements favorables (quantifiés de 1 pour faible à 10 pour fort) ont été les plus forts 2 à 3 années après l'atteinte des premiers résultats pour redescendre ensuite régulièrement. Ainsi :

- . à la fin de la première année (n) le score atteint est de 2 points
- . à n+1 (4 points)
- . à n+2 (3 points en accusant une baisse de mobilisation)
- . à n+3 (7 points)
- . à n+4 (8 points)
- . à n+5 (4 points)
- . à n+6 (2 points)

CONDUITE DU CHANGEMENT

C'est l'ensemble des processus permettant de mener à bien les changements stratégiques de l'entreprise. Bien qu'il n'existe aucun mode d'emploi magique, les spécialistes s'accordent sur certaines règles d'or pour mener la conduite du changement :

- . La création d'un sentiment d'urgence pour convaincre les collaborateurs de la nécessité du changement et les pousser à sortir du confort et du statu quo.
- . La mobilisation d'au moins les 3/4 des responsables de l'entreprise.
- . La constitution d'une équipe de pilotage qui doit accompagner le processus sur toute la durée.
- . L'obligation de dessiner une vision de l'avenir assez claire pour être facile à communiquer et séduisante pour les salariés de l'entreprise, les clients et les actionnaires.
- . La fixation d'objectifs à court terme en communiquant sur des résultats tangibles.
- . L'ancrage du changement dans la culture d'entreprise en essayant d'assurer sa pérennité.

8. INSTITUTIONNALISER LA CULTURE DU CHANGEMENT

Dès que la pression en faveur du changement baisse, le risque est grand de voir disparaître et se diluer les nouveaux comportements qui ne sont pas encore enracinés dans les normes et les valeurs communes de l'entreprise. L'institutionnalisation du changement au sein de la culture d'entreprise dépend principalement de 2 facteurs distincts. C'est d'abord veiller à «rendre correctement à César ce qui appartient à César» en créant clairement le lien de cause à effet entre la nouveauté des approches, des mesures mises en place et des attitudes collectives engagées durant toute la période de changement. En effet, il est probable que l'explication finale ne soit trop simplificatrice en se focalisant uniquement sur le charisme du manager, sur l'usage de méthodes phares ou sur l'intervention déterminante de tel ou tel facteur, en oubliant ou négligeant la contribution des salariés dans le détail de leurs actions.

Le second facteur indispensable pour un ancrage déterminant du changement consiste à créer les conditions de pérennité au niveau de la direction de la société. Le changement de direction ou de conseil d'administration peut mettre en péril tout le bénéfice du processus engagé. C'est notamment le cas, lorsque ces derniers n'ont pas été suffisamment associés à la dynamique de la démarche ou à ses principes moteurs.

41. Remodeler l'entreprise en permanence

Les entreprises savent quand elles ont besoin de changer, parce qu'elles l'apprennent rapidement par les contacts qu'elles ont avec leurs clients, leurs fournisseurs et leurs concurrents mais aussi par le biais des nombreux médias professionnels. Il existe 4 moyens fondamentaux pour modifier l'organisation d'une entreprise : le développement interne, le renouvellement des ressources, les alliances interentreprises et les acquisitions. Choisir le mode de changement le plus approprié aux réalités humaines et au contexte concurrentiel de l'entreprise suppose une direction dynamique et la présence de personnes hautement compétentes. Les leaders doivent faire des choix pour décider du mode de changement adapté à leur environnement particulier, puis ensuite gérer de manière cohérente les processus de changements. Ces 4 pistes offrent chacune des avantages et des risques spécifiques. Elles doivent toutes être assorties de systèmes d'encouragements et de processus organisationnels précis :

LE DÉVELOPPEMENT INTERNE

Cette solution suppose que l'entreprise augmente ses ressources existantes telles que ses compétences techniques, ses processus de production, ses programmes marketing et/ou l'expertise de ses dirigeants. Le changement par le développement interne nécessite une coordination transversale au niveau des fonctions, ainsi qu'un réseau de communication efficace interne/externe. Le premier avantage concerne la vitesse, notamment par une mise en place rapide des changements souhaités du fait que le personnel a déjà une bonne connaissance de la situation. C'est en second, la capacité de partage des connaissances et l'existence d'un «code» de communication commun. En troisième lieu, le développement interne garantit l'exclusivité dans l'entreprise, car les ressources existantes et leurs combinaisons restent «verrouillées» dans la maison. Le principal frein constaté concerne l'incertitude liée à l'engagement irréversible dans de nouvelles ressources, dont la valeur finale reste incertaine. Le développement interne souffre également d'un symptôme que les économistes institutionnels ont appelé les «stimuli insuffisants». Ce phénomène se traduit par une inertie dans la participation, dès lors que les acteurs du changement savent ne pas être les principaux bénéficiaires de la valeur dégagée par ce changement. Pour vaincre cette résistance, il est alors nécessaire de pratiquer des systèmes d'encouragements destinés à récompenser individuellement et collectivement les résultats positifs, ainsi que la participation aux activités sous-jacentes.

LE RENOUVELLEMENT

Il implique l'acquisition discrète de ressources spécifiques. Les remplacements portent en général sur de nouvelles embauches, du nouveau matériel et de nouveaux systèmes avec des fournisseurs spécialisés. 2 processus sont particulièrement importants pour effectuer un changement par le renouvellement des ressources.

Il s'agit des systèmes de recherche externe et des systèmes d'intégration interne. Les premiers permettent d'identifier les meilleures ressources disponibles (actifs physiques, systèmes économiques, personnel...) et aident l'entreprise à comprendre qu'un changement est indispensable. Les seconds sont les compléments indispensables des premiers. Ils concernent surtout les formations individuelles et collectives, y compris les mécanismes de coordination transversale. Leur mise en place nécessite des mesures d'incitation comme la responsabilité assortie d'une rémunération particulière pour les activités de recherche et d'intégration, laquelle s'ajoute aux systèmes d'encouragement déjà en place.

COURBE D'EXPÉRIENCE

Elle exprime sous forme de graphique le résultat de l'effet d'expérience sur les coûts. Elle s'énonce ainsi : les coûts ajoutés baissent d'environ 20 à 30% en valeur réelle à chaque fois que la production cumulée (ou expérience) double. Simple hypothèse de travail formalisée dans les années 60 par le Consulting Boston Group à partir d'une mission réalisée chez Texas Instrument, la courbe d'expérience a été vérifiée dans un grand nombre de marchés. Pour que l'effet d'expérience joue, il est nécessaire que l'entreprise ait mis en place l'organisation adéquate en termes d'investissement productif et de formation.

L'ALLIANCE

Elle présente plusieurs points forts et peut prendre la forme de nombreux accords comme les licences de produits, le *joint-venture* ou les partenariats. L'intérêt majeur de l'alliance est qu'elle permet de partager sur 2 ou plusieurs entreprises (dans la durée), les coûts de développement et les coûts liés au changement. Elle donne également accès aux ressources des partenaires sur le court et le long terme, via des mécanismes de coordination interentreprises. En outre, elle permet de créer des mécanismes de protection plus efficaces en réalisant des prises de participation croisées, en créant des forums d'échange pour résoudre les problèmes et éviter les conflits tout en s'obligeant, à ajuster équitablement les conditions du contrat. La souplesse est un autre point fort qui donne aux entreprises la possibilité d'abandonner ensemble une tentative infructueuse, même si l'alliance oblige à la loyauté dans un engagement fort et irréversible. Les 3 principaux points noirs sont les problèmes de coordination, les conflits internes avec les collaborateurs qui n'adhèrent pas aux buts poursuivis et surtout la perte partielle d'autonomie et de ressources propres.

L'ACQUISITION

Elle se définit comme le rachat d'une société ou d'une unité entière. Elle constitue un moyen très rapide d'obtenir de nouvelles ressources, tout en assurant la maîtrise de l'intégration et la protection des ressources nécessaires pour effectuer le changement.

Cet axe stratégique est à privilégier lorsqu'il s'avère profitable d'accéder à un ensemble complexe de ressources trop long à développer en interne, ou lorsque l'alliance ne peut pas permettre un niveau suffisant d'intégration économique. La contrepartie est que les coûts d'intégration après l'acquisition dépassent souvent les prévisions les plus larges des analystes. L'expression de «malédiction du gagnant» revient régulièrement dans les discussions sur les acquisitions, car l'acheteur découvre par la suite les vraies difficultés, les coûts réels de l'intégration et quelquefois le problème des «stimuli insuffisants». Les 2 processus clés d'une acquisition sont les systèmes de recherche avant et les systèmes de reconfiguration après l'opération. Les premiers identifient les cibles intéressantes et déterminent les prix acceptables. Les seconds ont pour mission d'identifier les ressources requises et de coordonner leur redéploiement entre le repreneur et sa cible. En fait pour réussir, ce type de changement suppose une reconfiguration importante de la part des 2 partenaires et notamment un alignement interne des mesures incitatives. Pour l'acquisition comme pour les autres modes de changement, l'essentiel est d'abord de reconnaître le besoin de changer puis de s'engager à fond dans le changement. De toutes les manières, devenir un maître du changement suppose d'adopter une attitude méthodique dans le choix du mode de changement, de développer des mesures incitatives puis de s'engager avec expertise dans le processus approprié.

CULTURE D'ENTREPRISE

Concept né au début des années 80, la culture d'entreprise est un ensemble de références construites tout au long de l'histoire de l'entreprise et partagées par ses membres. C'est d'abord la personnalité du fondateur et des circonstances qui ont présidé à la création de l'entreprise. C'est ensuite l'histoire de l'entreprise au travers de l'évolution des activités, des technologies, des structures, des stratégies, des équipes dirigeantes lesquelles sont toutes sous-tendues par des logiques spécifiques. La culture d'entreprise se caractérise par un ensemble de valeurs déclarées ou de valeurs pratiquées. Elle inclut également les signes et les symboles porteurs de sens vis à vis de l'extérieur (logos, messages publicitaires), les codes de comportement (langage, mode vestimentaire, style de relation, niveaux hiérarchiques), l'aménagement de l'espace (architecture, décoration, agencement intérieur...), les signes de différenciation statutaire ainsi que les légendes et les «héros» de l'entreprise.

42. Eviter les dangers

Les coups bas

Nombreux sont les dangers de l'entreprise, au-delà des sinistres ou des défaillances de gestion. Il existe bien d'autres sources de dangers directs ou indirects, identifiables ou plus sournois. La vigilance est de rigueur dans la lutte pour survivre ou se développer. Si la vie des affaires n'est déjà pas une sinécure dans une situation de croissance, le contexte de crise a tendance à durcir encore davantage la compétition et les manœuvres déloyales.

NOTIONS D'ENTROPIE

Les 4 principaux signaux de déliquescence de l'activité dans l'entreprise sont :

ENTROPIE FAIBLE

- . Perte de créneaux
- . Retards ou échecs en matière de R&D produits et services
- . Sous-estimation de la concurrence
- . Suiwi insuffisant de la clientèle
- . Départ des meilleurs collaborateurs

ENTROPIE NETTE

- . Réduction des parts de marché et perte de compétitivité face à la concurrence
- . Ralentissement ou stagnation de la croissance
- . Perte de clients importants
- . Faible développement de nouveaux produits & services
- . Mise en place de programmes d'amélioration

ENTROPIE FORTE

- . Graves problèmes de rentabilité financière
- . Rationalisation et durcissement de la gestion par différentes méthodes
- . Mécontentement du personnel
- . Rotation du personnel et remaniement au sein de l'équipe dirigeante
- . Etat défensif permanent, réactions instinctives et non planifiées

ENTROPIE DE CRISE

- . Crise financière alarmante
- . Défaut de visibilité commerciale et signal d'alarme en matière de gestion
- . Restructuration globale, coupes claires
- . Licenciement du personnel
- . Procédures administratives diverses et régulières

Les techniques subversives de la guerre économique

Plus on parle de morale et d'ordre dans une société ou la déréglementation domine au nom de la liberté, plus le temps se gâte. Il en est de même dans les affaires. Publicité mensongère, espionnage industriel, détournement de brevets ou contrefaçon pure et simple, désinformation, rumeurs sur les produits, chantage à la vie privée, corruption de passeurs d'ordre, de journalistes, de décideurs politiques, tout un arsenal se présente à l'entrepreneur décidé à abattre ou battre son rival. Ce sont les américains qui ont introduit officiellement l'usage des méthodes offensives dans la compétition économique. Le concept de *Strategic Information System* inventé par les professeurs Porter d'Harvard et Wiseman de l'Université de Columbia, accorde une place essentielle au renseignement économique dans l'élaboration d'une stratégie d'entreprise. Où se trouve la frontière entre le tolérable et l'intolérable ? Le tolérable, c'est ce que les américains définissent sous le vocable de business intelligence, c'est à dire la collecte, le traitement et la valorisation de toutes les informations ouvertes et accessibles à tous. En revanche, restent interdites les pratiques offensives illégales, comme l'espionnage de locaux industriels par des procédés électroniques, l'atteinte à la vie privée des personnels ou le détournement de documents à valeur stratégique.

QUELS SONT LES AVANTAGES CONCURRENTIELS DU FUTUR ?

Avec l'arrivée de la nouvelle économie, les entreprises disent vouloir rechercher un équilibre entre des économies d'échelle planétaire et une adaptation pointue au désir du client. Pour les dirigeants français, le choix de la bonne stratégie suppose de savoir répondre aux besoins précis de ses clients, de mobiliser et de développer les compétences de son personnel et de se doter d'une organisation suffisamment agile pour s'assurer une position de leadership. Avantages concurrentiels futurs vus par les dirigeants français, en moyenne des réponses :

24,1	Connaissance des clients
16,3	Compétence du personnel
13,8	Efficacité opérationnelle
13,3	Système d'information
12,1	Agilité organisationnelle
6,3	Connaissance des concurrents
5,8	Partenariat avec les fournisseurs
4,1	Maîtrise de l'environnement réglementaire
3,7	Accès aux marchés financiers

Source : PricewaterhouseCoopers

Les actions «hard»

Aujourd'hui, une entreprise qui lance un nouveau produit sait qu'elle s'expose à une gamme très large de contre-attaque de la part de la concurrence. Exemples de méthodes dures utilisées :

- Sabotage de l'image de marque du produit.
- Publicité comparative, consistant à faire douter le public sur les performances du produit visé.
- Rumeurs par l'intermédiaire des canaux médiatiques en utilisant les journalistes à leurs dépens ou en achetant leur silence.
- Plainte de faux consommateurs.
- Atteinte à la vie privée du chef d'entreprise concurrent.
- Espionner ses locaux ou son domicile par des moyens électroniques.
- Retourner des membres de son personnel, voler des plans stratégiques.
- Conduire des négociations factices pour extorquer de l'information.

Les actions «soft»

Tout chef d'entreprise peut utiliser dans le jeu concurrentiel des méthodes offensives légales issues de l'Intelligence économique :

- Questionner les commerciaux qui sont en contact avec les clients.
- Analyser les produits et services concurrents.
- Etudier les rapports financiers et les documents de recherche des concurrents.
- Obtenir de l'information par l'entretien volontaire des employés des concurrents.
- Utiliser les chasseurs de tête comme source d'information.

LE RAGOT, UN LUBRIFIANT DANS LES RELATIONS SOCIALES

En 1955, un psychologue britannique, M. Burns, affirmait que les managers les plus âgés ne peuvent supporter leur fin de carrière sans se défouler avec des racontars. Ce phénomène est encore perceptible aujourd'hui auprès des cadres supérieurs (mais pas à la direction de l'entreprise) et chez les jeunes loups qui ont besoin de ragots pour se tenir informés et trouver leur chemin vers le sommet. De leur côté, les sociologues du travail considèrent le ragot comme une source permanente d'information, de distraction mais aussi comme un moyen d'influencer les collègues et même la gestion de l'entreprise.

Si le ragot est sociologiquement perçu comme un lubrifiant nécessaire pour animer les relations sociales, il secrète néanmoins des conséquences négatives comme l'atteinte à la réputation, la division de l'entreprise en 2 ou en plusieurs camps rivaux, ou l'émergence de conversations à voix basse. Selon l'anthropologue J.C Scott, la pratique du ragot est universelle car elle s'installe là, où plus de 2 personnes travaillent ensemble. Son usage est devenu, par excellence, l'arme des faibles et des personnels en bas de l'échelle qui libèrent ainsi par ce rituel, un état de frustration inconscient (manque de pouvoir, faibles revenus ou défaut de liberté d'expression) en n'hésitant pas à entacher, avec ou sans preuve, la réputation de leurs supérieurs ou de leurs collègues.

Comment répondre aux coups tordus ?

La palette des mauvais coups en entreprise est aussi importante qu'elle peut être variée dans la «vacherie». Ainsi pour nuire à un collaborateur ou à un collègue, il est possible de l'humilier devant ses pairs, le ridiculiser, de profiter de son absence pour le licencier, lui affecter un nouveau bureau, l'affaiblir par une méchante rumeur, le dénigrer auprès de ses chefs, le démoraliser en lui fixant des objectifs inaccessibles, l'appâter par une promotion minée, réduire les signes extérieurs du pouvoir... Pourtant dans la réalité, l'ensemble des spécialistes de la question s'accordent pour reconnaître que rares sont les gros coups fourrés vraiment intentionnels. Selon eux, la plupart des coups tordus résultent davantage d'un mauvais management, de maladresses ou de petites lâchetés. Aussi pour faire face à une brimade et éviter de devenir agressif, déprimé ou dépressif, il convient de respecter quelques règles simples :

«N'en venir jamais à la rupture, car les ennemis soufflent le feu dès qu'ils voient la guerre déclarée.» Baltasar Gracià (1647)

Lecture du message :

- . Ne pas sombrer dans la paranoïa
- . Savoir reconnaître le vrai manipulateur en évitant d'entrer dans son jeu
- . Réagir immédiatement mais de manière dépassionnée en exprimant son mécontentement, en regardant droit dans les yeux et en expliquant objectivement les faits

LE RAGOT UNE ARME À DOUBLE TRANCHANT

Il semble que l'usage du ragot constitue un appréciable moyen de défense, d'autant plus que l'émetteur peut rester anonyme et/ou faire preuve de bonne foi en ne faisant que restituer «fidèlement» l'information entendue ailleurs. La capacité de nuisance ou de médisance du ragot peut ainsi se révéler catastrophique. Elle devient même un sujet de préoccupation croissant pour certains consultants en relations humaines qui reconnaissent que *«l'intégrité et les ragots sont des questions d'avenir pour les organisations»*. Ces spécialistes savent qu'une entreprise qui veut interdire autoritairement et par la menace les commérages, risque de s'effondrer rapidement en démobilisant une partie de ses employés et de ses cadres supérieurs en les privant d'échange, du sentiment de leur importance relative et/ou d'un dévouement par l'humour ou par l'ironie. Ils ont également bien conscience que l'usage immodéré du ragot dans un cadre où la discipline et les règles morales sont faibles, risque de «pourrir» rapidement l'ambiance et/ou freiner fortement le dynamisme de l'entreprise. Leur conseil est de veiller d'abord à valoriser l'intégrité, la transparence et la loyauté dans les relations hiérarchiques et transversales. Ils recommandent ensuite de ne pas écouter les conversations informelles, d'intercepter les e-mails et/ou de faire des remontrances, car alors l'entreprise risque de se désagréger de l'intérieur.

«Si jamais on te démet de tes fonctions, manifeste publiquement ta satisfaction et même ta reconnaissance envers celui qui t'a rendu la quiétude et le loisir auxquels tu aspirais. Ainsi éviteras-tu qu'à la disgrâce s'ajoute le sarcasme.» Mazarin

Lecture du message :

- . Rester cool face aux coups bas, en dédramatisant la situation pour mieux l'analyser à froid
- . Eviter de ruminer ou de regarder le passé, envisager l'avenir de manière offensive et constructive
- . Prendre du recul, de la distance par rapport à l'événement ce qui permet toujours d'éviter la déstabilisation

«Même quand tu te trouves dans un lieu sûr et avec des amis que tu considères comme sûrs, ne te laisse pas trop facilement aller à la confiance : rappelle-toi que rares sont les amitiés qui ne déçoivent pas un jour.» Mazarin

Lecture du message :

- . Ne pas être trop conciliant (sauf à faire semblant d'être atteint pour mieux tromper le jeu de l'autre), car le risque est alors grand de se dévaloriser aux yeux des autres comme à ses propres yeux
- . Rester irréprochable en évitant d'abuser des horaires flexibles, des coups de téléphone personnels, des notes de frais non justifiées...
- . Surtout ne pas confondre les relations de travail avec des liens plus personnels

43. Construire une entreprise agile

Actuellement, 4 points semblent essentiels pour construire une entreprise agile en vue de satisfaire les demandes précises du client. Simple en apparence, leur application nécessite toutefois un véritable bouleversement dans les comportements et les mentalités. Il s'agit de pratiquer le «act-learn-act-learn» comme disent les Américains, c'est à dire agir et apprendre pour ensuite agir et apprendre. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, l'agilité nécessite d'abord de prendre son temps pour mettre en place ses différents principes. Une étude du cabinet *Bain & Cie* montre que les résultats financiers s'améliorent lorsque les principes d'agilité sont mis en oeuvre avec intelligence et sur la durée. Si l'économie est devenue une course d'endurance et de vitesse, l'entreprise doit savoir dorénavant utiliser et la tête et les jambes !

1. Mettre le client au coeur de la stratégie

Depuis plusieurs années, le client est devenu la référence unique et majeure pour la plupart des entreprises et ce d'autant plus, que la fidélisation du parc clientèle coûte 5 fois moins cher qu'une prospection dure destinée à favoriser l'arrivée de nouveaux comptes. Pour appréhender en temps réel l'évolution du client, 4 objectifs s'avèrent nécessaires :

- . Traquer en permanence son comportement d'achat et ses attentes, en évitant de se référer à des typologies figées.
- . Effectuer un «reporting» quotidien des actions menées en les planifiant, en les mesurant et en étudiant à l'avance plusieurs scénarios, training qui permettent d'improviser ensuite plus facilement.
- . Saisir les opportunités d'une erreur, d'un défaut ou d'un manque pour rebondir immédiatement dessus.
- . Sacrifier ses anciens produits à succès, lorsque ceux-ci se trouvent dépassés par de nouvelles activités plus rentables.

2. Adopter une organisation centrée sur le client

50% des entreprises mondiales envisagent d'abandonner dans les 5 ans qui viennent leurs divisions par produit, dans le but de s'orienter vers une organisation par client. Une nouvelle organisation capable de gérer le changement et de répondre très rapidement aux demandes. 5 conditions s'imposent :

- . Alléger sa structure en supprimant des niveaux hiérarchiques, en décentralisant et en réduisant au minimum les procédures.
- . Changer régulièrement son organisation (maximum tous les 2 ans) en l'adaptant à l'environnement et aux priorités du moment.
- . Réduire les délais de développement, en pratiquant l'ingénierie simultanée et la simulation sur ordinateur.

- . Intégrer l'ensemble des processus (production, logistique, vente, planification, achats...) afin de réduire les coûts, les délais et les stocks. Il ne s'agit plus de produire d'après les prévisions mais uniquement à partir de la réception des commandes.
- . Travailler par projet, en animant simultanément plusieurs équipes de recherche. L'innovation doit devenir une quête permanente (et non pas du coup par coup) en s'intégrant au coeur du quotidien de l'entreprise.

REENGINEERING

Lancé en 1992 par Michael Hammer et James Champy, le reengineering correspond à une reconfiguration totale ou partielle de l'entreprise principalement orientée vers la satisfaction du client. Il consacre un état d'esprit favorisant «la remise en cause fondamentale et la redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires sur les points critiques que sont aujourd'hui le coût, la qualité, le service et la rapidité». Le reengineering permet de passer d'une organisation fondée sur les fonctions (besoins internes de l'entreprise) à une organisation centrée sur les processus permettant la satisfaction finale du client. Il s'agit en fait de procéder de manière méthodique au nettoyage, au dégraissage et à la mise à niveau compétitive de l'entreprise. Une des perversions du reengineering est d'être seulement utilisé pour justifier des licenciements ou des coupes claires, sans être véritablement le reflet d'un esprit de changement ou de progrès continu. Les 8 principales étapes sont :

- . La création d'un comité de pilotage ;
- . Le choix des fonctions à reconfigurer ;
- . La compréhension et la description des processus ;
- . L'identification des processus prioritaires ;
- . L'analyse des failles et des faiblesses en fonction des attentes des clients ;
- . Le remodelage des processus dans un cadre de transversabilité ;
- . L'évaluation des conséquences sur les fonctions et les services ;
- . La mise en place d'une communication adaptée.

3. Créer une culture de l'agilité

Il faut du temps pour apprendre à réagir rapidement. Selon Marc Pénan de *Gemini Consulting* : «L'entreprise ne doit pas se contenter d'avoir une structure réactive. Elle doit la faire vivre au quotidien. Pour cela, il faut que les salariés eux-mêmes soient réactifs, qu'ils aient le goût du risque et du changement, une culture de travail en réseau, qu'ils aient une certaine liberté et puissent évoluer en permanence, en se formant». Il existe 6 manières différentes :

- . En impliquant tout le personnel dans différentes étapes du projet, afin que chacun sente qu'il a un rôle à jouer dans le produit final.
- . En créant un état d'alerte permanent et d'incertitude quant aux risques possibles pour l'entreprise. L'objectif est d'éviter que s'installent les habitudes et le «ronron» professionnel.

- . En stimulant les échanges via un intranet mais aussi, par des «primes à la réussite» sous forme d'allocation de petits objets chargés de symboles ou par un système de rémunération variable, modulé selon les résultats obtenus par l'entreprise.
- . En favorisant l'ouverture d'esprit par l'implication active, en plus des commerciaux, de tous les opérateurs (techniciens, ouvriers, employés) sur les problèmes concrets rencontrés par le client.
- . En libérant la prise d'initiative de la tutelle de la direction ; en faisant confiance aux salariés et aux gens du terrain, partant du principe qu'ils savent ce qu'il faut faire.
- . En formant dans la continuité tous les salariés au même stage de «managing personal growth» jusqu'à alterner les postes opérationnels (qui sensibilisent à la priorité client) et les postes fonctionnels (qui aident à rester à la pointe de son métier).

GESTION DE PROJET

C'est la mise en œuvre d'un projet par une équipe pluridisciplinaire, dans lequel les différents métiers et fonctions de l'entreprise sont représentés et travaillent simultanément sur le même dossier. Un chef de projet expérimenté et possédant de réelles capacités de négociateur est responsable de l'opération de A à Z. Directement dépendant de la direction générale, il fait figure à la fois d'animateur de son équipe et d'empêcheur de tourner en rond face aux responsables des grandes fonctions de l'entreprise. Pour être efficace l'équipe doit être réduite et totalement réactive, formée des meilleurs éléments des disciplines concernées. L'intérêt de la gestion de projet réside dans l'appréhension globale du projet en mettant en place des principes d'ingénierie simultanée. Il est évident qu'elle court-circuite les hiérarchies et l'organisation traditionnelle, lesquelles seraient incapables de traiter aussi efficacement des opérations complexes ou nouvelles.

4. Faire de son infrastructure technologique une arme stratégique

Par technologie, il faut entendre l'utilisation des NTIC, d'Internet pour développer de nouveaux services et l'intégration de logiciels comme les CRM (Customer Relationship Management) destinés à aider l'entreprise à rassembler les informations sur chaque client, les ERP (Entreprise Ressource Planning) qui permettent une gestion intégrée de tout le back-office (facturation, comptabilité...) ou encore, les ECR (Efficient Consumer Response). 4 précautions doivent néanmoins être prises pour choisir le bon système :

- . Choisir une technologie qui serve la stratégie, sans rechercher pour autant le dernier petit bijou ultra -sophistiqué.
- . Vérifier l'intégration technologique dans le système actuel, afin que ce dernier puisse évoluer facilement dans le futur.
- . Former les utilisateurs de manière approfondie et non superficielle, afin qu'ils puissent en tirer le meilleur parti.
- . Calculer la performance acquise grâce à la technologie, dans le souci que l'investissement initial et sa maintenance puissent être compensés par des réductions de délais et de coûts d'usage.

Crise ou pas crise, les mentalités évoluent au sein de l'entreprise sous la poussée conjointe du management moderne, des nouvelles attentes de reconnaissance de la part des salariés, ainsi que des avancées nécessaires dans les modes d'organisation et de production. Il existe pourtant encore de nombreuses résistances au sein d'un grand nombre d'entreprises qui ne peuvent évoluer que par un changement radical de l'équipe dirigeante, favorisant ainsi les conditions propices à l'arrivée d'autres formes de relations internes et/ou d'autres stratégies de développement.

POSTURES À NE PAS ADOPTER

- . Imiter la réussite de certains par simple enthousiasme
- . Se présenter sur un marché très concurrentiel ayant une offre pléthorique et des prix bas
- . Se lancer alors que les fins de mois difficiles sont jugées angoissantes
- . Vouloir diriger en n'ayant jamais managé d'équipe
- . Vouloir partir régulièrement en week-end et en vacances
- . Etre un brillant technicien, informaticien de génie ou docteur en biotechnologie tout en ignorant comment commercialiser ses produits
- . Etre suffisant avec les autres
- . Ne pas juger utile de prévoir une éventuelle décroissance alors même que «la vitesse de décélération d'une activité est inversement proportionnelle à sa poussée»
- . Rester trop longtemps attaché à son «bébé» en ne lui donnant pas la possibilité de voler de ses propres ailes sans profiter des qualités d'autres mentors (associés)
- . Ne pas anticiper les difficultés en choisissant de réagir uniquement dans l'urgence

44. Forces et résistances au changement

Une affaire de culture d'entreprise

Les origines de la culture d'entreprise sont fortement marquées par l'histoire de leurs aléas. Ceux-ci sont quelquefois tellement omniprésents et imprègnent «si bien les murs», qu'ils sont aussi naturels aux salariés que l'air qu'ils respirent. C'est du moins l'avis d'Eric Delavallée, anthropologue, qui traduit cette influence latente en racontant l'histoire de 5 chimpanzés et d'une banane... *«Enfermés dans une pièce, les premiers sont d'abord aspergés dès qu'ils s'emparent de la seconde. De nouveaux chimpanzés sont alors introduits progressivement et, naturellement, se jettent sur l'aubaine. Ils sont aussitôt rappelés à l'ordre par les «anciens» avant même d'être arrosés. Bientôt ne reste plus un seul animal du groupe initial mais l'interdit demeure, alors même qu'aucun chimpanzé restant n'en connaît plus les raisons»*. Cette histoire reflète assez bien le fait que l'entreprise est *«Condamnée à vivre sans cesse les problèmes liés à la problématique de ses origines»* confirme Alain Simon, associé au cabinet ACG. Selon lui, cette influence est même à l'origine du manque de fluidité dans les rapports et les décisions managériales dès lors qu'il existe, comme dans les familles, une naissance compliquée, une paternité cachée, des mésalliances. Cela produit au fil du temps des dysfonctionnements qui ne sont ni organisationnels ni politiques mais dont la cause est à rechercher dans l'histoire profonde de l'entreprise. Quelle entreprise n'a pas connu ce genre de situation du produit que l'on n'arrive pas à lancer, du changement stratégique qui reste sur lettre morte, du poste «maudit» que personne ne parvient à occuper plus de quelques mois...?

LES INDICES DU MALAISE CULTUREL

D'après *L'Anthropologie entrepreneuriale* de Marc Lebailly et d'Alain Simon d'ACG, il existe 5 indices permettant de déceler un malaise culturel dans l'entreprise :

1. La fuite anormale de talents et de compétences faisant que les modalités d'appartenance restent fragiles et incertaines.
2. L'augmentation des accidents du travail et/ou la baisse de qualité, considérant sur ce point que les désordres culturels ont une incidence psychologique sur les individus de nature à entraîner un relâchement dans l'observance des règles formelles de production.
3. Les conflits psychologiques inexplicables dans la vie de services qui relèvent de manière anthropologique d'un traumatisme culturel jamais résolu ou d'un conflit social non cicatrisé.
4. Un immobilisme et un allongement du temps de décision liés à une inadéquation entre les membres de l'entreprise et les items culturels non dits, produisant alors une déstabilisation et une perte de repères pour la totalité du corps social.
5. Des critiques systématiques infondées (notamment vers les nouvelles recrues) traduisant à la fois des items culturels flous et le fait que le personnel se réfugie dans un imaginaire «fantasmatique».

Silence ou bruit artificiel

La question de fond est de savoir si une entreprise (et son personnel) peut vraiment évoluer lorsque celle-ci reste soumise à une culture interne floue ou trop rigide ? Oui et non répondent les spécialistes, sachant qu'assez souvent la culture d'entreprise souffre d'un hiatus énorme entre des valeurs réelles qui n'ont «*Rien à voir avec les discours des directions de la communication lesquels sont la mort de l'imaginaire et des mythes*» relève le sociologue Jacques Païtra et, les valeurs affichées qui «*Finissent par apparaître comme un gadget managérial de plus*». En fait, il est constant d'observer que l'entreprise tend à instrumentaliser sa culture interne faisant que, selon l'avis de Maurice Thévenet professeur au Cnam, «*Le problème, c'est qu'on parle de culture non pour décrire la réalité mais comme outil. On cherche à en «créer» ou à en «changer» comme si c'était quelque chose qu'on pouvait modeler à son gré*». Il semble que nombreux soient encore les cas où l'«*on est manipulé par la culture de l'entreprise, par son histoire*». D'autre part, affirme Jacques Païtra, «*Toutes les impasses stratégiques sont dues à des problèmes culturels dont on ne veut pas parler*» en reprochant d'ailleurs aux dirigeants «*Une conception trop rationaliste de la vie*». Il est vrai également que celui qui a écrit les premières pages de la vie de l'entreprise, en général le fondateur, continue à jouer un rôle considérable dans la vie de celle-ci, même des années après son départ. Mais après tout cela semble normal puisque son action et sa vision ont été les moteurs du succès de la société.

LE SOCLE DES RÈGLES IMPLICITES

Dans l'entreprise, les règles implicites prennent souvent la forme d'injonctions intériorisées par tous, de type «*ça se fait ou ça ne se fait pas*». Ces postures traduisent une forte identification et appartenance à la culture interne et/ou au cercle des collaborateurs les plus formatés, ce qui a pour effet de produire par mimétisme les résistances classiques au changement et/ou une peur de la nouveauté. Le socle des règles implicites prend généralement naissance à partir de contextes précis :

- . Désinformation, influence infantile des mythes fondateurs
- . Non remise en cause des statuts et des privilèges
- . Protection des gens et des secrets de famille
- . Risque d'altération de l'image du ou des fondateurs
- . Poids de la tradition et de l'histoire donnant du sens à l'existant actuel
- . Non remise en cause des mythes par peur de perdre l'ascendant ou l'influence sur autrui
- . Idée rigide d'un rôle à tenir coûte que coûte
- . Résistance dogmatique fondée sur le formatage éducatif des esprits
- . Conservatisme par la force d'habitudes jamais remises en cause
- . Peur de la transgression, de l'interdit et du tabou

Le problème des règles implicites

Selon une étude d'AT Kearney, la culture serait la première cause d'échec des fusions-acquisitions alors qu'elle apparaît, par ailleurs, comme un avantage concurrentiel dans un contexte mondialisé d'uniformisation des techniques de management. Aussi, avant de vouloir à tout prix changer de culture, il est d'abord nécessaire de mettre à jour les règles implicites, les secrets et les ressorts qui forment dans le temps des blocages culturels puissants. Toutefois, la modification des structures profondes d'une entreprise doit rester un processus progressif et lent car nul ne peut dévoiler sans risque un «secret de famille» de nature à bouleverser l'ordre établi et/ou répéter les mêmes erreurs. En cela, changer pour changer n'a vraiment aucun intérêt pas plus d'ailleurs que celui d'exhumer de vieilles histoires bien enfouies pouvant provoquer des chocs douloureux. Pour Eric Delavallée : *«Pour que le passé révélé cicatrise sans laisser de vilaines marques, l'entreprise doit procéder à une véritable régénération. Il faut alors que la survie de l'entreprise soit menacée, que les salariés en aient conscience et qu'un nouveau dirigeant arrive aux manettes avec une autre vision»*. D'après Eric Albert, psychiatre et consultant, *«Les règles implicites sont l'un des éléments constitutifs de la culture de l'entreprise, c'est-à-dire une part de son identité. Elles évoluent beaucoup moins vite que l'activité qui «colle» aux variations de l'environnement. C'est au dirigeant de faire le ménage, de dépoussiérer régulièrement toutes ces règles implicites et de veiller à ce qu'elles n'ankylosent pas le fonctionnement collectif.»*

45. Les nouveaux défis organisationnels

Quelle démarche sociotechnique ?

Les principaux changements dans les organisations concernent d'abord le périmètre d'activité de l'entreprise dans l'internalisation des fonctions clés et l'externalisation des fonctions périphériques (sous-traitance). Ils concernent également l'organisation de la production dans le cadre du développement majoritaire de la *Lean production*, système dans lequel «*On produit ce dont on a besoin juste au bon moment, ni en avance pour ne pas créer de stock, ni en retard pour ne pas rompre l'étape de fabrication suivante dans le but d'obtenir une production fluide à tous les stades*» confirme Thierry Rochefort de l'Anact. Ce dernier confirme, par ailleurs, que le défi organisationnel concerne aussi l'organisation du travail, sachant qu'«*Aujourd'hui, on fait face simultanément à la promotion des principes d'autonomie et de polyvalence (quitte à détourner le modèle sociotechnique des années 1970) et à leur dénaturation par de nouvelles formes de rationalisation, le flux tendu en particulier*». En fait, tout changement d'organisation reste intimement lié à un apprentissage organisationnel fondé sur des enjeux et des finalités bien définis, ainsi qu'à des processus opératoires plus performants soumis à des scénarios évolutifs.

L'ÉVOLUTION SOCIOTECHNIQUE DES ORGANISATIONS

Le modèle sociotechnique d'organisation (dynamique sociale résultant de l'intégration de fonctions spécifiques et/ou d'une économie d'échange) remonte à l'après-guerre en préconisant, à l'époque, une organisation du travail par équipes autonomes. C'est à partir des années 80 que ce modèle a été largement repris en s'adaptant aux nouveaux contextes de production favorisant la fluidité des tensions sur les délais, les flux et les stocks (Lean production), voire quelquefois carrément détourné de ces principes fondateurs en utilisant, dans l'industrie, des équipes assez peu autonomes au service précis d'une ligne de production.

Pour cela, il existe 2 options généralement utilisées dans l'entreprise : la logique *output* qui met l'accent sur le caractère stratégique de la production dont le type d'organisation commande toutes les autres composantes de l'entreprise ; la logique *input* qui insiste elle, sur le caractère stratégique des métiers et des compétences collectives. Il semble, selon Thierry Rochefort, que «*C'est sans doute par l'implication de ces deux options que le changement organisationnel peut vraiment s'inventer. Il faut réussir l'équilibre et gérer la tension entre ces deux visions.*»

L'association profitable des logiques output et input

Selon Philippe Lefebvre, chercheur à l'Ecole des Mines de Paris, «*Réussir un changement d'organisation a toujours été un art difficile aux résultats incertains même en ne se préoccupant que d'efficacité des opérations*». Il poursuit en indiquant qu'«*Un changement réussi est avant tout un changement prudent qui admet que tout changement est une expérimentation et nécessite un dispositif de suivi-réajustement. Et que si aujourd'hui, l'articulation heureuse entre logique input et logique output est le critère déterminant de réussite, cette articulation prend des formes très différentes selon que l'on se situe en production, en recherche et développement ou dans les services*». Selon lui, la grande nouveauté des 25 dernières années est dans la montée en puissance des organisations qui couplent 2 logiques contradictoires : la logique *output* (qui résulte de la production) et la logique *input* (ressources en matière de compétences, métiers et fonctions). En cela, les organisations *output* (par projets, programmes, produits, clients, marchés) dans lesquelles «*On rassemble toutes les ressources input nécessaires (métiers, fonctions) sont destinées à servir au mieux l'output en question en terme de coûts, délais, qualité, etc., Elles ont permis de gagner beaucoup en efficacité mais dans le même temps ont nécessité d'éclater les services et les collectifs de métiers ou de fonctions. Elles ont mis en péril les dynamiques d'innovation, d'échanges et de capitalisation de ces collectifs*». De fait et selon son expression : «*En sortant plus efficacement de plus beaux œufs (output) on a mis en danger la poule (input) !*»

Le développement majeur de la *Lean production*

Un avis partagé par Peter Oeij, chercheur-consultant au TNO dans les Pays Bas, pour qui «*L'innovation technique seule ne suffit pas mais doit également intégrer les facteurs sociaux et organisationnels*». Selon lui, «*L'enjeu majeur des entreprises est dans la flexibilité. Les travaux de l'OCDE permettent d'ailleurs d'observer des réponses distinctes selon les zones géographiques*». Si le principe de *Lean production* (production au plus juste) tend à se développer majoritairement sur tous les continents en intégrant les spécificités locales «*Le modèle anglo-saxon met l'accent sur la flexibilité externe pour des objectifs de productivité, d'élargissement des tâches et une plus grande polyvalence. Le modèle japonais est construit sur une approche plus consensuelle dans les entreprises et insiste sur l'organisation technique du travail ainsi que sur le management de la qualité. En Europe, le modèle fait une place importante à la négociation sociale et privilégie les tâches enrichissantes, la qualification et l'autonomie*». Il ressort ainsi, en Europe, que l'approche sociotechnique au sein des organisations industrielles se caractérise par «*Une tendance qui privilégie des changements ayant peu d'effets*» remarque Peter Oeij. A la décharge des dirigeants, les caractéristiques d'une approche intégrée du changement organisationnel sont peu définies. Faut de politiques nationales ou européennes claires, les employeurs et les salariés sont livrés à eux-mêmes dans leur quête d'un nouveau type de productivité.»

L'APPROCHE ORIGINALE DE LA LEAN PRODUCTION

Le concept de *Lean* inventé au Japon chez Toyota repose sur 2 approches : Le juste-à-temps qui repose sur la gestion optimale du temps, le flux continu en pièce à pièce, le flux tiré, le changement rapide d'outils et l'intégration de la logistique. La seconde approche concerne les outils du *Jidoka* qui incitent à la séparation de l'homme et de la machine, les outils d'arrêt de production au premier défaut, les méthodes d'élimination des causes d'erreur, l'analyse des problèmes (Cinq pourquoi) et la ré-ingénierie des équipements de production. En matière de *Lean production*, l'entreprise produit en «tirant» sa production en fonction de la demande et non en «poussant» en fonction des capacités locales de production. Les tâches productives sont largement standardisées de manière à faciliter l'amélioration continue par la suppression des tâches non créatrices de valeur. L'entreprise peut ainsi entretenir une relation partenariale riche avec ses fournisseurs en les incitant à adopter ses méthodes de production. De ce point de vue, la démarche *Lean* est bien plus riche qu'une simple méthode de production. Elle forme un système cohérent de concepts complexes articulés autour d'une pratique originale avec des moyens de formalisation et d'appropriation spécifiques pour chaque entreprise.

De nouveaux rapports entre acteurs

D'après Henri Rouilleault, DG de l'Anact «*Pour gérer le changement organisationnel, de nouveaux rapports entre acteurs doivent s'imaginer*». Il est particulièrement utile de mettre en place des repères stables qui doivent «*Servir de balises tels que l'identité professionnelle comme ancrage, l'encadrement de proximité comme soutien, les collectifs de travail comme lieu d'apprentissage. Bien souvent, ces éléments classiques de management sont négligés et les salariés se heurtent alors à l'impossibilité de construire de nouvelles règles, faute de soutien et de débat collectif sur les arbitrages nécessaires. Dans ce cas, le coût du changement est considérable tant au niveau des conditions de travail que de la performance*». Plus que tout, ce dernier insiste sur le fait que «*La capacité des acteurs à construire et à élaborer ensemble est bien plus important que la stabilité des règles établies*». Aussi pour gérer le changement, il est nécessaire que se mettent en place «*De nouveaux rapports entre acteurs, lesquels doivent être associés à des transformations identitaires et à des lieux spécifiques et temporaires qui restent à imaginer*».

46. Les théories de la firme

Avec ou sans l'état

De nombreuses théories ont tenté d'expliquer le fonctionnement de l'entreprise, de l'entrepreneur, du management et de la gouvernance. En 3 siècles d'affrontements entre économistes, il existe encore aujourd'hui 2 grandes certitudes. La première est que confier la maîtrise de tous les leviers de l'économie à l'Etat mène fatalement au désastre. C'est le cas notamment de tous les régimes qui ont tenté d'appliquer les théories de Karl Marx et qui ont abouti au même résultat de désastre économique et de répression de la population. La seconde, c'est que se passer de l'Etat, en régulant uniquement l'économie au niveau du marché, aggrave les injustices sociales ainsi que la durée et les conséquences des crises. Aussi, il semble que le grand axe de progrès soit dans l'amélioration de l'efficacité des administrations dont l'évolution ne se fait pas au même rythme que celle des entreprises et génère un écart plus ou moins grand dans la moindre rapidité et fluidité des actions menées, voire un retard de cohérence dans les réponses apportées. Parmi les théories qui tentent d'expliquer les mécanismes de fonctionnement de l'entreprise au sein de l'économie, il en existe 8 principales :

1. Théorie de l'équilibre général

L'entreprise agit dans un univers de concurrence pure et parfaite. L'entreprise est dite «représentative» et réduite à son expression technique (fonction de production). Elle se résume de la façon suivante $Y = f(K,L)$ dans laquelle Y est la quantité produite avec K (capital) et L (Travail) formant les facteurs de production. Dans cette représentation, la firme est une «boîte noire» qui maximise son profit sous une contrainte de coût. Elle est preneuse de prix (price taker) et assume le fait que la productivité marginale des facteurs de production est décroissante avec le temps.

2. Théorie de l'entrepreneur de Schumpeter

L'entrepreneur joue un rôle central dans le système capitaliste. Il est animé par des motivations individuelles de réussite. Pour lui, le profit doit rémunérer la capacité d'innovation de l'entreprise, c'est-à-dire sa manière d'effectuer des combinaisons économiques. Les innovations peuvent être liées au processus de production ou à la découverte de produits nouveaux. Toutefois, l'entrepreneur est menacé par la bureaucratie de la grande entreprise qui, en éliminant l'entrepreneur, éteint alors toute source d'innovation et de croissance. Dans cette optique, le capitalisme est condamné à disparaître par excès de bureaucratie et de normalisation.

3. Théorie managériale et gouvernement d'entreprise

La grande entreprise conduit à l'apparition d'une technostructure (managers, cadres supérieurs, ingénieurs) distincte des propriétaires. Les objectifs de la technostructure peuvent alors devenir contradictoires avec ceux des propriétaires actionnaires par des dépenses de prestige ou encore par la maximalisation des parts de marché. Le conflit d'intérêt avec les propriétaires peut contraindre les managers à infléchir leur position dans un sens plus favorable aux actionnaires. Il en résulte alors un effet pervers imposant une gestion de l'entreprise au jour le jour en fonction de l'évolution de la conjoncture et non de choix stratégiques de long terme.

LES 3 RÉVOLUTIONS DU CAPITALISME

Selon Jacques Attali, il existe 3 phases d'accélération particulièrement déterminantes dans la dominance du capitalisme. Des ruptures dans l'histoire économique qui ont profité, à chaque fois, de conjonctions particulièrement favorables : 1340, 1492 et 1989.

1340 : Le gouvernail d'étambot donne son essor au commerce mondial. En se fixant à l'arrière du navire (poupe) par des charnières, il donne ainsi un meilleur contrôle sur la direction et réduit l'espace nécessaire pour les manœuvres tournantes. Alors que Bruges est à cette époque le premier centre mondial des affaires, l'arrivée de ce gouvernail permet d'étendre rapidement le trafic sur les routes maritimes de la soie et des épices entre l'Europe, la Turquie et même la Chine, ouvrant ainsi un véritable réseau entre marchands de l'Occident et de l'Orient.

1492 : Grâce aux caravelles plus manoeuvrables et plus solides, la découverte de l'Amérique relance l'économie européenne en favorisant un fantastique champ d'expansion bien supérieur à celui de la route des épices. L'or et l'argent de l'Amérique du Sud nourrissent abondamment le commerce du monde alors que la pomme de terre et le maïs bouleversent les modes alimentaires en Europe, préparant l'arrivée de nombreux autres progrès techniques.

1989 : La chute du mur de Berlin et l'arrivée consécutive de l'Internet mondialisent les marchés en mal de grands horizons depuis 1973 (marchés saturés, technologies à bout de souffle, ressources limitées). Le capitalisme mondial réussit à y puiser une nouvelle vigueur grâce notamment aux nouvelles technologies de la communication et l'ouverture des marchés à l'Est et en Chine (pays communistes).

4. Théorie des coûts de transaction de Coase et Williamson

L'information est par nature imparfaite et coûteuse. L'entreprise existe car il existe un coût à recourir au marché. Les coûts de transaction liés à l'utilisation du marché reposent sur des facteurs humains (opportunisme dans les transactions, nature de l'information, rationalité limitée) et des facteurs liés à l'environnement de l'entreprise (incertitude, spécificités des actifs, fréquence des transactions). Les coûts organisationnels limitent la capacité des firmes à se substituer au marché malgré l'usage de contrats qui unissent plusieurs personnes ou entités en vue d'effectuer des tâches sans recourir justement au marché. L'intégration verticale de l'entreprise est de ce fait limitée.

5. Théorie de l'agence

Cette théorie considère les relations entre le principal (actionnaire) et l'agent (manager) dans un contexte permanent d'asymétrie d'information. Elle permet d'expliquer les stratégies des firmes selon que le principal ou l'agent contrôle l'entreprise sachant que, de toute manière, ces 2 intervenants ont des intérêts contradictoires : les actionnaires cherchent avant tout à maximiser la valeur de la firme alors que le manager cherche à maximiser son revenu et donc la taille de l'entreprise.

6. Théorie A et J de Aoki

Il existe 2 types de firmes : la firme A (pour américain) qui possède une structure rigide avec des règles et des fonctions qui sont préétablies de façon précise et la firme J (pour japonais) qui, au contraire, possède une organisation de travail souple et sans fonction figée. Chacune réagit selon les conditions du marché et les opportunités technologiques tout en possédant sa propre structure d'échange de l'information. Au final, la firme J doit être plus efficiente que la firme A notamment dans le cas d'univers incertains.

LES CONVERGENCES DANS L'OBJECTIF DE L'ENTREPRISE

Malgré les différents modes de société, il existe une convergence sur 4 points décisifs en faveur de la finalité de l'entreprise et du rôle du conseil d'administration :

- . L'accroissement des bénéfices et ceux des actionnaires
- . Préserver et faire fructifier le plus possible dans la durée les actifs des actionnaires
- . Assurer la prospérité et la continuité de l'entreprise
- . Faire que l'intérêt social soit l'intérêt supérieur de la personne morale

7. Théorie de la firme évolutionniste

3 critères permettent d'analyser les firmes sachant que chaque entreprise possède des compétences spécifiques : l'activité (métier, positionnement) qui la distingue des autres ; le portefeuille d'activités (secteurs, produits, fonctions) ; la logique d'évolution (croissance interne, externe...). En fait, la firme évolue grâce à l'apprentissage et à une information (connaissances, savoirs, compétences) qui n'est pas seulement exogène mais aussi produite à l'intérieur. De ce fait, l'évolution de l'entreprise n'est pas aléatoire mais principalement déterminée en fonction des compétences accumulées faisant que le marché et la concurrence ne sont, en fait, que l'un des processus de sélection des firmes.

8. Théorie des entreprises publiques et de la réglementation

Les entreprises publiques cherchent à concilier l'objectif public avec celui du profit. Elles sont critiquées pour leur manque d'efficacité (théories de la capture, de la bureaucratie, des droits de propriété) en considérant que l'interventionnisme d'Etat ou territorial se justifie essentiellement pour corriger les défaillances du marché : absence de concurrence, de rivalité économique, d'exclusion du consommateur, mais aussi existence de rendements croissants et présence d'externalités possibles pour la chose publique.

47. Les pionniers de l'entreprise moderne

Une trentaine de précurseurs

La plupart des techniques qu'utilisent actuellement les entreprises sont bien plus anciennes qu'on ne le pense. En fait, l'art du management est aussi vieux que l'activité marchande même s'il s'est largement perfectionné avec l'arrivée des entrepreneurs des temps modernes. Il existe ainsi une trentaine de pionniers qui ont permis au capitalisme de prendre son envol tout en favorisant l'émergence de l'économie de marché. Dans cette évolution mondiale, 2 grandes leçons dominent sur la nécessité d'un bon management : découvrir les produits qui ouvrent de nouveaux marchés et, augmenter continuellement la valeur ajoutée de chaque salarié. En appliquant cette logique à l'économie de services cela signifie qu'il faut tirer parti des talents des collaborateurs en les encourageant constamment à innover !

. **Cosme de Médicis (1389-1464)** : Ce Florentin a créé la première holding qui s'est ensuite transmise de génération en génération en l'associant à une cascade de filiales (commerce de la laine, soie, banque). Il est également le premier à mettre au point la comptabilité en partie double, ancêtre de la nôtre.

. **Jacques Cœur (1395-1456)** : Ce marchand a été le plus riche de France à son époque (laine, armes, métaux, épices, parfums, soie) ainsi que le premier grand exportateur national (notamment vers le Proche-Orient). Accusé des pires malversations, il a terminé complètement spolié de ses biens.

. **Jean-Baptiste Colbert (1619-1683)** : Le surintendant des Finances de Louis XIV est le premier à avoir imposé aux fournisseurs du roi des règles draconiennes de qualité (exemple : 317 règles pour teindre les draps) ainsi qu'un contrôle qualité sévère avec menace du pilori en cas de défauts.

. **Josiah Wedgwood (1730-1795)** : Ce potier a «inventé» la présentation de ses plus belles collections dans des magasins-expositions tout en proposant aux classes moyennes, qui cherchaient à s'identifier aux riches, des produits de moindre qualité et moins chers accessibles en libre-service.

. **Richard Arkwright (1732-1792)** : Marchand de cheveux, il créa la première usine (filature) en 1779 dans laquelle travaillaient 300 ouvriers à filer le coton sur une grosse machine hydraulique qui ne pouvait être actionnée que par des chevaux et de nombreux employés.

. **Robert Owen (1771-1858)** : C'est le premier patron «social» qui, au sein de sa filature en Ecosse, fit passer la journée de travail de 14 à 12 heures avec pause payée pour le repas. Il a interdit également l'embauche d'enfants de moins de 10 ans et a ouvert des cours du soir pour les ouvriers illettrés.

. **James de Rothschild (1792-1868)** : Fils du fondateur de la célèbre dynastie de banquiers, il fit d'abord fortune en prêtant aux gouvernements (emprunts d'Etat de 1823 à 1848) et contribua à l'essor du secteur privé en finançant notamment les chemins de fer.

LES DÉFENSEURS DE L'ÉTAT ET LES PARTISANS DU MARCHÉ

En 350 ans de débats, rien n'est véritablement tranché entre les partisans du libéralisme et les interventionnistes. D'un côté, existent ceux qui prônent l'intervention de l'Etat dans l'économie et ceux qui s'y opposent au nom de la liberté d'entreprendre.

Les partisans de l'interventionnisme d'Etat

. **J-B Colbert (1619-1683)**

«Créons des manufactures d'Etat, réglementons les affaires et mettons en place des barrières protectionnistes afin que nulle richesse ne sorte du Royaume.»

. **Eduard Bernstein (1850-1932)**

«Grâce aux réformes initiées par les Etats démocratiques, le prolétariat pourra s'élever graduellement au-dessus de sa condition sociale.»

. **John M. Keynes (1883-1946)**

«Pour préserver le plein-emploi, les gouvernements doivent dépenser l'argent qu'ils n'ont pas quand la croissance ralentit, en creusant sans hésiter le déficit budgétaire.»

Les partisans du marché

. **Adam Smith (1723-1790)**

«L'homme est guidé par son seul intérêt et ne cherche pas à promouvoir le bien commun. Mais, sans le vouloir, il actionne une main invisible qui atteint ce but.»

. **Friedrich Hayek (1889-1992)**

«L'avantage d'un système de prix libre, c'est qu'il permet à des millions de décisionnaires de répartir de la façon la plus efficace le travail, le capital et le savoir.»

. **Milton Friedman (1912)**

«Pas besoin de faire intervenir l'Etat. En surveillant l'accroissement de la masse monétaire, la banque centrale peut réguler l'inflation et le cycle des affaires.»

. **Emile et Isaac Pereire (1800-1875 et 1806-1880)** : Ces jeunes banquiers furent les premiers à drainer l'épargne publique en France pour financer leur propre entreprise en créant le Crédit mobilier (1852). Après avoir investi cet argent en pleine période d'euphorie dans de grands projets (chemins de fer, transports maritimes, mines, immobilier) ils perdirent tout, 10 ans plus tard, lorsque la crise économique a frappé.

. **Thomas Cook (1808-1892)** : A l'origine, ce baptiste cherchait à attirer du monde pour ses réunions antialcooliques. Il organisa pour cela des excursions clés en main et à bas prix vers la ville du meeting avec visite de celle-ci à la clé. Au fil du temps, il a été le premier à offrir tout un ensemble de services à l'occasion des voyages et déplacements créant ainsi le début de l'industrie du tourisme.

. **Aristide Boucicaut (1810-1877)** : D'abord commis dans la boutique paternelle, il révolutionna ensuite le commerce de centre-ville en ouvrant le premier grand magasin de l'histoire : le Bon marché. Afin d'éviter toute forme de marchandage, ses prix étaient bas toute l'année et tous étiquetés. Il proposa également une foule de nouveaux services pour l'époque : SAV, reprise des produits, livraison à domicile, ainsi que le principe de l'animation commerciale (soldes, semaine du blanc).

. **Alfred Krupp (1812-1887)** : Ce maître de la concentration verticale et de la stratégie industrielle a parfaitement réussi à assurer durablement, et sans soubresaut, une activité sidérurgique forte dans un pays divisé (Allemagne) disposant d'infrastructures faibles. Il a unifié toute la chaîne allant de la production de matières premières jusqu'à la vente de produits finis en filialisant les principaux secteurs de la sidérurgie : chantiers navals, usines d'armement, hauts-fourneaux, mines.

. **John Pierpont Morgan (1837-1913)** : A l'origine du plus important groupe sidérurgique du monde (US Steel), il est le premier banquier d'affaires moderne à s'être spécialisé dans les fusions d'entreprises avec plus de 200 à son actif.

. **John D. Rockefeller (1839-1937)** : Ce jeune commerçant devenu par la suite milliardaire (fortune estimée à 900 Millions de dollars de l'époque) est le premier à avoir flairé les ressources liées à l'exploitation du pétrole à partir de sa découverte aux Etats-Unis en 1859. Il fonda la Standard Oil en 1870 intégrant toute la chaîne de production, de l'extraction au transport et du raffinage à la distribution. En quasi monopole (90% du marché) il dû subir la loi antitrust de 1890 conduisant progressivement au démantèlement de son groupe en 1911.

. **Henri Fayol (1841-1925)** : Il est le premier directeur de société à s'être intéressé à la gestion des salariés en posant les premiers principes du management : art de prévoir et d'organiser, aptitude à commander, unicité de direction, primauté de l'intérêt général, initiative à laisser aux salariés, importance de l'esprit d'entreprise...

. **Frederick Taylor (1856-1915)** : Ingénieur dans l'acier, ce dernier réalise une nouvelle organisation du travail pour lutter contre la «flânerie ouvrière» en laissant la conception au bureau d'études et l'exécution à l'ouvrier. Ce dernier doit dorénavant réaliser des tâches simples et répétitives pour gagner en rapidité avec des gestes décomposés le privant ainsi de son savoir traditionnel d'artisan.

Taylor devient ensuite consultant pour diffuser sa méthode dont on connaît l'usage quasi systématique dans le monde industriel jusqu'à la seconde guerre mondiale.

. **Henry Ford (1863-1947)** : Il révolutionne la production de masse dans la construction automobile sur le site de Detroit en introduisant, dans ses usines, une chaîne de montage mobile destinée à assembler le modèle T au prix imbattable en 1908 de 825\$ (puis 500\$ en 1914). Il double également le salaire de ses ouvriers pour en faire des clients. 15 millions de modèles T seront vendus entre 1908 et 1928.

. **Alfred P. Sloan (1875-1966)** : Contrairement à Ford, le PDG de General Motors décide de séduire les clients avec des modèles variés (Buick, Cadillac, Chevrolet...). Très doué en marketing, il révolutionne le management en décentralisant les décisions, en responsabilisant chaque cadre, en rendant autonome chaque division qui est évaluée sur ses résultats, permettant ainsi à la direction de se concentrer principalement sur la stratégie.

. **Andre Citroën (1878-1935)** : Cet ingénieur exceptionnel a eu le don de faire parler de lui et de ses voitures en lançant plusieurs rallyes dans le monde (Sahara, Afrique noire, Pékin). En plus de ses audaces publicitaires, il révolutionne également le service à la clientèle avec la garantie 1 an, la première révision gratuite après rodage et l'échange standard de pièces mécaniques.

. **Georges F. Doriot (1899-1987)** : Ce militaire français naturalisé américain puis diplômé de Harvard est le pionnier du capital-risque dans le High Tech en créant la société ARD (American Research & Development). Avec elle, il finança notamment Digital Equipment Corporation le futur géant de l'informatique en multipliant sa mise par 6 000 en seulement 15 ans !

ÉVOLUTIONS DES ATTENTES VIS-A-VIS DE L'ENTREPRISE

. **Hier**, c'était le pays qui était demandeur en privilégiant la satisfaction des besoins de base et en attendant que chacun contribue à la richesse brute dans un cadre d'équipement des ménages et de croissance avec pour enjeu principal celui de «vivre mieux».

. **Aujourd'hui**, c'est le marché qui commande en favorisant la consommation et le principe de précaution tout en misant sur le développement durable dans un enjeu de «vivre mieux sans abîmer».

. **Demain**, c'est la société toute entière qui souhaite réguler les responsabilités et les relations dans un cadre d'attentes différenciées, de partage et de contribution citoyenne, avec pour enjeu majeur une richesse utile pour tous et un «vivre mieux ensemble».

. **William Kelly (1905-1998)** : Dès 1946, à la sortie de la guerre, il propose aux entreprises américaines de pallier leur manque de personnel de bureau en faisant le travail de secrétariat à leur place et dans ses propres locaux. Il est en quelque sorte l'inventeur du travail temporaire en finissant par faire déplacer ses équipes directement au siège des sociétés clientes lorsque le besoin s'en faisait sentir.

. **David Ogilvy (1911-1999)** : Cet Ecossais a réussi dans les années 50 à transformer la traditionnelle réclame par de la publicité moderne destinée à améliorer l'image de marque de ses clients et faire progresser leurs ventes de manière mesurable. Il fut ainsi le premier à rafler les budgets d'Unilever, d'American Express et de General Foods.

. **Taiichi Ohno (1912-1990)** : Ingénieur chez Toyota dans les années 50, il met au point le principe du «juste-à-temps» qui inspire actuellement la *Lean production*. A l'origine du «toyotisme», c'est-à-dire aux antipodes du fordisme, il concilie la fabrication en grande série avec les désirs particuliers des consommateurs, dans un système où l'aval commande l'amont de la chaîne de fabrication en l'informant précisément des pièces à fabriquer (plus de stock inutile et coûteux).

. **Marcel Fournier (1914-1985)** : Initiateur du premier hypermarché Carrefour à Sainte-Geneviève-des-Bois en 1963 (2 500m² et 3 000 articles proposés), il met en place le concept moderne de la grande distribution qui consiste à faire ses courses en une seule fois dans un seul endroit et avec des prix attractifs. Aujourd'hui, 1 235 hypers sont implantés en France.

. **Akio Morita (1921-1999)** : C'est l'inventeur génial de l'électronique de loisirs. Cofondateur de Sony, il a des succès mondiaux à son actif comme le walkman, le magnétoscope, le camescope ou encore le CD.

. **Jack Welch (1935)** : Sa méthode de management par la pression permanente a réussi à transformer en 20 ans la peu dynamique General Electric en groupe considéré comme le plus rentable du monde. Sa méthode : la peur, en virant tous les ans 15% des cadres les moins performants ainsi que toute filiale insuffisamment rentable.

. **Phil Knight (1938)** : Fondateur et PDG de Nike, le N°1 mondial de l'équipement sportif, il est le premier à disposer d'un groupe international sans aucune usine de production. La fabrication est sous-traitée à 99% dans des firmes installées en Asie en se contentant uniquement d'assurer la conception des modèles et le marketing des produits.

. **Bille Gates (1955)** : Il est aujourd'hui l'un des hommes les plus riches du monde grâce à son groupe Microsoft qui dispose d'un quasi monopole sur le marché des logiciels. Contrairement à Rockefeller il a réussi à gagner tous ses procès antitrust.

. **Sergey Brin (1974) et Larry Page (1973)** : Ces 2 créateurs du moteur de recherche Google dominent actuellement le secteur Internet grâce à une technologie reposant sur plus de 10 000 ordinateurs répartis dans 3 centres de calculs à travers le monde. Une prouesse qui permet de gérer l'exploration de 3 milliards de pages Web par seconde et traiter quotidiennement plus de 200 millions d'internautes du monde entier et bientôt beaucoup plus encore !

CROIRE OU PAS AU «LONG TAIL»

La définition en français de ce concept inventé par Chris Anderson, rédacteur en chef du magazine américain *Wired*, signifie «longue traîne». Le «**Long Tail**» définit un processus économique et culturel qui prédit que l'on est en phase de passer d'un marché global dominé physiquement par un nombre limité de produits et d'entreprises, à une offre virtuelle bien plus diversifiée et segmentée correspondant à des millions de niches. Par exemple, le développement de l'Internet et ses nouvelles méthodes de distribution ouvre de nouvelles perspectives de créations d'entreprises et de nouveaux produits en les rendant disponibles et visibles en permanence sans l'obligation préalable de disposer d'une grosse structure et d'importants moyens financiers.

Sous un angle plus marketing, le «**Long Tail**» fait référence à une courbe de la demande qui se prolonge durablement après l'achat de «best-sellers» (produits de consommation de masse) profitant à bien d'autres produits pouvant être achetés en petite quantité en fonction directe des besoins, désirs, pulsions, moyens et attentes du moment. Pour résumer ce nouveau principe, Chris Anderson utilise une métaphore indiquant que si avant «*Chacun regardait, écoutait ou lisait à peu près la même chose, aujourd'hui nous entrons dans l'ère de la microculture, où nous nous intéressons tous à des choses différentes.*»

48. Les nouveaux défis de l'entreprise durable

Tenir compte de 4 finalités

Que l'on soit jeune entrepreneur ou dirigeant d'une entreprise déjà bien en place, ce qui est sûr c'est que les évolutions socio-économiques dans les pays occidentaux et industrialisés obligent à se forger une nouvelle légitimité auprès de l'ensemble des acteurs de la société civile : clients, usagers, actionnaires et salariés. L'efficacité multiple des entreprises est essentielle au développement de la société, c'est même le moteur principal du progrès économique et social. La question n'est plus aujourd'hui de «faire le maximum» mais de faire en sorte que l'entreprise soit particulièrement attentive à satisfaire toutes les parties prenantes (même si l'observation des faits montre souvent le contraire). Il s'agit dorénavant de considérer que la performance économique et financière ne peut plus être obtenue coûte que coûte ni de façon aveugle. Il est devenu nécessaire pour l'entreprise de répondre simultanément à 4 finalités :

- . Etre utile à la société civile ;
- . Satisfaire ses clients, usagers et/ou adhérents ;
- . Démontrer de la performance pour ses propriétaires et actionnaires ;
- . Permettre aux salariés et agents de s'accomplir dans leur travail.

Les principales questions qui se posent dorénavant sont donc :

- . Est-ce que les référentiels de pilotage utilisés en management sont adaptés à la nouvelle donne ?
- . Pratique-t-on correctement un «360° d'entreprise» en matière de mesure de satisfaction ?
- . Que faut-il mesurer précisément pour conduire une entreprise (qualité, environnement, développement durable, management, excellence...)

Qu'on se le dise : l'entreprise est maintenant tenue pour responsable des impacts multiples de son activité sur la société !

Au-delà du travail, un rapport nouveau à la société

L'évolution de l'entreprise ne se résume plus seulement à la création de richesses et d'emplois. De la même manière, le rapport au travail milite pour plus d'équité et plus de mieux-être sachant que le travail est un lien économique et social qui ne suffit plus à rendre harmonieuse la société. Deux demandes qui montent en puissance alors même que les salariés deviennent de plus en plus exigeants sur la qualité de leur vie sur le lieu de travail. Parallèlement, l'opinion publique fait pression auprès des entreprises sur leur contribution citoyenne au progrès sociétal et au développement durable. La conjugaison de ces deux mouvements rend de plus en plus caduques les pilotages traditionnels de l'entreprise et la simple logique de résultat économique ou de service. En oeuvrant dans un univers ouvert, l'entreprise est fortement interpellée sur le sens et l'impact de ses activités. La société attend d'elle d'être moins égoïste ou plutôt d'élargir le champ de son égoïsme en pensant aussi à l'avenir et aux autres. Il est devenu urgent de créer un lien plus large, un lien politique de nature sociétale dans le sens où le travail doit s'intégrer dans la qualité de vie au sein de la cité comme dans les choix citoyens de société.

ASSOCIER L'EXCELLENCE ET LE CHANGEMENT

Selon Thomas Peters qui fut longtemps un gourou très sollicité en matière d'organisation et de management aux Etats-Unis, «*Il n'y a pas d'entreprise excellente*» seulement une capacité de réussite fondée sur la qualité, le service et la réactivité face au marché. Co-auteur de la fameuse grille des «7S» de McKinsey qui fut longtemps utilisée par les grandes firmes de conseil en matière d'analyse des organisations, il suggère que le succès durable des entreprises repose principalement sur les hommes, leur enthousiasme et leurs compétences. Pour cela, il faut «*Libérer l'entreprise de la tyrannie des petits comptes à courte vue*», une critique directe contre l'organisation bureaucratique héritée de Max Weber et du management scientifique de Taylor. Bien qu'auteur d'un livre à succès intitulé *Le Prix de l'excellence* paru dans les années 80 qui souligne l'importance pour l'entreprise de bien utiliser ses salariés, ses clients et l'action opportune, il intègre également au fil des années la nécessité du changement maîtrisé.

Dans un de ses livres paru en 1987, *Le Chaos Management*, toujours d'actualité, il prône un modèle d'entreprise souple et réactive avec des structures plates (avec peu de niveaux hiérarchiques) et de petites unités autonomes et responsables capables de «sentir» les besoins du client et d'y répondre très rapidement. En fait, selon ce surdoué de la pensée managériale, le secret de l'efficacité organisationnelle consiste à la fois dans la recherche de l'excellence mais aussi dans la capacité de s'adapter au changement. Pour cela, chaque entreprise doit choisir un système, n'importe lequel parmi ceux proposés dans la grille «7S», et s'obliger à le mettre en place avec constance, agilité, plasticité et rigueur !

La feuille de route de l'entreprise

Pour évaluer la responsabilité sociétale d'une entreprise, 4 études d'opinions simultanées sont nécessaires au sein du 360° panoramique. Il s'agit là de réaliser une action stratégique devant s'inscrire dans une démarche globale et transversale. Elle se concrétise par une «feuille de route» qui comprend une vingtaine de critères évalués entre 0 et 100% d'avis favorables et cela, en fonction de l'implication des 4 parties prenantes : propriétaires, clients, salariés et partenaires. Chaque critère dispose d'un poids spécifique dont le total général atteint 100.

. Sources d'évaluation et poids de chaque critère (entre parenthèses) pour réaliser un 360° panoramique :

Utilité de la société (évaluation par les 4 parties prenantes)

- | | |
|-------------------------------|-----|
| 1. Apport de l'activité | (2) |
| 2. Citoyenneté | (2) |
| 3. Relations professionnelles | (2) |
| 4. Respect de l'environnement | (2) |
| 5. Innovation | (2) |

Satisfaction client (uniquement par le client)

- | | |
|-------------------------------|-----|
| 6. Qualité produit/services | (6) |
| 7. Valeur ajoutée | (5) |
| 8. Prise en compte spécifique | (4) |
| 9. Rapport qualité/prix | (7) |
| 10. Excellence | (8) |

Performance propriétaires (uniquement par les propriétaires avec exceptions)

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 11. Objectifs financiers | (13) |
| 12. Objectifs non financiers | (12) |
| 13. Potentiel de l'entité | (5) |
| 14. Confiance dans les dirigeants | (4) (25% avec sal.) |
| 15. Réputation de l'entité | (6) (4 parties ensemble) |

Accomplissement des salariés (uniquement les salariés)

- | | |
|---------------------------------|-----|
| 16. Intérêt au travail | (5) |
| 17. Rétribution | (5) |
| 18. Appui du management | (3) |
| 19. Développement professionnel | (2) |
| 20. Environnement de travail | (5) |

Source : Cabinet Inergie

Un processus de changement irréversible

La mondialisation, les nouvelles technologies de l'information ainsi que l'importance croissante du regard financier sont devenues les moteurs du changement organisationnel. Ils entraînent une rapidité de changement dont personne ne peut encore prendre conscience de la portée. Si l'informatique a été longtemps considérée comme une fonction séparée et plutôt mystérieuse, elle est maintenant devenue le pilier de l'organisation et de la stratégie concurrentielle des entreprises. D'autres concepts émergent également dans cette nouvelle ère de l'information qui gravitent tous autour du facteur humain, lequel est promis à reprendre toute sa place dans la stratégie de l'entreprise. Le processus de changement devient obligatoire, même s'il peut apparaître plus complexe et moins facile qu'auparavant. La qualité des décisions, l'expertise des dirigeants, la coopération entre services et entre partenaires (clients, fournisseurs...), le partage de l'information, le rôle magistral de la gestion des ressources humaines sont autant de facteurs clés pour se donner les moyens de réussir aujourd'hui et demain.

LES «7S» DE MCKINSEY EN MATIÈRE D'EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE

- . **Style** (Style de management) : Quel est le comportement des managers ?
- . **Staff** (Personnel) : Comment l'entreprise développe-t-elle le potentiel de ses salariés ?
- . **Systems** (Procédures formelles et informelles) : Quels sont les processus et flux d'information qui permettent à l'organisation de fonctionner ?
- . **Strategy** (Stratégie) : Quels sont les programmes d'action et comment tiennent-ils compte des évolutions de l'environnement à moyen et long terme ?
- . **Structure** (Structure) : Comment les activités sont-elles organisées ?
- . **Skills** (Compétences) : Quels sont les points forts, les compétences distinctives de l'organisation ?
- . **Shared Values** (Valeurs partagées) : Les personnes dans l'organisation ont-elles une vision commune de leur avenir et partagent-elles une éthique ?

Entre changements et opportunités

Partout dans le monde de nouveaux fabricants et de nouveaux produits apparaissent. Près de 200 pays rivalisent sur le marché global posant constamment des défis aux entreprises, même parmi les plus compétitives, et ce quel que soit leur lieu d'implantation. Si la rapidité des changements est difficilement contrôlable avec les nouvelles technologies et l'Internet, elle laisse néanmoins entrevoir des opportunités considérables. Les principaux changements et opportunités qui en résultent sont tous globalement positifs et reposent sur plusieurs grandes forces dont notamment :

- . La mondialisation des affaires, accompagnée d'une intensification de la concurrence internationale, de l'émergence d'une clientèle à la fois régionale (par pays) et mondiale, ainsi que de nouveaux gisements de ressources.

- . L'évolution des lignes de démarcation entre secteurs industriels et structures concurrentielles, avec notamment des fusions et acquisitions à grande échelle ainsi que la conclusion d'alliances stratégiques au sein des groupes industriels traditionnels.
- . La puissance des marchés financiers mondialisés qui fait entrer dans une nouvelle ère de la «financiarisation» et de la désintermédiation, avec une importance décisive accordée à la création de valeur actionnariale.
- . Le changement des données démographiques accompagné d'une évolution des valeurs, des attentes et du comportement de l'homme en général.
- . La puissance nouvelle de l'opinion publique s'exprimant par des canaux inédits, notamment en terme de boycott des produits et des marques.
- . La prise en compte et l'examen de plus en plus minutieux de la portée morale des décisions prises par les entreprises (sur l'environnement, la qualité, le social...) par le grand public, les consommateurs et l'Etat.
- . L'intensification de la déréglementation, des privatisations et d'une coopération entre le monde des affaires et les services de l'Etat.
- . Le recours à la réorganisation permanente (suppression de postes, externalisation, réingénierie...) ainsi que l'adaptation obligatoire des pratiques commerciales d'un pays à l'autre, d'un secteur à l'autre.
- . L'évolution du pacte social/contrat de travail/contrat commercial entre les sociétés et leurs employés, leurs clients et les autres parties prenantes, ce qui induit une nouvelle dynamique humaine (formation, coopération, intéressement à la création de valeur, pratiques incitatives...).

OUVRIR LES PORTES DE L'AVENTURE ET DU RISQUE

D'une manière générale, la réussite repose sur l'anticipation des attentes du client lesquelles se concentrent (en plus des besoins ordinaires) sur un triptyque gagnant : le besoin de rêve et d'évasion, le pratique et le sur-mesure. Une bonne dose d'imagination, d'intuition et de conviction fait que les créneaux et/ou les niches porteuses qui réussissent le mieux ne relèvent pas toujours d'un axe rationnel, maîtrisé ou connu au départ. En ce domaine, de très nombreuses opportunités d'offres sont possibles pour qui sait éveiller ou réveiller les nombreuses attentes et besoins latents ou cachés de la nature humaine. L'âge et l'expérience ne sont pas forcément des atouts dans un monde changeant et imprévisible.

Il s'agit principalement pour le manager, dirigeant ou créateur d'entreprise de savoir «opportunistiser» en permanence la situation micro économique de son marché, de rebondir rapidement et de s'adapter, avant les autres, aux facettes d'exigence du consommateur ou du client. Rechercher et exploiter des micro-créneaux et des niches spécialisées est sans aucun doute la tendance gagnante de l'entreprise durable même si celle-ci doit moins flatter l'imaginaire individuel et collectif. Lorsque ces conditions sont réunies, alors s'ouvrent les portes de l'aventure économique, du risque business, de l'engagement personnel des collaborateurs dans un effort motivé permanent qui ne fait que recommencer chaque jour...

12 facteurs clés pour aborder le 21^e siècle

Les sociétés qui réussiront au 21^e siècle devront présenter un minimum de 12 caractéristiques ou facteurs clés étroitement corrélées. Elles devront être capables de reformuler (modifier) constamment leurs stratégies afin d'intégrer les évolutions de commerce moderne, les attentes internes et externes ainsi que les progrès réalisés dans le domaine du marketing.

Pour réussir de manière durable, les entreprises devront :

- 1.** Disposer d'organisations moins hiérarchiques, plus aplanies (horizontales), plus interfonctionnelles ;
- 2.** Donner le pouvoir aux individus et aux groupes constitués en interne ;
- 3.** Avoir une approche mondiale ;
- 4.** Être constituées en réseau et faire partie intégrante d'un groupe de sociétés (alliances) qui assureront de concert le circuit de valeur ajoutée ;
- 5.** S'appuyer intégralement sur l'informatique et les NTIC ;
- 6.** Avoir pour objectif la satisfaction des besoins de la clientèle ;
- 7.** Se préoccuper de ceux qui sont parties prenantes de leurs produits (clients, consommateurs, fournisseurs, partenaires) ;
- 8.** S'orienter selon une conception d'entreprise caractérisée par un partage des valeurs et de la culture, en mettant l'accent principal sur le facteur humain ;
- 9.** Être compétitives en termes de délais et de création de valeur productive, immatérielle, actionnariale... ;
- 10.** Faire preuve d'imagination, d'innovation et d'esprit d'entreprise ;
- 11.** Être flexibles en s'appuyant sur la gestion des ressources humaines et physiques, ainsi que sur le management des connaissances ;
- 12.** Savoir créer et mettre en œuvre un nouveau paradigme marketing reflétant les différentes caractéristiques étroitement corrélées de cette nouvelle organisation. D'ailleurs à ce stade, le marketing devient une philosophie commerciale en étant «les yeux, la conscience et les oreilles» de l'entreprise.

LA STRATÉGIE DE LA TRIBU

Un exemple performant de mise en œuvre du management des connaissances est celui qui s'articule autour du concept de la «tribu». La stratégie de la tribu se construit par déploiement d'initiatives locales au sein de petits groupes (même plus petits qu'un service). elle s'inscrit dans le cadre d'une dynamique de groupe et d'une déontologie, dont la démarche volontariste se doit d'être unifiée et soutenue. L'avantage du modèle de la tribu, après avoir brisé les résistances et les tabous liés à la rétention et au partage de l'information, est que l'exploitation du fond d'expertise ainsi créé se voit vite maîtrisé, car rapidement connu de tous les membres de la tribu. la crainte d'un pillage devient alors quasi nulle, car le partage des connaissances fait rapidement tache d'huile à partir d'une information qui reste constamment traçable.

Principales caractéristiques de l'échange au sein de la tribu :

- . Il suppose un climat de confiance entre les personnes ;
- . Les membres de la tribu sont confiants dans leur contribution et peuvent communiquer en direct avec chacun des auteurs ;
- . L'échange est animé par une autorité proche ;
- . La qualité de l'échange soude et identifie la tribu ;
- . Par son activisme, il prend en compte une démarche de «troc» implicite ;
- . Il suppose des moments de rendez-vous, de mise à plat, de pause et de réflexion ;
- . Il prend en compte la notion de territoire d'usage de la connaissance, en général lorsqu'il n'y a pas d'enjeu de territoire, le partage d'informations fonctionne bien. Lorsqu'il y a échange entre plusieurs tribus, il y a alors risque de problème du fait de «langages» différents ;
- . Il s'appuie constamment sur le besoin d'une reconnaissance par ses pairs.

49. Accompagner l'émergence d'un néo-management

5 grandes tendances inéluctables

Avec la marée montante des nouvelles technologies de l'information associée à ses effets directs et transverses, de nouvelles règles de management se dessinent plus ou moins clairement. 5 grandes tendances apparaissent inéluctables pour conduire la nouvelle organisation de l'entreprise et gérer ses ressources humaines. Elles ont toutes pour principal objectif :

- . La "centration" sur la marque avec la maîtrise de l'offre
- . La "centration" sur la fidélisation et la compréhension des clients
- . La réduction des capitaux employés
- . La recherche d'une production sous-traitée

1. Maîtriser une organisation mouvante

La gestion en temps réel de la demande et de l'offre via Internet suppose que les entreprises fassent preuve d'une réactivité sans précédent. Recentrées sur leur cœur de métier, elles doivent avoir recours aux alliances stratégiques et à la sous-traitance. Elles ont l'obligation de repenser le fonctionnement de leurs différents départements (vente, achat, marketing...) en révisant notamment l'articulation entre eux, tout en pratiquant l'externalisation des moins stratégiques. Pour assurer un contact direct, interactif et individualisé avec leurs clients chaque entreprise doit pouvoir mettre en place un centre multiservices à distance, regroupant la vente par téléphone et par le Net. A terme, l'organisation peut devenir modulaire avec des «réseaux de compétences» associant les salariés et les partenaires et qui ont pour vocation de se constituer et de se dissoudre au gré des projets.

LA LOI DE CARLSON

Le professeur suédois Sune Carlson a découvert en 1950 la loi des «séquences homogènes», principe selon lequel un travail continu prend moins de temps que de le faire en plusieurs fois. Selon lui, il faut 3 minutes pour se concentrer sur un travail ce qui engendre, dans le cas d'un travail interrompu plusieurs fois, fatigue et sentiment d'inefficacité. Il avait déjà remarqué, à l'époque, que l'activité des managers était interrompue en moyenne toutes les 20 minutes !

2. Rendre accessible l'information à tous

L'intégration des technologies de l'information, dont l'Intranet et les progiciels de gestion intégrés, est amenée à favoriser la convergence vers le travail en réseau. L'objectif à atteindre est de fluidifier les relations internes/externes et faire en sorte que les informations deviennent accessibles en temps réel à tous, sans barrière hiérarchique ni cloisonnement entre services.

3. Disposer de managers animateurs et de salariés experts

Avec le partage croissant des informations, l'automatisation des tâches basiques et le déplacement de la valeur ajoutée de l'entreprise vers les actifs immatériels, une nouvelle donne se présente pour les salariés. Ceux-ci ne sont plus seulement soumis aux ordres et aux diktats productivistes, ils doivent dorénavant muscler en permanence leurs compétences afin d'atteindre une expertise accrue (qualité relationnelle, maîtrise des outils techniques, capacité à se situer dans un univers virtuel, autonomie de décision...). Devant l'effacement des relations hiérarchiques pyramidales, les managers deviennent des animateurs, des entraîneurs voire des coaches au service de leurs équipes. Le véritable sens du management s'affirme alors, en reléguant aux oubliettes la conduite autoritaire et impersonnelle des hommes.

LA LOI DE SALOMON

Le roi Salomon, 1000 ans avant Jésus-Christ, a écrit qu'il existait «un temps pour toute chose sous les cieux» en se référant aux moments forts de l'existence. Il signifiait par là que pour être efficace et accompli, il faut savoir changer régulièrement d'activité au cours de la journée. Cette loi complète parfaitement celle de Carlson dans le cadre de la vie quotidienne des managers modernes.

4. Favoriser le partage des connaissances et la gestion des compétences

Le véritable «Knowledge management» ou management des connaissances s'impose comme une nécessité à capitaliser sur les compétences, les expertises, les expériences et sur les ressources disponibles en interne. Le capital intellectuel (capital humain, savoir, motivation) et le capital structurel (organisation, capacité à «faire réseau») deviennent les véritables ressources rares de l'entreprise autour desquelles s'organise et se structure le partage du patrimoine immatériel, en s'appuyant principalement sur les nouvelles technologies.

5. S'engager dans une autre conception du travail

Si le sujet reste encore assez flou, surtout sous l'angle politique, les experts s'accordent tout de même à confirmer que la tendance lourde est à l'arrivée massive des entrepreneurs individuels (soho, télétravail...), au partage salarial et au multisalariat. L'avenir de l'entreprise petite et moyenne se dessine principalement autour d'un noyau restreint de salariés permanents tout en faisant largement appel à la flexibilité du travail : emplois précaires, temps partiel, intérim, CDD, externalisation des tâches...

Miser sur la capacité de redéploiement

Alors qu'un produit est un avantage concurrentiel dont la pertinence diminue avec le temps, la capacité d'action constitue un avantage concurrentiel durable. L'analyse des forces structurantes de l'environnement mondial permet d'affirmer que les organisations du XXI^e siècle seront des systèmes d'information reposant principalement sur le capital humain, articulés en fonction des différents temps de l'entreprise. Le développement des capacités opérationnelles de l'entreprise va donc se concentrer sur 3 aspects : Penser global, agir local ; agir tout de suite, penser synchrone ; penser individuel, créer collectif. Il s'agit en fait de mettre l'organisation de l'entreprise en situation d'agir dans le cadre d'un redéploiement stratégique rapide.

1. «PENSER GLOBAL, AGIR LOCAL»

En matière de mondialisation, il est clair que chaque entreprise reste foncièrement marquée par sa culture d'origine. Dans l'actuel processus en cours, le terrain de jeu demeure majoritairement occidental même si les prévisions indiquent qu'une seconde étape se profile intégrant l'Asie. La mondialisation suppose de penser les structures des organisations en les affranchissant des rigidités de l'espace. Il est ainsi démontré que les entreprises qui réussissent le mieux à l'international sont celles qui ont su concilier certains facteurs clés comme : la limitation du siège à l'essentiel, la réduction des niveaux hiérarchiques, la mise en place d'une forte délégation, la pratique d'un management radicalement internationalisé avec des systèmes de pilotage adaptés selon les territoires, l'élévation de l'international au rang de valeur et d'objectif pour l'ensemble du personnel, la mise en place d'une relation client gérée au niveau global avec des nouveaux produits développés pour des marchés globaux, tout en laissant à chaque zone les moyens de personnaliser l'offre au mieux des attentes de la clientèle... En modifiant les tailles des marchés, les périmètres d'entreprise et les localisations des activités, la mondialisation a introduit une tension critique dans les organisations, dont l'effet est d'opposer centralisation et décentralisation. Par exemple en matière d'organigramme, le succès ne peut résulter dorénavant que de la disparition de la notion de poste et de fonction au profit de la notion de rôle. Un rôle assorti de responsabilités temporaires au sein de projets définis dans le temps et couplé à des objectifs de résultats sans cesse renouvelés. Aussi penser l'articulation du global et du local en dessinant des boîtes, même traversées par des axes de métiers, de produits ou de projets s'avère non seulement inefficace mais surtout contraire aux objectifs nécessaires de réactivité, d'ouverture et de coopération. Une autre donnée fondamentale est la capacité de l'organisation à s'ouvrir à des partenaires issus de partout, comme à prendre en considération tout nouveau client où qu'il soit dans le monde en le considérant comme un acteur-concepteur réel ou potentiel des produits et des services.

LE RÔLE SOCIAL DU TOCARD

Pourquoi existe-t-il des tocards au sein des entreprises, c'est-à-dire des cadres inaptes à leur fonction, nuls, incompetents, contre-productifs mais souvent joviaux, brasseurs de vent et intelligents, de vrais charlots quoi ? Selon Didier Caors, associé au cabinet CAA, *«Le Tocard est la limite au-delà de laquelle on sait qu'il ne faut pas aller. Ce faisant, il rassure car il prouve qu'il y a toujours plus nul que soi»*. Ces salariés tocards qui occupent souvent des postes élevés semblent néanmoins remplir une fonction occulte au sein de l'entreprise. De l'avis d'Eric Albert, psychiatre et consultant, *«Plusieurs cas de figure sont possibles. Le premier est engendré par les organisations bureaucratiques. Le manager suit une progression «à l'ancienneté» et atteint son seuil de Peters plus ou moins vite. Cela ne l'empêche en rien de continuer à gravir les échelons «tant qu'il n'a pas démerité»*. Cette situation signifie que tant que l'individu n'a pas fait une grosse erreur, il continue de progresser dans la hiérarchie sachant que pour faire des erreurs *«il faut faire quelque chose»*, alors aucun risque de ce côté-là ! La seconde possibilité, selon ce consultant, est que dans le jeu de pouvoir au sein de l'entreprise *«Le Tocard est très utile : il ne fait d'ombre à personne, il est d'une fidélité à toute épreuve à celui à qui il doit sa place et il est prêt à tout pour y rester (donc manipulable à souhait)»*. De plus, le bon tocard dans la hiérarchie dispose souvent d'un bon relationnel en restant l'oreille de la direction.

2. «AGIR TOUT DE SUITE, PENSER SYNCHRONE»

Le temps des entreprises est actuellement régi par la vitesse de circulation et de traitement de l'information. Avant, le temps était synchronisé par les événements et les saisons. Lors de la révolution industrielle, la normalisation et le découpage régulier du temps grâce à l'horloge ont constitué la véritable innovation majeure, bien plus que la machine à vapeur selon L. Munford, Le développement de la comptabilité d'entreprise a de surplus ajouté la notion de calendrier annuel comme outil principal de découpage temporel. Aujourd'hui, plus que l'horloge et le calendrier, plusieurs autres temps se superposent dans l'entreprise influençant la durée de vie des décisions, la rapidité de réaction des acteurs et le «chronos» des cycles de vie des activités. La tension critique au sein des entreprises est telle, qu'elle génère constamment des différences de temporalité entre le court, le moyen et le long terme, entre le passé, le présent et le futur, entre le rapide et le lent, entre l'immédiateté et la durée, entre les âges et les générations et entre les habitudes de vie inhérentes au décalage des différents fuseaux horaires. En fait, la dominance du temps commun de référence se contracte progressivement au profit d'un temps approprié au rythme de chacun. Le vrai problème devient celui de la synchronisation de l'ensemble des temps au profit de l'action immédiate. Plus que la recherche de la compression du temps, l'usage des systèmes d'information doit permettre de réussir cet équilibre entre global et local, tout en se dégageant de la rigidité calendaire et structurelle. En terme d'organisation, la mise en place d'une salle de pilotage en temps réel sur le modèle des war-rooms s'avère hautement efficace.

Le prototype de la salle de pilotage correspond à un lieu physique ou virtuel, dans lequel peuvent se réunir tous les responsables concernés par le problème à résoudre. C'est un lieu dans lequel aboutissent tous les flux d'informations nécessaires à la fixation des objectifs comme à l'allocation de ressources. Il est tout à fait possible et souhaitable que coexistent plusieurs salles de pilotage distinctes au sein de l'entreprise (R&D, communication sociale, marketing, gestion d'une communauté particulière de clients, Direction générale, gestion de crise). Pour réussir, il est nécessaire que ce type de structure informationnelle et le mode de travail qui s'y rattache (de type hub) ne soient pas uniquement la pâle copie des traditionnelles réunions de comité exécutif. L'avantage de la mise en réseau de ces «hubs» offre l'intérêt de pouvoir penser synchrone et d'agir tout de suite, selon le temps propre du problème à résoudre.

LE TOCARD, UN PION POUR LA DIRECTION

Il est pourtant clair que la «tocardise» est le symptôme d'une organisation qui fonctionne mal parce que le groupe a besoin d'un bouc émissaire ou d'un flatteur pour le patron. A la différence du cadre «politique» qui construit sa carrière, le tocard n'a souvent pour seule ambition que de conserver son poste. C'est la raison pour laquelle, il est souvent promu là où les «politiques» veulent d'un fantôme inoffensif comme c'est le cas, notamment, dans les sociétés fortement fonctionnalisées ou, paradoxalement, dans celles qui sont en perpétuel changement. De l'avis, d'Eric Albert, le gros problème est qu'au niveau de la direction *«Les enjeux personnels dominent et pour qu'ils s'expriment à ce point, c'est que l'organisation a laissé suffisamment de pouvoir aux dirigeants pour détourner les règles. Ils n'agissent plus dans l'intérêt de l'entreprise qui les paye mais pour eux-mêmes»*. La fonction de régulation sociale du tocard au sein de l'entreprise consiste alors pour les différents niveaux hiérarchiques à se protéger contre les critiques les plus féroces en faisant en sorte que *«Le numéro 2 honni par les salariés serve de paratonnerre au numéro 1 qui le protège dans ce but.»*

3. «PENSER INDIVIDUEL, CRÉER COLLECTIF»

L'un des plus grands problèmes à résoudre en entreprise, est sans doute celui qui est lié à l'articulation entre un individualisme toujours plus fort et une coopération toujours plus décisive. Alors que la pénurie de compétences devient relativement forte, suite à la diminution de l'entrée des jeunes sur le marché du travail et à l'augmentation parallèle du besoin de nouvelles qualifications liées à l'arrivée ultra rapide des évolutions technologiques et commerciales, les compétences requises deviennent critiques pour la croissance et la compétitivité. Actuellement les entreprises sont prêtes à payer très cher leurs experts (haut salaire, avantages, stock-option). Un phénomène généralisé qui crée à la fois une menace inflationniste et une tendance socioculturelle lourde de nature à favoriser l'individualisme exacerbé. Il est d'ailleurs symptomatique de constater que l'individualisme dominant entre de plus en plus souvent en conflit avec des nécessités vitales, telles que celles concernant la synergie des savoir-faire, la combinaison des expertises ou encore, la connexion des intelligences.

En tout état de cause, la coopération ne doit pas être contrainte, sachant que toutes les tentatives d'institutionnalisation de la coopération n'ont produit que des rigidités et des délais. Ainsi, selon des chercheurs tels que M. Eisenhardt et D.C Galunic, *«Les systèmes reposant sur une rémunération contenant une part collective significative n'ont su drainer que des effets pervers»*. Toujours selon eux, l'obtention d'une coopération créatrice de valeur ajoutée nécessite de parier sur l'intelligence des individus en les impliquant fortement sur le résultat à atteindre. Dès lors pour favoriser une coopération productive entre experts, l'approche doit être bâtie sur la perception d'opportunités (favorables à la fois pour l'entreprise et pour soi) obligeant chacun à s'engager pleinement tant que ces opportunités sont susceptibles de produire des résultats. Pour cela, il est recommandé de calculer la rémunération en fonction du niveau de performance individuelle réalisée (à la manière des commissions versées au VRP, des honoraires établis selon l'importance du résultat obtenu ou de la partie variable majoritairement calculée sur la marge brute réalisée par les commerciaux). Pour réussir l'enjeu de la coopération intelligente, 3 processus doivent être mis en synergie (ce qui n'est pas actuellement le cas) : le management de la connaissance, le management relationnel et le management des compétences. Bien managée, l'exploitation de ces ressources doit cesser d'être un coût pour devenir un capital. L'enjeu est de taille, puisque l'information et la création de connaissances constituent la matière première de l'entreprise du XXI^e siècle.

LES PROFILS TYPE DU TOCARD

- **Le barde** : C'est celui que l'on moque ouvertement mais que l'on protège amicalement malgré tout, parce qu'il fait partie de l'équipe.
- **Le bouc émissaire** : Il est rituellement sacrifié au nom du bon fonctionnement de l'organisation sans avoir vraiment de possibilité de s'exprimer.
- **Le ringard** : Dans les réunions, son point de vue est toujours «à côté de la plaque» mais son aspect inoffensif rassure le groupe et permet de faire retomber la tension.
- **Le looser** : Il part toujours sur les mauvais projets avec une attitude qui inspire moins la pitié que le mépris. Il est un exemple «de ce que chacun peut devenir un jour».
- **Le «has been»** : Il représente l'ex-étoile montante du groupe mais a été figé en plein vol à cause d'un faux-pas que tout le monde d'ailleurs attendait de sa part. Il satisfait ainsi les soifs de vengeance de tout le monde.
- **Le promu** : Dépassé par les évolutions dans l'entreprise il continue de s'accrocher à son poste dont il a su graver les échelons par une compétence certaine mais à une époque et dans une structure donnée.
- **Le chef inamovible** : Ayant atteint son seuil d'incompétence et ne pouvant plus être promu, tout ce qu'il peut encore faire c'est d'emmerder et décourager tout ceux qui ont la malchance d'être sous ses ordres.
- **Le naïf** : C'est le cas des anciens de grandes écoles jugés incompétents à leurs postes et qui suscitent les sarcasmes de leurs collègues ou collaborateurs en prenant cela uniquement pour de la jalousie.
- **Le placardisé** : C'est le tocard ouvertement reconnu dans l'entreprise qui peut dorénavant démontrer son incompétence, son inutilité et/ou sa capacité de nuisance.

Développer le management des compétences

Chaque organisation doit s'obliger à définir ses besoins, afin de développer les 5 capacités demandées aux collaborateurs impliqués dans les nouvelles technologies : capacités de coopération, d'apprentissage, d'innovation, d'anticipation et de leadership. En fait, les compétences des collaborateurs doivent cesser d'être considérées comme un stock non productif ou faiblement utilisé, mais comme une matière à haut potentiel destinée à être cultivée et combinée intelligemment. Les implications de la transition vers une économie de la connaissance se caractérisent notamment par la responsabilisation et l'«autonomisation» des hommes à tous les niveaux de la hiérarchie, par le passage d'une culture hiérarchique vers une culture coopérative et par un accès facilité à l'information. Il est d'ailleurs devenu une évidence que ce qui fait le plus défaut dans la nouvelle phase de croissance actuelle, ce ne sont pas les capitaux mais les hommes. L'image de l'entreprise «neuronal» traduit assez bien le fait que le développement et la performance des organisations dépendent étroitement de la mise en intelligence collective de l'ensemble de ses membres autour d'une vision partagée et non plus uniquement, autour de la réflexion de son équipe dirigeante. Le facteur humain collectif ainsi qu'individuel est promis à devenir le moteur des stratégies d'entreprise en terme d'innovation (coût, service, technologie), d'ouverture des marchés et d'amélioration des processus. Il suppose toutefois la maîtrise de 4 processus prioritaires : l'identification des écarts entre les compétences stratégiques et l'état actuel des ressources ; le développement du portefeuille de compétences actuelles en combinant les principaux leviers de développement ; l'optimisation de l'utilisation des ressources et leur mobilisation au sein d'unités d'appartenance forte ; l'utilisation des outils de rétribution et de rétention des ressources critiques.

4 leviers de développement

S'il n'existe pas de mode de gestion du capital humain applicable à toutes les entreprises, les travaux du *Center for Creative Leadership* montrent qu'il existe 4 grands leviers de développement communs à toutes les formes d'organisation : expérience, coaching, formation, knowledge management (management des connaissances). Les chercheurs de ce centre ont démontré que le développement de l'individu provient à 70% de l'expérience et du knowledge management, à 20% des techniques de coaching et seulement à 10% de la formation. Ces chiffres incitent donc à exploiter chacune des grandes dimensions de développement et à les combiner intelligemment entre elles :

• L'expérience

L'idée est de répertorier les expériences apprenantes pour chaque compétence à développer et de confronter chaque individu à ces propres expériences sous forme de projets, de missions ponctuelles ou d'expériences en «environnement plateau» regroupant différents corps de métiers.

. Le coaching

Il permet de favoriser l'autonomie et l'expression du potentiel des individus par l'utilisation de techniques adaptées comme les entretiens, le feed-back ou bien encore, le plan de développement individualisé. Le salarié devient alors un acteur volontariste de son propre développement.

. La formation

Elle doit tirer parti des nouvelles technologies en vue de faciliter un développement individualisé. Par exemple, l'usage d'une formation en ligne produit un gain de temps estimé à 30%. Elle permet également de choisir le lieu et le moment de sa formation et surtout, de personnaliser son parcours grâce à une adaptation des modules en fonction d'une auto-évaluation permanente.

Encourager le management des connaissances

Selon John Brown PDG de *British Petroleum*, le management de la connaissance (knowledge management) consiste à ce que «*Mon entreprise apprenne mieux que ses concurrents, applique cette compréhension plus vite et plus largement qu'eux*». Dans cette vision, le management des connaissances se doit d'éviter toute forme d'exploitation insuffisante ou inadaptée des contenus engendrés par l'entreprise, lesquels pourraient devenir pénalisants pour les performances économiques. Dès lors, l'objectif revient-il à favoriser la circulation de l'information utile, qu'elle soit prélevée dans ou hors de l'organisation, de manière à la rendre constamment accessible, opérationnelle, questionnée et optimisée. En réalité, le management des connaissances constitue un domaine aussi mystérieux, qu'agité et bruyant. Ce phénomène émergent est d'autant plus flou que son importance s'avère fondamentale. Ce qui est sûr, c'est qu'il résulte directement de la dernière remise en question des principes établis dans l'entreprise, faisant que l'incertitude qui l'entoure se voit elle-même aggravée par le fait qu'elle apparaît comme la manifestation d'une mutation économique profonde et inéluctable. L'incertitude sur la définition et l'approche unifiée du management des connaissances s'exprime actuellement de 4 manières différentes : diversité des approches, changement de dénomination, étendue des stratégies et imprécision des termes :

. Diversité des approches

Il existe des dizaines d'approches différentes du management des connaissances, dont parmi elles : la gestion documentaire, la gestion de l'information, l'intelligence économique, la gestion des compétences, la gestion des systèmes d'information, la gestion des valeurs intellectuelles, l'innovation, l'apprentissage organisationnel...

. Changement de dénomination

Certaines entreprises n'ont fait que coller l'étiquette «management des connaissances» à des activités antérieures déjà familières, comme : la constitution d'équipes, la gestion de carrière, la formation, le perfectionnement, le reengineering, la conception des processus de l'entreprise...

. Etendue des stratégies

L'APQC (American Productivity and Quality Center) a souligné dès 1996, 6 stratégies de management des connaissances : stratégie globale de l'entreprise, transfert des meilleures pratiques, apprentissage individuel, analyse des besoins clients, gestion des valeurs intellectuelles, innovation.

. Imprécision des termes

Alors que la définition du concept «connaissance», vu sous l'angle du processus cognitif et de son usage opérationnel en entreprise, pose actuellement des problèmes sémantiques, aucun spécialiste et consultant n'est en mesure de proposer une démarche organisationnelle uniforme et globale.

Pratiquer le management relationnel

Ce type de management cherche à favoriser des opportunités de rencontres et de coopération entre individus, en interne comme en externe. Appelé aussi «business system», le management du relationnel traduit la reconnaissance de l'indispensable dimension interpersonnelle pour se créer un réseau de relations personnelles et professionnelles. La notion de capital relationnel porte à la fois sur le capital interne et sur le capital externe, sachant que l'un tend toujours à renforcer l'autre. Il a d'ailleurs été démontré que la création d'un réseau d'alliances stratégiques agit sur la structure interne de l'organisation et sur la culture de l'entreprise, en contraignant à supprimer les barrières intérieures, à réduire les échelons hiérarchiques et à adopter un schéma organisationnel de réseau plus fluide basé sur les équipes. Le principal obstacle à la création du capital relationnel reste le rejet de l'approche elle-même, c'est à dire la conviction bien ancrée qu'il est obligatoire de faire cavalier seul pour réussir.

Principales pistes pour développer le capital relationnel :

- . Mise en place d'un système de stimulation et de récompenses collectives ;
- . Favoriser des formations régulières sur la création et sur le développement des relations, notamment avec des formations externes car celles-ci permettent de tisser des liens et de créer des «sauts structurels» ;
- . Pratiquer la rotation des postes et les missions temporaires dans le but d'augmenter progressivement la taille des réseaux individuels ;
- . Créer des liaisons formelles entre les différents groupes, services, bureaux ou sites existants dans l'entreprise ;
- . Regrouper sur un même lieu plusieurs personnes ou plusieurs groupes, avec pour objectif de faciliter le partage de l'information et contribuer ainsi au développement du capital relationnel. Dans ce même ordre d'idée, les individus à tous les niveaux de l'entreprise doivent passer du temps avec les clients, les fournisseurs, les distributeurs et les partenaires. Le principe de regroupement doit aller de pair avec l'organisation régulière d'actions événementielles ;

- . Encourager le développement de communautés d'intérêt (groupes informels d'ingénieurs, réseaux; scientifiques...) en leur offrant de l'espace et du temps pour leurs réunions, ainsi qu'un soutien bureautique et des outils électroniques.

COMMENT REDYNAMISER LE PERSONNEL ?

- . Expliquer le nouveau projet sur une lettre d'information glissée à l'occasion du bulletin de paie.
- . Réunir le personnel, créer des groupes de travail, responsabiliser chacun sur une tâche précise.
- . Dresser un bilan des réalisations passées.
- . Faire plancher les équipes sur tous les scénarios, y compris le pire.
- . Mieux déléguer en équipant éventuellement les opérationnels avec de nouveaux outils informatiques (PDA, ordinateur portable...).
- . Créer successivement plusieurs petits événements festifs.
- . Rebaptiser la société et changer son logo afin de tourner la page.

50. Les effets du départ du patron

Le blues du PDG

Il existe un «syndrome de la retraite» éprouvé par la plupart des patrons selon Manfred Kets de Vries, professeur de management à l'Insead. Ce dernier explique clairement pourquoi il leur est si difficile de s'effacer car *«Les présidents aiment le pouvoir ; c'est la raison pour laquelle ils sont présidents. Lâcher les rênes de l'entreprise signifie redevenir un homme ordinaire, ce qui est insupportable pour beaucoup»*. Selon lui, *«Tout comme les arbres ont besoin d'eau et de soleil pour croître, beaucoup de dirigeants ont besoin de l'admiration de leurs subordonnés pour se sentir vraiment vivants»*. Le blues du PDG reposerait ainsi sur différents constats critiques :

- . Prise de conscience du vieillissement et de la perspective de la mort ;
- . Expérimentation du vide social accompagnant la retraite de celui qui s'est tout entier investi dans le travail ;
- . Angoisse de voir son œuvre réduite à néant ;
- . Retour à une vie familiale et conjugale parfois difficile lorsque l'épouse et les enfants ont occupé le vide laissé jusque là par le boss.

TYPOLOGIE DES PDG EN PARTANCE

Selon Jeffrey Sonnenfeld, professeur de management à l'Université de Yale, il existe 4 types de dirigeant en partance impliquant pour chacun un mode d'emploi spécifique au moment du départ :

. Le monarque

Il ne se retire pas car il ne voit pas comment il pourrait être remplacé. Il existe pour lui uniquement 3 options : la mort, le renversement, la filiation de son fils pour la succession. Pour rester efficace le plus longtemps possible et prouver la nécessité de sa présence les meilleures garanties apportées à son entourage sont : l'hygiène de vie, les exercices physiques et mentaux, le suivi médical. Dès lors il est difficile de le faire partir sans son assentiment. La seule solution consiste à lui donner un rôle de consultant dans l'entreprise et à lui trouver des missions à l'extérieur pour réduire peu à peu son identité dans l'entreprise.

. L'ambassadeur

Il sait organiser longtemps à l'avance sa succession car sa plus grande fierté est que son œuvre lui survive dans de bonnes conditions. En général, à la retraite, il sait élargir son spectre d'activité notamment dans la vie civile et associative.

. Le général

En dehors du théâtre d'opération de son entreprise il s'ennuie. C'est un homme de batailles qui s'évertue à sauver son entreprise du moindre péril dans un mélange permanent de stress et de plaisir.

Il ne peut se résigner à partir contre sa volonté et dans ce cas, s'applique à comploter avec de multiples alliés pour son retour. Le mieux pour le faire partir suppose de lui donner un titre prestigieux en veillant à ce qu'il ne participe plus aux décisions importantes, tout en lui trouvant des rôles de représentations extérieures.

. Le «governor»

Il trouve dans son départ à la retraite l'opportunité de tirer parti de ses relations et de son savoir-faire afin de créer une nouvelle entreprise ou s'impliquer dans d'autres activités. Son problème à lui n'est pas de s'accrocher à son poste mais, au contraire, de partir trop vite. Pour éviter cela, il convient de l'encourager à rester en contact quelque temps avec son ancienne société.

Une incertitude face aux nouvelles règles du jeu

Tout départ volontaire, imposé ou légal du patron suppose forcément l'arrivée d'un remplaçant faisant ainsi dire à Jean-Luc Placet, président du cabinet IDRH, que *«La succession est un révélateur du management d'une société»*. Même avis pour Eric Salmon, chasseur de tête, pour qui le départ d'un patron est un acte important qui fait qu'*«Une succession réussie fait aujourd'hui partie des valeurs reconnues par l'establishment. Elle donne à l'entreprise la sérénité dont elle a besoin»*. Pour le professeur de management Claude Riveline, le départ de l'ancien patron et l'arrivée du nouveau sont surtout l'occasion de résurgence de *«moment de meurtre»*, de transition sans histoire, de guerre souterraine entre rivaux ou de coups politiques. En tout état de cause, l'arrivée d'un nouveau patron bouleverse les repères confie Eric Delavallée, directeur d'études chez *Entreprise & Personnel*, car *«La principale source d'identification reste en effet le patron»*. L'arrivée d'un nouveau PDG bouleverse les repères et fait que *«Ce changement symbolique peut être très angoissant pour l'équipe rapprochée du partant»*. Pour certains le départ est même très mal ressenti considérant que *«Quand un chef s'en va, on se sent trahi, on a l'impression qu'il nous laisse tomber»*. Ce constat concerne aussi bien l'ancien patron respecté que celui honni. Dans tous les cas l'incertitude s'installe face aux nouvelles règles du jeu faisant qu'*«A l'annonce d'une succession, une espèce de confusion et de paralysie s'installent dans l'entreprise»* souligne Pascal Chalvon, patron d'une filiale de multinationale.

Une fenêtre de pouvoir pour les collaborateurs

D'après le psychiatre et consultant Eric Albert, *«Le changement de patron offre une courte fenêtre de pouvoir pour les collaborateurs qui ont momentanément les cartes en main»*. D'abord envers «le partant» pour qui l'heure du bilan a sonné et vers qui tout le monde porte un jugement plus ou moins sévère ou respectueux. A ce moment là il est constant de vérifier que *«Le regard de l'entourage prend de l'importance et spécialement celui de ses proches collaborateurs»* générant chez lui une forte attente de signes d'estime et de sympathie. C'est également vrai pour *«Le nouvel arrivant qui même investi du pouvoir ne peut pas encore l'exercer pleinement»*.

Durant quelques semaines, ce dernier ne dispose pas encore complètement des clés et des moyens de décider. Il se place alors sous la dépendance de sa nouvelle équipe en étant relativement influençable ou, pour le moins, sans parti pris car *«Ses avis ne sont pas encore fixés, ils sont en cours d'élaboration»*. Cette fenêtre est donc *«Particulièrement précieuse pour changer d'image, être une force de proposition, créer un type de relation différent avec le nouveau boss»*.

LES 5 DIFFÉRENTS TYPES DE SUCCESSEURS

. Le numéro 2 devient le numéro 1

En croyant bien connaître la personne en tant que N°2, il existe de fortes chances d'être surpris par de bonnes ou de mauvaises découvertes lorsque celui-ci devient le Number One, car la vie de N°2 n'a souvent rien à voir avec celle de patron.

. Le promu «inter pares»

C'est le dirigeant issu des rangs et que l'on connaît bien en tant que collègue. Il faut faire des efforts pour le prendre au sérieux. Le mieux pour ses proches collaborateurs consiste à poser leurs limites avec lui afin que celui-ci identifie mieux les siennes.

. Le parachuté de l'extérieur

Précédé d'une bonne ou d'une mauvaise réputation, il se peut que son attitude change en mieux au contact d'une nouvelle équipe disponible et accueillante.

. Le «pro» venu de la concurrence

S'il connaît bien le métier, il l'exerce souvent d'une autre façon. C'est pour cela qu'il a été embauché. Dans ce cas, il est recommandé que chaque collaborateur fasse évoluer sa propre pratique à son contact au risque sinon d'arriver à un clash inéluctable.

. L'ovni

C'est celui qui arrive d'un autre système et qui, en apparence, ne connaît rien ou presque du métier ou de l'entreprise. Avec lui, il convient de créer rapidement un *fit* managérial en faisant valoir ses compétences car, si le courant ne passe pas, ce dernier n'aura alors aucun scrupule à déplacer les pions.

La reconnaissance du «nouveau»

Il est incontestable que *«La meilleure façon de rassurer les salariés, prélude à leur adhésion, est que le nouveau dirigeant soit intronisé par son prédécesseur»* confirme Eric Delavallée car, *«La dimension culturelle et symbolique est essentielle dans ces moments»*. Ce qui est sûr, c'est qu'un patron qui arrive est tout autant dans l'incertitude par rapport aux personnes qu'il va trouver que celles-ci par rapport à lui : *«La seule différence, c'est qu'il a le pouvoir de les promouvoir ou de les placardiser, voire pire»*. Aussi durant cette période de flou relatif, il est recommandé aux proches collaborateurs de profiter de l'opportunité qui se présente avant que chacun ne se fige de nouveau dans un rôle bien défini. L'arrivée du nouveau boss est l'occasion de se repositionner, de relancer sa carrière, d'en modifier le cours. Pour cela, il est nécessaire d'accepter la reconnaissance du «nouveau» comme patron en essayant de comprendre ce qui est important pour lui. Ce qui est sûr, c'est que *«Le nouveau dirigeant fait très vite le tri entre les gens qui vont l'aider et les autres»*.

51. Construire une stratégie efficace

Raison et intuition

La stratégie d'entreprise doit évoluer avec le temps en évitant de rester figée face aux nouvelles problématiques et opportunités émergentes. Tout chef d'entreprise doit savoir anticiper et garder les yeux grands ouverts sur son marché. Pour cela, il existe de nombreuses écoles en matière de stratégie d'entreprise. La plupart ont en commun le recours à des matrices synthétiques d'aide à la stratégie reposant sur une analyse en deux dimensions de la réalité. S'il est évident qu'il faut aller bien plus loin dans l'approche, le contexte économique actuel de crise et de changement suppose de revenir régulièrement aux fondamentaux avant de s'engager dans de nouvelles activités ou actions concurrentielles. Parallèlement à l'usage de la raison qui repose sur un certain nombre de matrices destinées à définir la ligne directrice de l'entreprise : BCG, MacKinsey, ADL, modèle de Porter, SWOT, grille d'Ansof..., le chef d'entreprise doit également associer à sa réflexion stratégique l'intuition et une vision fondée sur 2 rôles conjoints :

- . Un rôle de chef charismatique dans lequel il définit une vision dynamique de l'avenir, indique la direction à prendre, donne des perspectives, délègue ses pouvoirs, mobilise l'ensemble des salariés sur des objectifs, des projets et des actions concrètes et surtout suscite la confiance et la foi dans ses compétences de chef ;
- . Un rôle d'architecte dans lequel il privilégie les questions liées au projet de l'entreprise, aux systèmes de récompense et de contrôle.

LES FORCES DE PORTER

Selon Michael Porter, consultant américain en stratégie, il existe 6 forces en présence dont l'équilibre en matière de situation concurrentielle permet de repérer les évolutions potentielles du marché. L'objectif est de noter de 0 à 9 l'importance de chacune des forces dans la stratégie à mener par l'entreprise permettant ainsi de les hiérarchiser dans le choix des actions à mener. Les 6 forces concurrentielles :

1. Les entrants potentiels (nouvelles entreprises, offre étrangère)
2. L'intensité concurrentielle (concurrence verticale ayant le même type de produit)
3. Les produits de substitution (concurrence horizontale ayant des produits différents)
4. Les clients (segment de clientèle)
5. Les pouvoirs publics (institutions européennes, nationales, territoriales, locales)
6. Les fournisseurs (force de proposition)

Chaque entreprise peut ainsi déterminer les couples d'acteurs les plus significatifs pour elle comme, par exemple, le couple Produit de substitution/Client considéré comme plus important à traiter que le couple Pouvoir Politique/Fournisseur.

5 stratégies génératrices de sens

Sur le plan interne, le leader doit d'abord mettre en place des stratégies génératrices de sens. Selon Manfred Kets de Vries, «*Les bons leaders doivent s'interroger en permanence sur leur idéologie fondamentale, c'est-à-dire sur le trait essentiel qui la distingue des autres organisations et qui conditionne sa réussite*». D'après lui, il existe 5 principales stratégies internes génératrices de sens qui font qu'une stratégie globale réussit :

- 1.** Susciter le sens de la mission chez les collaborateurs en les incitant à s'engager dans cette voie et à la soutenir en énonçant clairement :
 - . La vision de l'organisation pour l'avenir
 - . Ses objectifs fondamentaux
 - . La culture d'entreprise et sa signification
 - . La nécessité de créer la cohésion du groupe via des objectifs collectifs
- 2.** Susciter le sens de l'autodétermination en considérant que les salariés ne sont pas de simples pions sur un échiquier mais des acteurs ayant la possibilité d'effectuer des choix.
- 3.** Créer le sens de l'impact et donner aux salariés le sentiment qu'ils jouent un rôle important dans le destin collectif en ayant la possibilité de faire entendre leur voix via notamment la délégation de pouvoir.
- 4.** Souligner le sens et la valeur de la compétence des collaborateurs afin que chacun prenne conscience de sa progression et de son développement personnel. Pour cela, il est important que chacun trouve un exutoire à ses besoins d'exploration afin que sa propre créativité s'épanouisse pleinement.
- 5.** Développer le sens des valeurs partagées qui font que les entreprises réussissent, à savoir : travail en équipe, sincérité, respect de l'individu, délégation du pouvoir, orientation client, objectif de réussite, plaisir de travailler, responsabilisation, apprentissage continu, ouverture au changement, confiance...

LA MÉTHODE P.E.S.T.E.L

Il s'agit d'analyser les principaux facteurs environnementaux qui influencent de près ou de loin la situation économique de l'entreprise et qui constituent en eux-mêmes des opportunités stratégiques futures.

- P** : Environnement Politique : Existence ou non d'une institution de tutelle qui soutient
- E** : Environnement Economique : Marché global, local, nature de la demande
- S** : Environnement Social : Culture dominante, habitudes, comportement au quotidien
- T** : Environnement Technologique : Infrastructure, offre technologique
- E** : Environnement Ecologique : Tendances environnementales, incitation citoyenne
- L** : Environnement Légal : Norme, procédure, cadre réglementaire

Le modèle VIP

Sous l'angle extérieur de la stratégie d'entreprise, Frédéric Fréry, professeur à l'ESCP Europe, propose de construire sa stratégie grâce au modèle VIP (Valeur, Imitation, Périmètre) lequel repose sur 3 questions clés :

. Quelle est mon offre ? (modèle économique)

Il s'agit d'abord de définir comment créer de manière durable de la valeur et dégager du profit. Il s'agit ici du (V) de Valeur qui s'attache à déterminer tout ce qui concerne le financement de la croissance, la rémunération des parties prenantes (actionnaires, collaborateurs, banquiers, fournisseurs...) ainsi que le lancement de nouvelles offres dans ce qu'il convient d'appeler la chaîne de valeur.

. Quelle est ma différence ? (avantage concurrentiel)

En ayant la même stratégie que ses concurrents, l'entreprise court le risque de ne pas avoir vraiment de stratégie et de basculer directement dans la guerre des prix mettant en péril la marge et le profit. Pour éviter cela, il faut impérativement protéger son modèle économique de l'imitation (I). Le meilleur moyen consiste à détenir un avantage concurrentiel capable de mettre des barrières à l'entrée, de disposer de ressources uniques et/ou de fidéliser ses clients. 2 pistes sont possibles : réaliser une offre différente de la concurrence ; faire différemment la même chose.

. Quelle est ma cible ? (périmètre d'activité)

En rendant inimitable son système de création de valeur, il convient ensuite pour l'entreprise de le déployer sur un périmètre d'activités (P) le plus pertinent possible. Il faut alors définir ce que l'on ne fera pas afin d'éviter de tomber dans des dérives opportunistes et, surtout, se concentrer sur l'essentiel en matière de mobilisation d'énergie, ressources et attention.

Des questions subsidiaires doivent être posées telles que :

Quels marchés viser ?

Quels segments de clientèle ?

BtoB ou BtoC ?

Quelles zones géographiques ?

Que faire soi-même et que confier à des prestataires ?...

A partir de ce triangle VIP, l'essentiel de la problématique stratégique est résolu. Il est ensuite possible de mobiliser une panoplie d'outils et de concepts qui permettent d'initier une approche de la chaîne de valeur, qui hiérarchisent les forces de la concurrence et qui en déduisent les facteurs clés du succès.

Poursuivre par le DAS

Chaque entreprise doit savoir identifier clairement ses domaines d'activités spécifiques (DAS). Pour mener une stratégie efficace, il est obligatoire que le chef d'entreprise puisse donner une explication précise du savoir-faire maison, de son marché et de la place occupée dans la filière métier/produit.

A partir de cette approche des réponses précises doivent en découler portant notamment sur :

- . L'échelle de taille d'intervention de l'entreprise
- . La définition exacte de sa niche de marché
- . La typologie de la cible principale
- . Les spécificités de l'offre produit/services

Tout bon dirigeant et créateur d'entreprise doit maîtriser parfaitement ces préalables ainsi que ceux concernant les entreprises partenaires et concurrentes. A l'inverse, si le chef d'entreprise n'est pas capable d'identifier précisément son métier, son marché, ses principaux fournisseurs et concurrents, il ne peut développer avec efficacité son business par manque de connaissances suffisantes. Il est donc primordial que l'entrepreneur se demande régulièrement si son entreprise applique opportunément son savoir-faire sur un marché de croissance, en se posant également la question de savoir quelles sont les activités qui ne sont pas assurées par l'environnement concurrentiel actuel. Dans ces conditions, il devient beaucoup plus facile d'orienter le portefeuille d'activités de l'entreprise et *«Mettre toutes les chances de son côté pour connaître une croissance très forte»* selon Stéphane Jacquemet, directeur adjoint de Noveria Partners.

Afin de définir plus précisément les axes d'orientation stratégique, il est recommandé que l'entrepreneur suive ses intuitions sachant que beaucoup de réponses apparaissent le plus souvent de manière instinctive et par bon sens. Aussi le conseil prodigué par ce spécialiste de la stratégie d'entreprise est clair : *«Pour qu'une entreprise se développe, il faut analyser ses métiers afin de les appliquer à un marché porteur avec une clientèle la plus captive possible. Une compétence appliquée à un marché en décroissance est inutile...»*

La stratégie d'alliance

Dans un environnement difficile, voire défavorable, la plupart des PMI, PME et TPE qui font de la sous-traitance ont besoin de renforcer leur capacité pour résister à la concurrence et se développer sur le marché local, national, européen et/ou étranger.

Sachant que les effets de taille et de seuil de chiffre d'affaires sont presque toujours responsables d'un grand nombre de dépôts de bilan, rien de tel que la stratégie d'alliance pour les entreprises qui souhaitent rester indépendantes sur le plan capitalistique mais qui ont la volonté et la possibilité de mettre en commun des moyens humains, matériels et/ou financiers. En cela, la stratégie d'alliance représente un nouveau mode d'organisation pour toutes les entreprises dont le chiffre d'affaires est insuffisant pour répondre à la demande ou être viable à moyen et long terme. Cette 3e voie est une bonne alternative entre absorber un confrère ou être absorbé à terme ou encore lorsqu'il s'agit de répondre à des appels d'offre dont l'importance est bien supérieure aux moyens disponibles. En se regroupant à 2, 3 ou plusieurs, l'alliance permet de disposer d'un nouveau capital de matière grise permettant d'agir en amont du processus de fabrication et/ou améliorer la productivité des produits de façon à pouvoir baisser les prix de revient et redevenir concurrentiel.

La stratégie d'alliance dans ses modalités contractuelles repose sur un certain nombre de postures possibles à tous les stades de l'activité :

- . Publicité et communication à frais partagés
- . Mutualisation de certains moyens comptables (et risques financiers)
- . Partage de main d'œuvre (embauche en temps partagé)
- . Collecte d'informations économiques, techniques et juridiques
- . Frais de R&D partagés
- . Constitution d'une filiale commune pour conquérir de nouvelles parts de marché à l'étranger

Partie 3

**Les *Best Practices*
dans la conduite des affaires**

52. Comment font les dieux de la vente ?

Pour devenir un bon vendeur

La prospection, la relation commerciale et la négociation sont des savoir-faire qui méritent du talent et/ou un apprentissage *ad hoc* sur le terrain de la vente ou des achats. Aussi, telle une véritable leçon de négociation ce dossier s'adresse, avant tout, aux professionnels de la vente et à tous ceux qui sont confrontés à l'activité commerciale. Si le bon vendeur doit démontrer un large cocktail de charme, de culot, de feeling, de talent mais aussi une forte résistance au stress, le goût du défi, une motivation en acier trempé, de l'opiniâtreté et l'envie de gagner, il doit également faire preuve d'une parfaite connaissance de son client et d'un niveau de professionnalisme s'inscrivant dans une stratégie de négociation sans faille ni improvisation. Encore plus important, le bon vendeur doit savoir s'appuyer sur le relationnel en sachant prendre constamment du recul comme en ne mélangeant jamais les affaires et l'amitié. Pour Patrice Huerre, psychiatre, tout vient de l'enfance. Un individu qui dans son enfance *«N'a pas eu face à lui une autorité parentale forte sera plus tard un mauvais négociateur, car il n'a pas appris à gérer l'affrontement»*. Selon lui, il en ressort qu'un bon négociateur est *«Celui qui avec ses parents aura partagé des moments de jeu, source de curiosité, de créativité et surtout de plaisir. Or il n'y a pas de réussite professionnelle sans plaisir. Ou seulement à court terme»*. Exemples de conseils à suivre ou à méditer en provenance de grands professionnels de la vente :

1. RAPPORT AU RÔLE DU VENDEUR

- . «Un honnête homme rougirait de promettre plus qu'il ne tient.» *Confucius*
- . «Un crack de la vente ne perd pas de vue l'essentiel : faire du profit. Pour cela, il doit éviter d'en dire trop, sans bien sûr, que le client doute, ne serait-ce qu'un instant, de son honnêteté.
- . Même si la «négo» a capoté, un bon vendeur ne coupe jamais le contact avec le client.
- . On reconnaît aussi un crack à son sens de l'observation. Il identifie rapidement ceux qui ont le pouvoir, repère les rivalités, les contraintes. Selon les circonstances, il saura se taire, se montrer mielleux ou bien mettre la pression.
- . Tous les bons commerciaux carburent à l'adrénaline qui accompagne les challenges. Les résultats se jouent souvent sur quelques opérations d'envergure. Ce qui suppose d'avoir les nerfs d'un footballeur qui tire un penalty décisif en final de Coupe du monde !» *Cyrille Pluyette - Management*

- . «L'expérience, le savoir-faire permettent de devenir un bon vendeur, jamais un excellent vendeur. Ce qui fait la différence ne s'apprend pas. Certains appellent cela le talent. Disons que c'est d'abord une «nature». Ouverture, chaleur, exigence voilà les qualités innées d'un commercial d'élite.» *Mike Hessabi - Konika*
- . «S'adapter à son interlocuteur, c'est aussi dans certains cas, faire d'emblée étalage de son professionnalisme, afin de parler d'égal à égal.» *Caroline D - Banque d'affaires*
- . «Signer un contrat ce n'est rien, ce qui compte, c'est toute la chaîne de la vente qui se déroule après.» *Yann Lotte - Smile*
- . «Souvent un contact + du service = une vente.» *Didier Lelièvre - Orange France*

COMMENT SE METTRE EN POSITION DE FORCE DANS LA NÉGOCIATION ?

- . Choisir le bon moment le matin, l'après-midi ou le soir en fonction de son propre biorythme.
- . Envoyer l'ordre du jour par mail en demandant d'éventuels avis ou remarques par retour.
- . Ne pas être en position d'infériorité numérique en évitant d'être seul face à un collègue de décideurs.
- . Choisir de négocier sur son propre territoire afin d'être plus à l'aise en optant pour une salle claire et spacieuse, avec une table ronde ou ovale en vue d'atténuer les oppositions.
- . Serrer la main de tous, sans exception, dans le but de créer un premier lien de reconnaissance et de proximité.
- . Ne pas être dos à la porte, tout en évitant d'être aveuglé par la lumière du soleil dans les yeux.
- . Pendre la parole rapidement afin de se positionner comme leader.
- . Sortir en cas de surchauffe, ou de point de rupture, afin de faire le point avec ses conseillers.
- . Bien respirer avant d'intervenir afin de rendre plus puissante son intervention et éviter ainsi de parler inutilement.

2. RAPPORT AU RELATIONNEL

- . «Rappelez-vous toujours que le nom d'une personne revêt pour celle-ci la plus grande importance.» *Dale Carnegie - Inventeur du développement personnel*
- . «Il faut laisser chanter les cigales. En clair, si je laisse mon interlocuteur exprimer sa demande, choisir la partition, il m'en sera reconnaissant. Un client écouté est déjà à moitié conquis.» *Jean-Philippe Laligand - Fi System*

- . «Dans ses relations avec le client, il faut être chaleureux, simple, sincère et toujours afficher une présentation impeccable.
- . Quand on me dit «non», cela me motive. Quand je me trouve face à un obstacle, je cherche toujours les moyens de le contourner.
- . Il faut amener l'interlocuteur à se dire de vous : lui, j'aimerais bien que ce soit mon pote, mais aussi à le faire très vite parler de lui pour identifier ses points d'intérêts.
- . Je pars gagnant. Même si mon plan n'a pas abouti, je ne baisse pas les bras !»
Richard Kbiri - Hitechpros.com

- . «Le client adore qu'on lui donne l'impression d'être important. Le traiter comme *persona grata* en jouant sur la rareté des produits est une bonne manière de flatter son ego.»
William Coop - L'Entreprise

- . «La puissance d'un commercial, c'est sa capacité d'écoute. En faisant cela, il gagne la confiance de son client et augmente les chances de finaliser sa vente.»
Franck Jullien - Comenius

- . «Huit vendeurs sur 10 ne disent pas bonjour. C'est pourtant par ce mot, suivi d'un silence, que tout devrait débiter. Accueilli ainsi, le client entre de lui-même dans la relation d'achat en gardant le sentiment d'être libre, ce qui a un impact déterminant dans la conclusion de la vente.»
Jean-Claude Martin - Agence Personnalité

- . «Pour gagner la sympathie du client, un vendeur doit s'adapter le plus rapidement possible à son interlocuteur.
- . Il faut préférer les gestes horizontaux qui suggèrent le calme, l'ouverture et la maîtrise de soi»
François Sulger - Auteur Ed. Sand

- . «En matière de communication, 80% de l'argumentation est du ressort du non verbal. La gestuelle et l'apparence vont faire la différence entre deux commerciaux. Tous les détails comptent : tenue vestimentaire, propreté, regard, sourire, gestes ouverts, non agressifs ou directifs, distance privilégiée...
- . Attention au regard, c'est l'élément principal dans la communication non verbale. Ne pas regarder son client, dans nos pays, cela revient à nier qu'il existe. De la même manière, une bouche qui sourit est toujours rassurante.»
Nathalie Loux, Franklin Civey France

- . «J'essaie de discerner le registre dans lequel fonctionne le client. Son principal moteur est-il la sécurité, l'orgueil, la nouveauté, la confiance, l'argent ou encore la sympathie. Selon la personnalité que j'ai en face de moi, je fais varier mon discours.»
Yannick Ecale - Allibert

- . «Se faire redouter assure un avantage pour maîtriser l'entretien, notamment face à un interlocuteur en quête de sécurité, de garanties.» *Marie-Hélène Vidron - Canovas*

L'ENTONNOIR FINAL DU «OUI»

La technique consiste à récapituler tous les accords de principe manifestés durant la discussion et/ou ayant supposé une claire acceptation de la part du client. L'objectif est à la fois de lever d'éventuels quiproquos ou hésitations mais aussi de créer une obligation morale destinée à passer en douceur à l'acte contractuel. Exemples :

- . Vous **êtes intéressé** plus précisément par notre offre à x €.
- . Nous **sommes donc d'accord** pour inclure les prestations suivantes...
- . Vous me **confirmez bien** votre accord pour un paiement en 3 fois ?
- . Vous **acceptez** d'être livré en 2 fois.
- . Nous nous **en tenons** aux garanties suivantes...
- . Enfin vous **souhaitez bénéficier** des 2 avantages suivants...

3. RAPPORT À LA STRATÉGIE

- . «Si tu ne sais pas perdre, tu ne sauras pas gagner !» *Jack Welch - General Electric*
- . «Une vente se gagne avant la rencontre avec l'acheteur. Tout se gagne dans les cinq premières minutes de la prise de contact.» *Corine Moriou - L'Entreprise*
- . «C'est quand on ne s'affronte pas encore qu'il faut emmagasiner le plus d'informations possibles sur ses interlocuteurs. C'est l'occasion de les découvrir. Ces détails pourront se révéler par la suite primordiaux.» *Amadeo Ballester-Flors - Ballester*
- . «Faire signer son client, c'est indispensable, mais rien n'est plus dangereux que de se focaliser sur cet acte. Pensez toujours au coup d'après, ne pratiquez pas la politique de la terre brûlée, ne faites jamais rien à la hussarde.
- . Tous les bons vendeurs savent attendre le bon moment. Un client ce n'est pas qu'une vente, c'est aussi un investissement. Si un client vous a quitté, pas de doute, c'est parce que vous n'avez pas fait suffisamment attention à lui.
- . Il n'y a jamais de fin dans la vente. Le jour où l'on commence à se dire qu'on est vraiment bon, c'est fini.» *François Goupil de Bouillé - Nissan Europe*
- . «Une vente réussie est toujours un accord gagnant-gagnant. Il est bon que le vendeur souligne cette satisfaction partagée.» *Guillaume Huot - Cegos*
- . «Dans tous les cas, la discussion doit être rapidement positivée en insistant sur les éléments de rapprochement. C'est le grand jeu du donnant-donnant. Mon client exige davantage de remise, je vais lui en concéder mais en lui demandant plus de volume.

Il réclame une participation publicitaire, j'accepte en échange d'une meilleure présentation de nos produits. On n'arrive pas à un accord sans faire de concessions.»

Yannick Ecale - Allibert

. «Les meilleurs négociateurs sont ceux qui dénoncent, le lendemain de la signature, un contrat ratifié la veille. Dès qu'un contrat est signé, le pouvoir change de côté. Il passe dans les mains de celui chargé de sa mise en oeuvre.»

Vincent Eurieult - ESCP-EAP

. «Personne n'aime les accords trop verrouillés. On conserve toujours une marge de manœuvre dans l'application du texte.»

Roger Poletti - FO transport

LES 7 QUALITÉS DU NÉGOCIATEUR

- . **La détermination** : Savoir exactement ce que l'on veut et tenir la position.
- . **La force de conviction** : Démontrer un art certain dans la rhétorique en enchaînant les arguments dans un raisonnement implacablement logique.
- . **La maîtrise de soi et de ses émotions** : A la fois sourire, être chaleureux et convivial sans pour autant se laisser aller aux confidences.
- . **La clairvoyance** : Bien connaître la psychologie de son interlocuteur, agir avec tact en sachant comprendre et anticiper ses réactions.
- . **La créativité** : Savoir construire et/ou adapter son offre sur place en rebondissant sur toutes les opportunités offertes.
- . **La civilité** : Ne jamais agresser et critiquer son interlocuteur, en lui laissant toujours une porte de sortie honorable.
- . **La prudence** : Rester vigilant à tout moment en s'attendant au pire comme au retournement de situation.

4. RAPPORT À LA FIDÉLISATION

. «Attention au travers qui consiste à placer le relationnel au-dessus du professionnalisme. Il faut cesser de vendre en tapant sur l'épaule du client : si l'épaule change, il ne vous reste plus rien.

. Fidéliser ses clients, c'est penser à l'étape suivante. Installer une relation pérenne car je ne peux pas planter mes acheteurs, on est liés et on travaillera durant des années ensemble.»

Georges Quin - Fox Pathé Europa

. «En général, le prix des prestations n'est pour rien ou presque dans la désaffection des clients. La fidélisation passe par bien autre chose que les caractéristiques du produit ou de la prestation.

. Comme dans un vieux couple, le vendeur doit toujours chercher à surprendre son client, à entretenir la relation par de petits cadeaux pour égayer la routine. Il faut faire comme si c'était la première fois car rien n'est jamais acquis.

. La prospection, plus on en fait, mieux ça marche et plus on aime en faire. Et plus c'est facile, plus les rendez-vous tombent !

- . Trop de commerciaux font du moindre rejet une affaire personnelle. Erreur : le client ne vous dit pas non à vous personnellement. Il dit non aujourd'hui à votre produit ou service. Mais il ne dira peut-être pas non dans trois mois.» *Robert Moscovitz - Coach*
- . «L'art de la fidélisation repose sur des qualités d'organisation, suppose d'être rigoureux, de bien avoir en tête les petits détails qu'on a pu glaner sur le client. Plus le client se sent récompensé, plus il est fidèle.» *William Coop - L'Entreprise*

COMMENT RÉPONDRE À UNE PRESSION ?

D'après Jean-Louis Dubier, professeur à l'ESC-Toulouse, il existe 7 techniques pour répondre face à une pression et/ou une manipulation :

1. Répondre directement

Quand on le peut, être direct, précis, sûr de soi, permet d'éteindre tout de suite le feu et reprendre l'avantage psychologique.

2. Faire comme si

Ne pas vouloir entendre la question, ne pas s'arrêter sur l'objection ou le propos de son interlocuteur, l'obligeant ainsi à se taire ou à réitérer une seconde fois sa remarque.

3. Faire semblant

Donner l'impression d'être d'accord «vous avez raison», ou faire un hochement de tête mais sans s'appesantir sur l'argument et/ou développer davantage.

4. Répondre par une question

Au lieu de répondre du tac au tac par un argument précis, préférer renvoyer à l'autre une interrogation sous forme de question «C'est-à-dire» ; «Vous pouvez préciser plus clairement votre pensée».

5. Reformuler

Il s'agit de reprendre à l'identique une partie de l'énoncé précédent en le présentant sous une forme interrogative, de manière à obliger l'interlocuteur à s'exprimer encore plus avant dans son propos.

6. Interpréter

Répondre volontairement à côté de la plaque comme si l'on n'avait pas compris la question.

7. Différer la réponse

Ne pas répondre immédiatement en indiquant que l'on y reviendra plus tard.

5. RAPPORT AUX BESOINS DU CLIENT

- . «Tactiquement un pro commence par sonder les besoins du client avant de lui montrer les bénéfices qu'il pourra tirer du produit ou du service proposé.» *Cyrille Pluyette - Management*
- . «Un bon vendeur doit d'abord comprendre les processus qui guident le choix de son futur client et sa manière de penser, avant de chercher à identifier ses besoins.
- . Il faut laisser souffler le client, ne pas lui mentir, éviter de lui donner trop d'informations sur la marge.

- . Les vrais pros de la vente sont des modestes. Ils ne comptent pas sur leur seul talent mais s'appuient sur du concret, des connaissances, des faits vérifiés.»
William Coop - L'Entreprise
- . «Chaque client a sa préoccupation qu'il faut savoir découvrir et à laquelle il faut répondre.»
Sofia Domingues - Xeros Corporation
- . «Sans une analyse précise des goûts, des attentes et des besoins du client, pas de fidélisation possible. D'ailleurs, un client satisfait cherchera toujours à suivre le vendeur qui le connaît bien au gré de ses mutations.»
Stéphane Piot - Ralph Lauren
- . «Afin de ne jamais être pris au dépourvu, le commercial doit faire preuve de curiosité : qu'est ce qui intéresse ses clients ? Quelle est la conjoncture du secteur ? Quels sont les projets de développement, les priorités du moment ?.»
Patrick D - Xeros France

LES GAFFES QU'IL FAUT ÉVITER AVEC LE CLIENT

- . Faire une promesse que l'on sait ne pas pouvoir tenir, au risque alors de ne pas être pris au sérieux, voire même d'être discrédité en cas d'échec.
- . Insister au mauvais moment notamment lorsque l'interlocuteur est pressé, stressé, irrité, ce qui aurait alors pour effet de gâcher toute chance d'être entendu.
- . Se tromper d'interlocuteur en se faisant ainsi piquer bêtement son idée au risque que ce dernier aille ensuite vendre, à son compte, le projet à la bonne personne.
- . Réciter trop mécaniquement son discours en ne lui insufflant pas suffisamment d'énergie et de conviction provoquant ainsi un *a priori* défavorable pour la suite de l'échange.

6. RAPPORT À LA PROSPECTION

- . «Il n'y a qu'une définition valable de l'objet de l'entreprise privée : créer le client.»
Peter Drucker
- . «J'essaie de donner l'impression que je ne cherche pas d'abord à vendre. Dans un premier temps, je rends service, quitte à aller parfois contre mes intérêts. Si le marché est à la baisse, je peux conseiller au client de différer son achat. Résultat : il a une dette envers moi. Moralement, il doit me donner une chance avant de signer avec un concurrent.»
Jacques Bagge - Atis Real Auguste Thouard
- . «Si le client est agressif, je le laisse vider son sac, puis je le rassure. C'est certainement un affectif ou un timide qui a peur de se faire avoir.
- . Un client me claque la porte au nez ! je reviens la semaine suivante et le salue poliment. La plupart du temps, il en est tellement bluffé qu'il me laisse entrer.»
Philippe Lacote - Culligan

- . «La démarche commerciale efficace, à rebours de la tchatche, exige de la méthode, de la rigueur et un sens aigu du relationnel.
- . Réussir en prospection passe par une stratégie, c'est-à-dire la définition d'une cible à atteindre, d'un argumentaire et d'un timing.» *Etienne Gless - L'Entreprise*
- . «Le défaut le plus récurrent des commerciaux, c'est l'impréparation. Improviser est le plus court chemin vers l'échec.» *René Moulinier - Moulinier & Associés*
- . «Faire la chasse aux fichiers «cimetières», ils sont plein de clients qui ont quitté l'entreprise, de devis périmés, de prospects visités mais pas suivis.» *Wladimir Zandt - Conseil*
- . «Pour trouver de nouveaux clients, j'utilise le pouvoir prescripteur de ceux que j'ai déjà.
- . Quand je signe avec un client, je lui demande qui d'autre pourrait être intéressé par mes services, et si je peux me recommander de lui.» *Béatrice Cochard - Bluecom*

3 STRATÉGIES COMMERCIALES

Selon le cabinet *Hay Management*, les stratégies commerciales se répartissent en 3 grandes familles baptisées chacune du nom de l'un des 3 plus grands généraux américains du XX^e siècle :

- . **Le MODÈLE PATTON** (général qui s'est notamment illustré lors du débarquement en Normandie et à Berlin) : Il s'agit avant tout d'être offensif en faisant du volume, en conquérant des parts de marché et en grandissant le plus vite possible. Dans les faits, cette stratégie conduit souvent à une politique de terre brûlée.

- . **Le MODÈLE EISENHOWER** (lequel a orchestré la victoire globale sur le III^e Reich) : Il s'agit là de bâtir pour durer. L'objectif est d'investir en profondeur son marché afin de le dominer puis de consolider les positions déjà conquises en continuant à gagner des parts de marché.

- . **Le MODÈLE WEST MORELAND** (commandant en chef ayant géré le borbier vietnamien) : Il s'agit ici moins de gagner des parts de marché que de limiter les pertes commerciales, humaines ou financières. La politique adoptée est carrément défensive en essayant de gérer du mieux possible l'existant dans le *statu quo*, face à des concurrents qui eux progressent.

7. RAPPORT À L'ARGUMENTATION

- . «S'il faut toujours dire la vérité à la clientèle, il n'y a plus de commerce possible.» *Marcel Pagnol*
- . «Il ne faut surtout pas dérouler le kit d'arguments du parfait vendeur mais, au contraire, avoir une écoute active en posant quelques questions. Il faut aimer son client et au risque de passer pour un coupeur de cheveux en quatre, poser des questions dénoue bien des situations a priori bloquées.» *Jean-Philippe Lalignand - Fi System*

- . «L'argument qui fait mouche ? une démonstration mathématique de l'efficacité du produit !»
Mikael Lhayani - Quotatis
- . «Un bon commercial ne doit jamais abandonner la conviction de la valeur de ses produits ni les fondamentaux des marques.»
Gaël Blanchard - JC Decaux
- . «Le vendeur doit savoir argumenter sans mettre en doute le fonctionnement et le système du client. Il faut le convaincre sans jamais remettre en cause ses opinions.»
Guillaume Huot - Cegos

CHASSEUR OU ÉLÉVEUR ?

LE CHASSEUR : est un vendeur «perso» qui aime la prospection «dure», en allant seul sur le terrain pour convaincre (chasser la signature) et développer quantitativement sa clientèle (rapporter des contrats). Il est surtout stimulé par les objectifs, l'argent et la réussite sociale tout en étant hyper sensible aux récompenses (concours, primes, commissions...).

L'ÉLÉVEUR : est un vendeur «soft» qui apprécie nouer et entretenir des relations durables avec ses clients. Il est doué pour fidéliser et développer le potentiel d'un portefeuille clients existants, mais pas très motivé pour «taper dans le dur» de la prospection. Il sait travailler en équipe et utiliser l'arsenal des moyens marketing modernes mis à sa disposition.

8. RAPPORT AU PRIX ET À LA CONCURRENCE

- . «Dans le commerce l'occasion est tout.»
Honoré de Balzac
- . «Il faut éviter de rentrer dans le jeu de la comparaison tarifaire en arguant du fait que toutes les voitures, même les plus bas de gamme, ont un moteur et peuvent rouler jusqu'à 130 kilomètres/heure sur autoroute. Mais toutes ne se valent pas !»
Gaël Blanchard - JC Decaux
- . «Celui des deux interlocuteurs qui, le premier, aborde la question du prix prend un avantage sur l'autre. Il garde la maîtrise de la vente car la discussion s'engage à partir du prix annoncé.»
Vincent Eurieult - ESCP-EAP
- . «Vous avez raison, nos confrères sont très sérieux. Nous n'allons pas aller plus loin. Une fois sur deux, le client n'en revient pas.»
Anne Goudot - Havas Voyages

9. RAPPORT À LA DÉCISION D'ACHAT, À L'ACHETEUR, À L'ASSISTANTE

- . «Ce que le client nous achète est rarement ce que nous croyons lui vendre.»
Peter Drucker - Gourou américain

- . «Un acheteur signe avec le vendeur avec lequel il se sent le mieux.
- . C'est rageant de perdre une affaire quand on a impliqué toute une équipe. J'essaie de comprendre pourquoi j'ai échoué, puis je passe à autre chose.»
Yohan Raoult - LeasePlan
- . «Le produit a beau être technique, la décision d'achat est toujours humaine. Quelle que soit la personnalité du client, je ne lâche pas une vente avant d'avoir tout essayé. Tant que le client ne m'a pas dit «votre truc, je n'en veux pas», je continue...»
Inès de Dinechin - Société Générale
- . «La clé du succès : savoir ce que veut l'autre. Bien identifier son véritable interlocuteur est primordial.
- . Les ventes se compliquent car, dans les grandes entreprises, le processus de décision devient complexe.»
Patrick D - Xeros France
- . «L'essentiel est de toujours valoriser les avantages cédés à l'autre. Je souligne à mon interlocuteur le privilège qu'il a obtenu pour qu'il me fasse, à son tour, des concessions.»
Stéphane Laureau - Allibert
- . «Faire marrer les gens que ce soit pour les mettre à l'aise ou, au contraire, les déconcerter.»
Antoine Riboud - Danone
- . «Proscrivez l'«effet gorille» où l'on campe sur ses positions sans vraiment écouter les arguments. Même les négociateurs les plus durs sont amenés à lâcher du lest.»
Alain Pekar-Lempereur - Institut Iréné

LES 3 COMPÉTENCES QUI DÉTERMINENT L'EFFICACITÉ DU VENDEUR

Selon Didier Weyne, PDG de *Carnegie France*, un bon vendeur doit savoir avant tout adopter une attitude consultative laissant le moins de place possible au bras de fer. Ce comportement professionnel suppose la maîtrise de 3 compétences essentielles pour bien passer en clientèle :

- . **LA DIMENSION HUMAINE** : Le vendeur se doit d'avoir une bonne tenue vestimentaire, une capacité d'entregent, un bon relationnel et une éloquence aisée.
- . **LA DIMENSION TECHNIQUE** : C'est l'architecture qui sous-tend le processus de vente. Elle comprend l'ensemble des techniques de vente (prise de rendez-vous, argumentation sur le produit, négociation, conclusion...).
- . **LA DIMENSION PUBLIQUE** : C'est savoir parler en public à l'occasion de salons professionnels, de conférences ou de réunions, tout en sachant maîtriser les techniques de présentation et d'animation assistées d'outils informatiques (rétroprojecteur, vidéoprojecteur, powerpoint...).

- . «Faites-vous aider par l'assistante du décideur avec qui vous souhaitez entrer en relation. Dites-lui que vous avez besoin de son aide et demandez-lui comment obtenir un rendez-vous avec le décideur. En vous renseignant sur la meilleure façon d'obtenir un rendez-vous, vous montrez que vous ne cherchez pas à forcer le système et vous gagnez le respect de votre interlocuteur.» *Tom Hopkins - Auteur Editions First*
- . «Avec les clients il faut faire de la cartographie. Obtenir un maximum de détails sur qui fait quoi dans la boîte. Pour cela, l'assistante est toujours d'une aide précieuse. On peut lui soutirer plein d'infos utiles et même apprendre des choses sur ses propres concurrents.» *Yann Lotte - Smile*
- . «Et si la décision ne tenait qu'à vous, que feriez-vous ? S'il répond «Je signerais», il se sentira obligé de convaincre son chef, sous peine de passer pour un sous-fifre aux yeux du vendeur.» *Anne Goudot - Havas Voyages American Express*

LES QUALITÉS DU BON VENDEUR

D'une manière générale, un bon vendeur doit posséder des qualités qui s'apprennent parfaitement en formation et/ou par l'expérience terrain comme par exemples : une solide culture technique, un bon niveau de culture générale, la maîtrise de techniques de communication interpersonnelle, la capacité à défendre ses tarifs, le sens de l'organisation et une sensibilité particulière aux impératifs de gestion. Il doit, en outre, posséder 10 qualités personnelles qui font la différence sur le terrain, à savoir :

- . Une tête bien faite ;
- . Un état d'esprit «business» mixant réactivité, adaptation, sens de l'opportunisme et implication personnelle ;
- . Une envie permanente d'apprendre, de se former et de se tenir informé ;
- . De la curiosité et de l'imagination assorties d'une capacité à solutionner seul les problèmes ;
- . Un appétit de relations humaines grâce à un caractère extraverti ;
- . La capacité de se mettre à la place de l'autre en pratiquant l'empathie, c'est à dire l'écoute active ;
- . Le besoin de s'affirmer, de convaincre, d'influencer ;
- . La combativité, la pugnacité et le dynamisme nécessaires en vue d'atteindre ses objectifs de résultat ;
- . Une résistance à l'échec, des nerfs solides et une volonté à toute épreuve capable de dominer au quotidien les situations récurrentes de stress ;
- . L'ambition de réussir socialement appuyée d'une motivation axée principalement sur l'argent, la reconnaissance et le statut.

10. RAPPORT À LA NÉGOCIATION

- . «C'est un grand avantage dans les affaires que de savoir prendre l'offensive : l'homme attaqué transige toujours.» *Benjamin Constant*

- . «Pour bien négocier, il faut savoir écouter son interlocuteur tout en veillant à ne jamais se laisser embarquer. Pour cela, une bonne connaissance des dossiers est indispensable. La négociation, c'est comme le billard à trois bandes. Il faut jouer un coup en anticipant le suivant.»
Corinne Lepage - Ancien ministre de l'Environnement
- . «Il faut appréhender une négociation difficile comme un parcours de saut d'obstacles. Au lieu de se crisper sur la selle, le cavalier doit se mettre à l'avant du cheval et sauter.»
Christophe Lauvergeon - Banque Edmond de Rothschild
- . «Un client n'est pas satisfait s'il n'a pas négocié. Il y a dans la négociation un aspect ludique et il ne faut pas en priver la partie adverse.
- . On négocie avec sa personnalité et l'on ne peut se cacher longtemps derrière un masque.»
Arnaud Deltour - Vilmorin
- . «Jusqu'ici la culture française était plutôt tournée vers le conflit : on veut imposer son point de vue à l'autre. Or négocier, c'est trouver un accord. Aujourd'hui on ne peut plus se contenter de vouloir convaincre.»
Alain Pekar-Lempereur - Institut Iréné - Groupe Essec
- . «En négociation, la modestie peut payer. Certains vont jusqu'à simuler la naïveté. C'est une très bonne manière d'obtenir de l'information. Pas de honte à user de ce stratagème, les grands patrons le font souvent.»
Patrick Audebert - CRC
- . «Dans les grandes négociations, celui qui emporte le morceau est souvent celui qui dort le plus, mange le mieux et fait régulièrement du jogging. La négociation ne supporte pas que l'on néglige sa préparation physique.»
Anonyme
- . «La meilleure position pour négocier, c'est encore de vendre quand on n'en a pas besoin. Du coup nous maîtrisons le calendrier et ne ressentons aucune pression. Le meilleur atout dans la négociation, c'est l'absence de stress.»
Marc Simoncini - Meetic

53. Comment vendre plus cher ?

20 techniques utilisées dans le BtoC

En marketing, l'état d'âme n'existe pas tant qu'il s'agit d'exploiter à fond le référentiel d'intelligence, de crédulité et/ou de pulsion ou d'émotion du consommateur. En cela, la plupart des techniques classiques pour vendre plus cher que la normale, ou que la concurrence, sont redoutables d'efficacité. Pour cela, la méthode centrale consiste à exploiter le bon levier (curiosité, pulsion, peur, émotion, envie, culpabilité, égocentrisme...) en fonction du type de produit, de besoin, de situation, de rapport à l'usage, en expliquant par le biais de la publicité qu'il s'agit là de répondre aux attentes profondes du client ou du consommateur. En réalité le recours aux techniques d'influence, voire de manipulation, sont d'abord destinées à «pomper» toujours plus d'argent aux consommateurs en leur faisant croire que cela participe de la normalité, de l'opportunité, du plaisir, de l'acte raisonné. Principaux exemples de pièges à gogos et de «ficelles» marketing dans lesquels tout consommateur tombe un jour ou l'autre :

1. Utilisation de la croyance magique

Il s'agit de faire croire que le produit réalise des miracles (rend plus jeune, plus séduisant, est plus économique, plus durable, plus responsable...) donnant ainsi l'illusion au consommateur de mieux dominer la situation, de mieux lutter contre la fatalité.

LA MÉTHODE CAB

Il s'agit de structurer son argumentation selon 3 points successifs :

C : Caractéristiques techniques - L'objectif est d'évoquer les points forts du produit.

Ex. : Ce téléphone mobile est léger, petit, avec une grande autonomie de batterie...

A : Avantages du produit par rapport aux autres - Il s'agit de créer la différence par rapport à la concurrence ou avec les équipements actuels.

Ex. : Ce téléphone mobile 3G permet de prendre des photos, de voir son correspondant, de regarder la TV, d'être utilisé en mini visioconférence ...

B : Bénéfices spécifiques procurés au client - C'est la phase incontournable de personnalisation du produit en fonction des besoins spécifiques du client.

Ex. En tant que commercial, vous pouvez filtrer vos appels privés et professionnels, l'utiliser en réunion ou lors d'un rendez-vous en clientèle afin de faire dialoguer directement un responsable de votre entreprise avec tel interlocuteur en face de vous, mais aussi photographe chez votre client XY les éléments d'information jugés utiles en vue de préparer ensuite votre offre commerciale...

2. Exploitation des peurs les plus profondes et irrationnelles

Les peurs de vieillir, de la mort, de la maladie, d'avoir des problèmes ultérieurs, conduisent toutes directement aux attitudes les plus irrationnelles lorsqu'il s'agit de les éviter. Ainsi face au risque possible, le marketing répond par une communication fondée sur l'hygiène, le bio, la traçabilité, l'assistance, la sécurité.

3. Jouer sur les «bienfaits santé»

Tout repose sur une «allégation santé» qui se caractérise par une indication ou une présentation publicitaire établissant ou suggérant un lien (à la limite de la publicité mensongère) entre un produit et la santé. L'imaginaire du consommateur faisant le reste.

4. Culpabiliser le consommateur

Certains n'hésitent pas à utiliser un véritable marketing de la vie et de la mort dans le but de culpabiliser le consommateur en le mettant face à un dilemme tel, qu'en n'achetant pas le produit il met en danger sa santé, sa vie et/ou celle de ses proches.

5. Appuyer sur la culpabilité parentale

L'idée de base est que rien n'est trop beau pour les enfants et qu'en n'achetant pas le produit on fruste ou insatisfait sa progéniture, alors qu'en l'achetant on lui fait momentanément plaisir en devenant de bons parents.

LA MÉTHODE «SONCAS»

Bien connue de tous les vendeurs, cette approche relationnelle permet de découvrir les vrais mobiles d'achat du client en adaptant précisément son argumentation.

- . **S comme Sécurité** : se traduit chez le client par l'obsession que le produit ou service ne convienne pas ou tombe en panne. Le vendeur doit rassurer en argumentant sur la qualité, l'efficacité, la garantie qu'offre la marque...
- . **O comme Orgueil** : se traduit par un fort narcissisme, le culte du Moi, le fait que tout tourne autour de la petite personne du client. Le vendeur doit avant tout flatter l'amour-propre, la vanité, l'ego.
- . **N comme Nouveauté** : se traduit par un fort besoin d'être à la mode, dans le coup technologique, d'être branché. Le vendeur doit satisfaire la curiosité sans fin du client, son attirance pour tout ce qui sort du commun.
- . **C comme Confort** : se traduit par une aspiration à la quiétude, pour ce qui ne dérange pas trop les habitudes. Le vendeur doit vanter l'aspect pratique, la facilité d'emploi, le gain de temps ou de place.
- . **A comme Argent** : se traduit par l'obsession du porte-monnaie ou du tiroir caisse. Le vendeur doit démontrer l'économie réalisée par l'achat ainsi que vanter sa valeur d'usage.
- . **S comme Sympathie** : se traduit par un acte d'achat impulsif lié à un coup de cœur, à une émotion positive. Le vendeur doit se montrer conciliant, complice, en favorisant une relation agréable.

6. Miser sur le pouvoir prescripteur des jeunes

Attirer et aguicher précisément les 2 à 19 ans par le packaging, la technicité, l'effet mode ou une marque connue, est la meilleure façon d'obliger les parents, de guerre lasse, à acheter ou à laisser acheter.

7. Recourir à l'idée de modernité, de praticité, de sécurité

Il s'agit d'apporter au produit une valeur ajoutée dans son usage avec, par exemple, la possibilité de refermer, une ouverture plus facile, un blocage automatique, un gain de temps... Tout ce qui fait gagner du temps et sécurise se paie alors au prix fort.

8. Proposer des *convenience products*

Le principe marketing consiste à faciliter la vie du consommateur en lui apportant un produit de base avec un service incorporé comme, par exemple, le poulet prédécoupé ou les lingettes déjà imprégnées.

9. Favoriser le snobisme

Le but avoué est de permettre de se distinguer des autres, d'affirmer sa différence par la cherté ou par la rareté de la marque, du type de vêtement ou d'objet.

10. Vendre en petites portions

Le mini format et le produit nomade conçus pour être plus facilement transportables ou stockables permettent de vendre beaucoup plus cher la plus petite unité que le volume traditionnel (kg, litre). Le consommateur croit ainsi faire une économie sur l'illusion d'une consommation moindre ou mieux répartie dans la durée.

11. Casser les repères avec le *Blur marketing*

De l'anglais *blur* qui signifie brouillage, la technique consiste à casser les repères du consommateur en jouant principalement sur la notoriété de la marque pour lui proposer des conditionnements venant d'autres univers (chewing-gum présenté sous forme de dentifrice, lait en spray...).

12. Pratiquer le *Brand stretching*

La technique consiste à «étirer», étendre sa marque, en dehors de son territoire d'origine en proposant, par exemple, une eau minérale sous une marque de yaourt.

13. Aliéner le client avec les consommables et les pièces de rechange

La technique hyper connue consiste à vendre une machine (imprimante, copieur, véhicule...) peu cher en se rattrapant ensuite allègrement sur les consommables (cartouche d'encre, papier, pièces détachées...). Dans le même ordre d'idée, c'est offrir le téléphone mobile en se rattrapant ensuite sur l'abonnement et le prix des communications sur toute une durée contractuelle.

14. Créer la rareté, faire croire à la pénurie

Tout le monde sait que ce qui est rare est cher, aussi la technique consiste-t-elle à faire payer un prix élevé sous prétexte d'une rareté savamment orchestrée. La série limitée, l'édition «collector» ou de prestige font souvent un tabac en jouant sur l'empressement et le sentiment de faire une bonne affaire.

15. Plus c'est cher, mieux ça marche !

L'imaginaire du consommateur se plaît depuis toujours à croire que la meilleure qualité, le mieux-disant technique doit se payer forcément plus cher car la matière première et/ou le procédé de fabrication sont plus élaborés et plus sûrs.

16. Inventer de nouveaux gestes

La méthode marketing utilisée consiste à faire sortir le consommateur de ses habitudes courantes en lui proposant une autre manière de faire. C'est, par exemple, le champagne à boire avec une paille ou prendre un apéritif (type Ricard) déjà dilué et «prêt-à-boire».

17. Abuser d'une position dominante

La stratégie de base repose sur une entente illicite avec ses principaux concurrents afin d'imposer sa loi et ses prix sur le marché. La plupart des grands secteurs concurrentiels sont des habitués du genre : systèmes d'exploitation des micro-ordinateurs, téléphonie mobile, BTP, titres-restaurants, répartiteurs pharmaceutiques...

LE MODÈLE PICSOU

Il permet d'identifier les 6 principales motivations d'achat du client afin de développer plus précisément ses arguments. En fonction de ses centres d'intérêt, le client utilise des phrases distinctes :

• **Plaisir** : «*J'aime cet objet, j'en ai envie, il me plaît...*»

Le vendeur doit abonder dans la recherche de plaisir.

• **Intérêt** : «*Je veux réaliser une bonne affaire...*»

Le vendeur doit insister sur les caractéristiques techniques du produit.

• **Confort** : «*Je veux m'en servir pour améliorer..., j'apprécie les aspects suivants...*»

Le vendeur doit mettre en valeur le SAV et les différentes fonctionnalités du produit.

• **Sécurité** : «*Je me méfie de..., je doute que...*»

Le vendeur doit rassurer avec des références.

• **Orgueil** : «*Je cherche quelque chose de bien, je veux le top...*»

Le vendeur doit valoriser et écouter l'individu qui parle alors beaucoup de lui.

• **Utilité** : «*Je n'ai pas beaucoup de temps, je suis pressé...*»

Le vendeur doit se montrer rapide, précis et économe en mots.

18. Fixer des prix à géométrie variable

Cette technique est directement inspirée du *yield management*, un système de tarification qui consiste à faire payer le même service à un prix variable en fonction de la demande, du moment, de l'affluence.

Le consommateur sait que les prix varient selon des critères objectifs ou connus et qu'il doit parfaitement les intégrer pour pouvoir en profiter au mieux.

19. Augmenter les quantités

A l'inverse des petits conditionnements, le but est de proposer un conditionnement encore plus important que le standard, sachant que le prix de revient baisse pour un prix de vente naturellement plus haut.

20. Entraîner sur le terrain de la nouveauté

C'est le truc le plus courant et qui marche presque toujours en proposant le nouveau dispositif, la nouvelle technologie, la nouvelle molécule, le nouvel ingrédient exotique...

LES BONNES TECHNIQUES DE QUESTIONNEMENT

Alors que les questions dites fermées appellent seulement un «oui» ou un «non» en ne créant aucune dynamique dans l'échange, voire même bloquent le dialogue, les questions ouvertes incitent, au contraire, le client à se livrer davantage comme à préciser ses pensées ou ses positions. 4 techniques qui permettent d'aller plus loin ou qui orientent l'échange dans le sens souhaité :

1. La méthode CQCOQP (*c'est cul, c'est occupé*)

C : Combien «est-il prêt à déboursier pour...»

Q : Quand «veut-il que l'opération se fasse...»

C : Comment «est-il au courant, a-t-il l'habitude de faire...»

O : Où «exerce-t-il, habite-t-il, est-il implanté...»

Q : Que «veut-il exactement» ou Qui «décide, achète, utilise...»

P : Pourquoi «est-il intéressé, veut-il se le procurer...»

2. La méthode de l'interrogation en entonnoir

Elle consiste à poser d'abord des questions larges puis de plus en plus précises en s'appliquant à recentrer toujours davantage sur les besoins et les attentes ciblées de son interlocuteur, en le guidant ainsi pas à pas.

3. La méthode de l'implication

Au-delà de la décision (oui, non, tout de suite, plus tard) le but est de projeter l'interlocuteur demain, dans une situation éventuelle (que se passerait-il si vous...? ; comment pensez-vous faire en cas de...?). Le but est de lui faire prendre conscience des enjeux réels demain pour lui, son entreprise, sa famille. Bien menée cette méthode permet de dédramatiser la situation d'achat dans l'immédiat tout en faisant apprécier les avantages ultérieurs, les aspects positifs, les garanties offertes.

4. La technique de l'alternative

L'objectif est d'éviter de laisser flotter la décision en proposant de manière directive à son interlocuteur 2 options A et B (2 dates de rendez-vous, 2 formules, 2 solutions...) obligeant ainsi ce dernier à choisir entre la proposition A ou B, ou à avouer (accoucher) qu'il n'est vraiment pas intéressé.

14 techniques utilisées dans le BtoB

Il est bien connu que tous les commerciaux du monde entier se plaignent régulièrement que leurs tarifs sont trop chers et/ou bien supérieurs à ceux de la concurrence. La solution commerciale n'est certainement pas dans la baisse systématique des prix et/ou l'alignement sous forme de ristourne, de rabais ou de remise, mais dans une posture plus offensive mettant en valeur les caractéristiques objectives de son prix. Résumé des principales méthodes permettant d'argumenter et défendre avec assurance son prix de vente :

21. Annoncer son prix en fin de discussion

L'objectif est d'abord d'intéresser puis de donner envie au client en développant le principal des arguments en lui faisant comprendre combien le produit ou l'offre lui apporte de solutions, d'avantages, de satisfaction de besoins. La crédibilité de l'offre justifie **ensuite** le prix, c'est-à-dire l'effort économique à consentir, hormis dans le cas de l'offre promotionnelle qui peut être annoncée d'entrée de jeu.

22. Eviter les prix ronds

Il vaut mieux préférer des prix plus précis, voire avec des cents, donnant le sentiment que ceux-ci correspondent à un calcul pondéré et détaillé sur la base des coûts endogènes de production.

23. Rendre son prix évaluable

C'est le b.a.-ba des techniques de vente que de permettre au client d'évaluer par lui-même le poids et l'intérêt de chaque argument de l'offre en regard du prix final. Pour cela, il est nécessaire qu'une cohérence sous-jacente transparaisse à tout moment et/ou dans chaque argument développé, afin de mieux accepter et asseoir ensuite la présentation du prix.

24. Etre précis dans la justification du prix

Il ne s'agit ni de mentir ni de faire l'impasse sur la réalité du prix en indiquant clairement les «grandes» raisons techniques intervenant logiquement dans la tarification et la politique commerciale. En cela, le mieux consiste à lister les multiples items et postes qui interviennent de manière «saillante» dans l'offre notamment en terme de services, plus-value, sécurités d'affaires, process qualité.

25. Valoriser son prix

La règle de base consiste à bannir définitivement toutes les expressions à connotation négative (pas cher, ne coûtera que...) en préférant utiliser à la place des expressions valorisantes (gain, économie réalisée, investissement rentable...).

26. Imprimer ou afficher ses prix

Cette méthode évite, en BtoB comme en BtoC, toute impression de pratique discriminatoire ou de prix à la tête du client en rassurant, au contraire, sur des pratiques claires, sûres et garanties. Lors d'une prospection par mailing, il est recommandé d'accompagner les tarifs d'un argumentaire solide afin de les crédibiliser.

27. Utiliser le package ou le forfait

C'est le must pour faire passer un prix en associant dans la même offre des services, des produits et/ou une promotion dans un **tout en 1** commercialement intéressant, à condition toutefois de le rendre non sécable et à prendre en l'état.

28. Fractionner son prix à la plus petite unité

C'est le contraire du package en misant sur une présentation du prix calculé sur la petite entité ou unité. Par exemple, un investissement bureautique sera présenté pour un coût de 1€ par jour pendant x mois.

29. Proposer un règlement échelonné

Il s'agit de déplacer le problème global du prix en présentant la possibilité d'obtention du produit à un coût mensuel raisonnable, voire limité, via la mise en place d'un crédit ou d'une offre financière «avantageuse».

30. Pratiquer la comparaison de prix

Dans ce cas, un effet de contraste est recherché avec la concurrence ou le coût habituel de certaines pratiques, dans le cadre d'un rapport démontrant que cela coûte «seulement» le prix d'un café, d'un timbre poste... A noter que le recours à la «pure» publicité comparative doit pouvoir démontrer des différences objectives et vérifiables, sans aucune contestation possible, et bannissant toute forme de dénigrement.

31. Evoquer les gains et économies réalisées

C'est l'art même de la présentation du prix en apposant au-dessus de lui non le coût facturé mais l'économie réalisée dans un délai court. Par exemple : vous économisez 15% sur chaque produit acheté, vous rentabilisez l'opération en x mois, vous gagnez de l'argent (x €) dès l'utilisation...

32. Eclairer sur la valeur de revente

L'important, ici, n'est pas l'achat brut mais le différentiel positif que l'acquéreur peut retirer en matière de revente, de chiffre d'affaires réalisable, de niveau de profit à atteindre...

33. Vendre la supériorité du prix

Il s'agit d'affirmer (si cela est vrai) que si le prix est plus cher, c'est que la qualité, la performance, la supériorité technique, la longévité, etc., sont plus importantes donc plus rentables sur le long terme. Tout l'art consiste à affirmer que ce n'est pas le prix d'achat facturé qui est le plus important (partie émergée de l'offre) mais la faiblesse du coût global sur la durée (partie immergée). La démonstration peut également reposer sur le fait qu'un coût global peut être x fois supérieur au prix facturé (par la concurrence) lorsque le produit n'est pas de bonne qualité, soit l'évidence de réaliser alors une mauvaise affaire sur le long terme malgré le chant des sirènes d'un prix plus bas.

34. Argumenter sur le différentiel

La méthode consiste à argumenter uniquement sur la différence entre le prix marché ou le prix de la concurrence (par exemple : +10%), en mettant en valeur les raisons qui justifient le surplus d'avantages ou de valeur ajoutée représenté par ce différentiel. Par exemple, pour 100€ de plus, l'ordinateur est équipé d'une capacité de mémoire x fois supérieure et/ou bénéficie d'une technologie professionnelle permettant un rendement bien supérieur.

54. Le profil du bon vendeur

L'image de la vente

Force est de constater que la vente n'a jamais eu la cote d'amour en France. Décriée par les consommateurs à cause du hard-selling de quelques-uns, peu attractive pour les diplômés, la vente a longtemps accumulé des griefs à la fois justifiés et imaginaires. Le vendeur baratineur, menteur et séducteur cherchant à forcer la main de ses clients n'est pourtant plus qu'une image d'Epinal. Après le vendeur mercenaire des années 60-70, indépendant et laissé à lui-même, puis le vendeur fantassin des années 80, le vendeur d'aujourd'hui a pleinement acquis son grade d'officier dans l'entreprise. Depuis plus de 25 ans, l'image du vendeur terrain et sédentaire a considérablement évolué, à telle enseigne qu'il existe aujourd'hui 157 appellations différentes pour qualifier la fonction commerciale. Dans une grande majorité de cas, la vente s'est définitivement orientée vers le conseil au client, la compétence technique et relationnelle, l'amabilité ainsi que la prise de responsabilités de la part des commerciaux. La prise de pouvoir du consommateur et la formation commerciale commune et haut niveau des acheteurs professionnels, ont obligé le professionnel de la vente à adopter une démarche conseil capable de déceler les attentes de ses clients et de répondre précisément à leurs besoins. En ce domaine rien n'étant définitivement acquis, un certain nombre d'efforts et de compétences restent toujours à approfondir, sachant que la bonne ou mauvaise image des vendeurs reste entièrement entre leurs mains.

Des profils différents

Les entreprises n'ont pas toutes la même stratégie d'attaque du marché. Il y a celles dont la vente est «orientée client» (customer oriented), de plus en plus nombreuses et celles qui ont une vente encore «centrée produit». Chaque positionnement engendre une incidence directe sur le profil des vendeurs. Il est clair qu'aucun vendeur n'a exactement le même profil (sauf peut-être dans le cas de multinationales comme *Rank Xeros, Procter & Gamble...*). Ce constat est rassurant dans un métier qui nécessite des qualités personnelles hors du commun et qui fait dire à certains : «*Vendeur ? Ca ne veut rien dire. Il faut savoir ce qu'il y a derrière*». En réalité, ce ne sont pas les qualités innées qui font le vendeur mais la pertinence de sa formation, lorsque celle-ci est assortie d'une forte motivation personnelle à réussir socialement. Si certaines prédispositions sont nécessaires (goût des contacts humains, sens du relationnel, extraversion...), le profil des commerciaux est extrêmement varié et ce, d'autant plus, que leur niveau de compétences dépend directement du secteur d'activité dans lequel ils interviennent : commerces, grande distribution, marchés publics, transports, vente de biens d'équipements dans l'industrie, prestations de services dans le BtoB...

Aussi, l'entreprise doit-elle impérativement tenir compte de 4 éléments majeurs pour recruter ses vendeurs : son secteur d'activité, ses produits, sa position sur le marché et naturellement la personnalité adéquate des candidats en liaison avec la culture de l'entreprise.

GÉNÉRER PLUS DE VENTES

Une étude de la Cegos indique que 73% des commerciaux se jugent mal évalués par le fait que les entreprises ont tendance à privilégier les critères quantitatifs (chiffre d'affaires et marge) au détriment d'indicateurs plus qualitatifs (degré de satisfaction de la clientèle). Une autre enquête CPS (Commercial Performance Survey) réalisée par l'institut CPI (Commercial Performance Improvement), en partenariat avec le cabinet *Batenborch* et le magazine *L'Entreprise*, confirme les 3 principales préoccupations des managers des ventes :

1. La rentabilité ou comment réaliser des ventes rentables ;
2. La relation client ou comment les cibler, les retenir et les fidéliser ;
3. La recherche de nouveaux moyens pour atteindre les objectifs fixés.

Pour Patrick Maes du CPI, il existe 3 principaux objectifs communs à l'ensemble des directeurs commerciaux à savoir : *«L'importance donnée aux affaires d'un montant important, l'obsession de la marge, plus importante aux yeux des personnes interrogées que le chiffre d'affaires, la diffusion d'outils comme le CRM et les tableaux de bord pour piloter les ventes»*. Il en résulte le trio de tête suivant parmi les principaux objectifs commerciaux :

63,9%	Générer plus de ventes
51,9%	Réaliser des marges plus confortables
43,5%	Lancer de nouveaux produits

Faire progresser son équipe de vente

Vouloir améliorer l'efficacité de sa force de frappe commerciale passe obligatoirement par une optimisation de l'organisation et de la gestion humaine. La plupart des commerciaux le savent bien, eux qui pour se sentir bien dans leur peau ont besoin de règles du jeu claires, précises et admises par tous, des objectifs personnels pertinents ainsi qu'une mise sous pression avec 2 ou 3 priorités (pas davantage). Il est important que chacun des objectifs soit chiffré et daté, de manière à offrir des repères aux vendeurs en fonction de leurs derniers résultats. Pour la direction des ventes, il convient également de développer des attitudes positives en misant sur la confiance et non pas sur le «flicage» ou le management policier, lequel ne peut que faire fuir les meilleurs en n'ayant aucune incidence durable sur la «défonce» des autres. Pour «driver» une équipe de vente performante, il s'agit avant tout de mettre en avant ses points forts plutôt que ses points faibles en s'évertuant à lui prodiguer régulièrement des encouragements.

S'il convient néanmoins d'être précis et exigeant avec les objectifs fixés, il faut aussi savoir offrir aux commerciaux un climat de travail serein, dans lequel ils se sentent reconnus et valorisés. Si les commerciaux sont sensibles aux éléments matériels de la réussite sociale, ils ont aussi une immense soif de reconnaissance de la part de leur hiérarchie !

Lutter contre le sentiment d'usure

L'ensemble des commerciaux a besoin qu'on donne du relief à leur paysage quotidien. Le ronron dans l'entreprise endort leur velléité naturelle. Tout doit donc être bon pour créer des occasions de stimulation (pots, réunions de vente, concours, challenge, séminaire...) même si un usage prolongé de ces stimulants peut induire à la longue, une dépendance voire une démotivation. Si une réduction des coûts commerciaux est envisagée, les économies ne doivent jamais porter sur la diminution de la fréquence des réunions commerciales, car les commerciaux ont besoin d'échanger régulièrement leurs expériences et leurs difficultés. Dans le même ordre d'esprit, chaque commercial a besoin de faire un point hebdomadaire avec son directeur régional des ventes (d'au moins 30 minutes, y compris par téléphone) et que ce rendez-vous ne serve pas uniquement à «relever les compteurs». A ce stade, l'implication du responsable commercial doit être d'autant plus forte et appuyée que ses commerciaux sont éloignés et passent beaucoup de temps sur les routes. Il doit s'impliquer physiquement afin d'épauler ses vendeurs en prise avec des négociations importantes, ou avec un client difficile. La tournée d'accompagnement, à condition de ne pas s'apparenter à une virée touristique ou à un contrôle policier, reste l'outil idéal pour aider utilement le commercial et asseoir un climat de confiance. De la même manière, afin de renforcer sa crédibilité aux yeux de ses troupes, le chef des ventes a tout intérêt à se préserver un secteur de vente en conservant un contact régulier avec le terrain.

Quelle formation commerciale ?

Toutes les entreprises performantes sont aujourd'hui orientées vers le client en veillant à contrôler en permanence leur maillon le plus faible (logistique, accueil, SAV, réclamations...). La stratégie orientée client suppose que les commerciaux soient particulièrement bien formés en amont. En matière de formation commerciale, il existe 4 grands axes parfaitement complémentaires les uns des autres :

. L'ÉCOLE DU MERCREDI

Les tenants de ce type de formation considèrent que le véritable apprentissage de la vente s'acquiert sur «le tas», en faisant ses premières armes «derrière le comptoir», en contact direct avec le client. Le plus souvent, il s'agit d'une méthode utilisée dans le commerce de détail ou dans les entreprises familiales, dont le but est de mettre le pied à l'étrier de la progéniture à l'occasion de son temps de loisirs (mercredi, vacances).

. L'ÉCOLE DE L'EXPÉRIENCE PERSONNELLE

Pour de nombreux praticiens, le savoir vendre s'acquiert principalement sur le terrain, en apprenant à se débrouiller par soi-même. Rien ne vaut donc la pratique pure et dure pour apprendre et se forger une compétence, en utilisant les techniques «maison», ou celles ayant déjà fait largement leurs preuves. Le chantre initial de ce type d'école fut Marcel Chapetin qui parcourait la France des années 60 au volant de son Ami 6, afin de vendre ses nombreux «trucs», dont l'un des plus connus est celui qui consiste à «*Laisser tomber votre stylo, le client va le ramasser et il l'aura dans les mains pour signer le contrat*».

. L'ÉCOLE ANGLO-SAXONNE

Elle est essentiellement fondée sur l'écrit et sur un état d'esprit proposant une vision positive de soi, des autres et de la vie en général. L'essentiel de cette approche vient de l'enseignement de Dale Carnegie considéré par les américains comme «le père des relations humaines». Dale Carnegie (de son vrai nom Carnagey) est né en 1888 dans une ferme du Missouri. Il a inventé sa méthode en 1912 après avoir observé préalablement 6.000 vendeurs. Aujourd'hui, après plusieurs écrits best-sellers dont le fameux *How to Win Friends and Influence People (Comment gagner des amis et influencer les gens)* qui est devenu une véritable bible de la vente avec plus de 40 millions d'exemplaires, la réputation mondiale des stages *Carnegie* ont à eux seuls convaincu plus de 5 millions de stagiaires dans 70 pays (dont +80.000 en France).

. LA FORMATION 360°

Ce type de formation souvent haut niveau s'applique à des professionnels ayant déjà plusieurs années d'expériences dans l'entreprise, mais pas forcément en vente. Elle repose sur une pédagogie basée sur la théorie dite positive, laquelle est destinée à favoriser à la fois : une prise de conscience large de la problématique, une profonde confiance en soi, l'usage de techniques et d'outils influents, ainsi qu'un travail de synthèse pertinent et utile sur le savoir-faire nécessaire. Cette approche commerciale à 360° (valable surtout en négociation vente/achats) est conçue pour donner de la hauteur de vue aux commerciaux, ainsi que de la puissance en mobilisant leur talent, leur intelligence et leurs potentiels dans une dimension à la fois stratégique et tactique et non plus seulement technique.

Le variable, un levier de performance

Véritable outil de gestion de la performance, la partie variable joue le rôle d'incentive et de levier, en poussant les vendeurs à atteindre et à dépasser leurs objectifs. Le variable est constitué de primes ou de commissions (fixe sur le CA sans obligation de résultat minimal) ou le plus souvent d'un panachage des deux. La partie variable représente en moyenne 25% de la rémunération globale des commerciaux, sachant qu'elle n'est que de 21% lorsqu'elle est régie uniquement par des primes et de 34% dans les entreprises qui utilisent un système de commission.

La rémunération variable peut être définie selon des objectifs quantitatifs (objectifs de croissance du CA, marges brutes, nouveaux clients...) ou qualitatifs (fiabilité des prévisions, fidélisation des clients, créativité, réactivité sur les campagnes promotionnelles...) mais également, selon la performance individuelle ou collective (travail de l'équipe qui a créé un environnement favorisant la transaction). D'après les professionnels de la rémunération des vendeurs, la part idéale du variable se situe entre 10% et 40% de la rémunération selon le secteur d'activité, sachant que l'écueil principal d'un variable trop fort est qu'il a tendance à inciter les commerciaux à vendre à tout prix en réduisant l'efficacité globale de la prestation. Pour d'autres responsables commerciaux, un petit fixe et un gros variable (+50%) présentent l'avantage d'être auto-épurateur en permettant de conserver les bons commerciaux (surtout dans les cycles rapides de vente), alors qu'un rapport 80% fixe/20% variable est beaucoup moins significatif de la performance intrinsèque des vendeurs (sauf si le fixe est déjà confortable ou que la durée du cycle de vente est longue et complexe).

LES TENDANCES DE LA PARTIE VARIABLE

Selon Yves Duranton, directeur d'études à la Cegos, «Environ 70% des commerciaux ont droit à la partie variable et celle-ci pèse un peu plus de 20% de la rémunération globale». Alors que les commerciaux sont majoritairement attachés au principe de la partie variable, l'évolution actuelle porte plus sur la nature des objectifs et les critères qualitatifs utilisés que sur des données uniquement quantitatives. La démarche volontariste des entreprises n'est plus seulement d'«Atteindre des volumes de vente mais aussi de fidéliser les clients» souligne Francis Petel, directeur de l'Observatoire permanent de la fonction commerciale au sein des DCF (Dirigeants Commerciaux de France). Cela explique pourquoi «Les commerciaux ne se contentent plus de primes calculées sur des performances exclusivement quantitatives mais veulent également des promesses de progression de carrière» indique Bernard Marty du cabinet Hay Group.

55. Techniques utilisées par les vendeurs d'élite

Du mythe à la réalité

La vente regorge de trucs, de ficelles et de méthodes pour amener un prospect à acheter, après avoir exercé sur lui une influence décisive. Le mythe du vendeur «génial» qui renverse totalement une situation et/ou transforme à 180° l'état d'esprit d'un prospect grâce à ses dons personnels, ressort de l'illusionnisme et de l'imposture intellectuelle. Il ne faut pas oublier qu'un bon vendeur pour arriver à ses fins doit obligatoirement disposer en face de lui d'un prospect qui soit consciemment ou inconsciemment ; aujourd'hui ou plus tard ; avec lui ou avec un concurrent ; pour ce produit ou pour un autre, prêt à s'engager d'une manière ou d'une autre dans un acte d'achat. En fait, pour qu'un acte de vente fonctionne il faut obligatoirement la préexistence d'un besoin latent, affiché ou non de la part du prospect. La véritable compétence du vendeur consiste pour le principal à assumer plusieurs rôles simultanément. Il s'agit d'abord pour lui d'identifier précisément le besoin du client (renseignement militaire), de faire accoucher en douceur ce besoin (maieutique, gynécologie) et, de pratiquer une relation de confiance (psychothérapie) en stimulant les dimensions cognitives, affectives, sensorielle et/ou d'imagination du prospect.

Il s'agit également d'agir comme un praticien (médecin) en exerçant un parfait diagnostic sur «l'état de santé» des besoins de son client afin d'y apporter la médication nécessaire (argumentaire), tout en adaptant avec réalisme ses conditions contractuelles (pilote, gestionnaire, manager de terrain) et/ou en dramatisant la situation (comédien). Dans le plus facile des cas (vente sédentaire), il s'agit pour le commercial de renseigner et de conseiller utilement le visiteur, en exerçant sur lui un minimum de psychologie et de qualité relationnelle, afin de ne pas bloquer son envie d'acheter, sachant que celui-ci a déjà fait l'essentiel de l'effort en se déplaçant.

Les bons trucs des vendeurs d'élite

L'art de la vente procède avant tout d'un bon sens et d'une intelligence relationnelle. Hormis une connaissance suffisante des produits vendus, tout actif motivé peut faire de la vente en s'inspirant des milliers de conseils de bon sens accessibles dans plus d'une centaine d'ouvrages disponibles partout. Afin de résumer l'essentiel de la vente, des commerciaux d'élite ont résumé l'essentiel de leur art dans quelques règles majeures :

1. L'automotivation

Elle consiste à avoir en permanence «la pêche» en faisant de l'exercice physique, en s'allouant régulièrement des sources de plaisir et surtout en croyant dur comme fer à l'intérêt de ses produits. La confiance et la croyance que met le vendeur en l'intérêt de ses produits, transparaissent toujours aux yeux de ses clients, amplifiant naturellement ses chances de réussite.

2. Le plan de tournée détaillé

Il est la pierre angulaire de la vente terrain. Afin d'être efficace il faut d'abord réduire le temps passé en voiture en établissant un plan de tournée précis. Il convient ensuite de privilégier la télévente pour les petits clients, en effectuant un tri de type ABCD. Il est enfin recommandé d'adopter une fréquence de visite différente selon le coût, la rentabilité et le potentiel de chaque client, ainsi que de favoriser le travail en tandem avec un sédentaire (assistante commerciale, binôme chasseur-éleveur).

3. La prescription

C'est développer une chaîne d'amitié avec ses clients (ou prospects) en faisant d'eux des prescripteurs, de façon à ce qu'ils puissent indiquer d'autres contacts possibles dans leur propre réseau de connaissances.

4. Les ratios d'activité

Ils permettent de prévoir en amont les chiffres qui conduisent en aval à un nombre de visites ou à des types d'actions nécessaires, afin de pouvoir atteindre un objectif déterminé de contrats. Il est évident que du bon usage des statistiques, il est possible de programmer plus pertinemment encore les efforts à accomplir.

5. La préparation de la vente

Ne jamais improviser une vente. La règle d'or est d'analyser le dossier client à l'avance (affaires en cours, volumes, historique du précédent passage...) en formalisant les objectifs de l'entretien. Il est également nécessaire de «bétonner» à l'avance, les réponses aux éventuelles questions et objections à venir.

6. La veille concurrentielle

Il s'agit d'établir en marge des rapports hebdomadaires, des fiches terrain contenant des renseignements sur la concurrence, ses nouveaux produits, ses initiatives ou l'état de sa force de vente. Une lettre mensuelle est ensuite éditée en interne puis adressée à l'ensemble des commerciaux, afin de les tenir informés des manœuvres de la concurrence.

7. Se former régulièrement aux nouveaux produits

L'objectif est de renforcer, au minimum 1 à 2 fois par an, la compétence des vendeurs sur les nouveaux produits et/ou sur des techniques ciblées de vente, dans le double but de maintenir un bon niveau de confiance en soi et d'être capable de vendre mieux et plus cher.

8. Défendre son prix

La valeur ajoutée d'un vrai vendeur consiste à défendre autant son prix, qu'à prendre des commandes. Pour éviter de tomber dans une négociation de type «remise bête et méchante», il faut savoir vendre «le produit du produit du produit», c'est à dire la valeur ajoutée que le client et en droit de retirer de la technologie ou du service en cause. Avec un exemple pris dans le secteur de la photocopie, il ne s'agit plus de vendre le copieur (produit) mais la qualité de la copie (produit du produit) et encore mieux, le gain réalisé par l'entreprise en chiffres d'affaires et/ou en économie sur une période déterminée (gains réalisés grâce à la qualité des documents et par l'absence de problèmes ultérieurs (produit du produit du produit).

9. Expliquer les gains de productivité réalisés par l'un des concurrents

Il s'agit de décrire précisément les économies réalisées en faveur d'entreprises du même secteur d'activité que le client en question, en fonction du matériel proposé. L'accent est alors mis par le vendeur sur l'image de marque de ses produits et les références clients.

10. Occuper le terrain

Pour un vendeur d'élite, le principe est simple : le vrai business ne se fait ni au bureau ni même au téléphone mais sur le terrain. L'objectif est alors de passer au moins 2/3 de son temps dans les locaux des clients.

11. Analyser l'échec

Lorsque l'on n'emporte pas une affaire, il faut se demander toujours pourquoi celle-ci a échoué afin de ne pas perdre une seconde fois face à la concurrence. Rappelons que les meilleurs vendeurs baignent constamment dans un échec relatif, avec en moyenne 7 affaires sur 10 manquées pour 3 réussies. La signature d'1 affaire sur 10 prospectées est d'autre part monnaie courante pour la plupart des commerciaux.

12. Ne pas ignorer le client, une fois le contrat signé

Le «hard selling» est une démarche sans avenir dans le BtoB. Il vaut largement mieux fidéliser ses clients, car cela coûte beaucoup moins cher que de conquérir de nouveaux clients. Même en ayant rien à vendre à un client pendant 1 ou 2 ans, il est néanmoins recommandé de garder le contact avec lui, afin de l'inciter à revenir spontanément faire son renouvellement lorsqu'il en ressentira le besoin.

13. Faire parler le client

C'est la colonne vertébrale de l'entretien, d'autant plus que le manque d'écoute est un peu le mal chronique chez de nombreux vendeurs qui ne prennent pas le temps nécessaire pour s'intéresser vraiment aux attentes de leurs clients. L'écoute est d'autant plus primordiale que le prospect met souvent plusieurs dizaines de minutes avant de se décider à livrer des informations utiles, c'est à dire celles qui vont permettre de développer le bon argumentaire de vente.

DES CLIENTS TRÈS EXIGEANTS

En général, les sociétés consacrent plus de 35% de leur chiffre d'affaires aux dépenses commerciales, frais de publicité et promotion. La rémunération de la force de vente recouvre, à elle toute seule, 13% des dépenses de l'entreprise. Les promotions sous forme de rabais, remises et ristournes en tout genre, absorbent 8,2% du chiffre d'affaires de l'entreprise. La publicité est également un gros poste (7,5% du CA) en tant qu'aide à la vente notamment sous forme de télévision, affichage ou mailing direct. L'utilisation des sites web, les démonstrations et les événements marketing sont considérés comme étant les 3 outils les plus efficaces pour faire connaître les produits.

Sous l'angle de la clientèle, celle-ci est considérée comme très professionnelle dans le BtoB même s'il n'existe que 26% des entreprises interrogées pour considérer que leurs clients «respectent les règles contractuelles» et seulement 20% à apprécier des «paiements en temps et en heure». A l'inverse, les responsables commerciaux sont 21% à penser que leurs clients sont déloyaux. De toute évidence, le reproche le plus largement partagé par les responsables commerciaux est que les clients sont trop exigeants et surtout allergiques à toute hausse de prix en réclamant en permanence de meilleures conditions commerciales.

. Combien les entreprises dépensent-elles pour réaliser leurs ventes (% CA) ?

13%	à payer les équipes de vente
8,2%	à faire de la promotion
7,5%	à faire de la pub
5%	à payer les équipes du marketing
2,3%	à former le personnel commercial

Source : Cegos

. % d'avis sur les outils marketing qui aident vraiment à vendre :

66%	Site web	59%	Démonstration produits
55,1%	Publicité sur le point de vente	52,8%	Événements
48,6%	Publicité sur le web	44,3%	Publicité dans médias papier
43,3%	Publicité télévisée	41,1%	Echantillons
33%	Affichage extérieur	32,3%	E-mail
15,9%	Mailing classique		

Source : Enquête CPI-Batenboch

14. Amener le client à énoncer lui-même ses besoins

L'idéal est de susciter l'envie d'acheter chez son client sans qu'il s'en rende compte. Parmi les principales techniques utilisées, il y a celles qui consistent à proposer l'opposé de ce que demande le client ou encore de taper volontairement à côté, afin de l'amener à exprimer plus clairement ses attentes et/ou choisir le médian de l'offre. Une autre technique baptisée l'entonnoir consiste à partir d'une vision généraliste de la situation d'un client type à resserrer progressivement l'exposé afin que le prospect s'implique automatiquement en évoquant les besoins de son cas particulier.

15. Se focaliser sur la réponse au besoin

Le bon vendeur est celui qui donne le sentiment d'acheter un produit sur-mesure, même si ce n'est pas le cas. Pour cela une seule solution : avoir clairement défini 2 ou 3 attentes clés du client puis lui démontrer que les caractéristiques du produit y répondent parfaitement.

16. Proposer directement une solution

La «peur de gagner» au moment de faire signer le bon de commande entraîne chez de nombreux commerciaux, le réflexe craintif de jouer «petit bras». Pour éviter ce genre de doute, la meilleure solution consiste après avoir levé les principales objections du client, à faire une proposition directe comme par exemple : «*Je vous en livre combien ?, je vous l'installe quand ?*» ou encore sortir le contrat en vue d'en lire quelques clauses.

17. Accrocher le client

Pour obtenir une information par téléphone (nom d'un responsable, coordonnées...) il est recommandé de faire preuve de franchise, en n'envisageant même pas que l'on puisse vous refuser ce type de renseignement anodin. Il ne faut jamais oublier que la personne que l'on a au bout du fil est une femme ou un homme comme tout le monde, qui n'a aucun intérêt particulier à vous empêcher de faire votre travail.

LE PRINCIPE DE LA RÉPARTIE

A toute objection existe forcément une réfutation ou une répartie qu'il convient de formuler de manière courtoise considérant là, que l'interlocuteur ne cherche pas à aggraver mais à s'informer. Il existe 3 temps dans la répartie : Oui, Mais, Quoi ? :

1. Oui, en abondant dans son sens

Commencer les phrases par «oui», «tout à fait» «je comprends très bien», «bien sûr»...

2. Mais, en démontant son objection

Le Mais signifie un léger désaccord permettant alors d'exposer un argument (répartie) en faveur d'une rencontre nécessaire.

3. Quoi, ou le fait de poser une question ouverte

Afin de recentrer l'échange le mieux consiste à poser une question ouverte ramenant à l'argumentaire initial ou à proposer directement un rendez-vous.

18. Décrocher un rendez-vous

La technique de l'alternative fonctionne assez bien, à condition de la manier avec finesse. Exemple : *«Je suis dans votre secteur lundi après-midi ainsi que jeudi matin, quelle date vous conviendrait le mieux cette semaine ?»*. Une autre technique consiste à faire le pari de la franchise (en évitant tout baratin) en demandant poliment et humblement si le prospect *«Accepterait de vous recevoir tel jour durant une «petite» demi-heure»*.

19. Valoriser la secrétaire

Les barrages les plus difficiles à franchir sont souvent ceux que l'on se crée soi-même. C'est du moins l'avis d'une majorité de commerciaux qui préconisent de présenter avec assurance sa demande de rencontre avec le responsable, sans même essayer de louvoyer avec la secrétaire ou l'assistante. Pour d'autres, le mieux est d'écrire très précisément son argumentaire avant de décrocher le téléphone afin d'être le plus pertinent quant aux arguments utilisés. Devant un refus, il est également recommandé de rester aimable tout en sachant faire preuve de fermeté, en refusant par exemple d'adresser une documentation sous prétexte que c'est *«Un acte inutile que je n'accomplirai pas»*. Une autre technique consiste à appeler très tôt le matin ou très tard le soir, afin de se donner une meilleure chance de tomber directement sur son correspondant. Une autre ruse de sieux consiste à changer le dernier chiffre du numéro du standard, en sachant tomber pertinemment sur un interlocuteur étranger. En demandant à parler à M. Untel, il n'est alors pas rare que la personne réponde que vous vous êtes trompé de numéro et qu'elle vous transfère directement vers la personne désignée, sans ne poser aucune question.

20. Eviter les pièges habituels de la vente :

- . Remettre sa carte de visite à la fin de l'entretien car le risque d'oublier devient élevé.
- . Accepter un rendez-vous au pied levé entre 2 portes, sachant que l'on n'a jamais signé de contrat «à la verticale» sur le pas de la porte.
- . Commencer par s'excuser en sachant que *«qui s'excuse s'accuse»* en employant des formules du type : *«Je ne veux pas abuser de votre temps ; excusez-moi de vous déranger...»*.
- . Débuter l'entretien dans le couloir ou alors que son interlocuteur est inattentif (rédige une note, consulte un agenda, range un dossier...) même si ce dernier invite à le faire.
- . Parler directement de son produit sans s'être renseigné préalablement sur les attentes et les préoccupations de son prospect.

Motivation, les techniques qui font la différence

Vers le milieu des années 90, une petite annonce destinée à recruter un commercial informatique pouvait drainer jusqu'à 250 candidatures, actuellement moins d'une dizaine se manifestent. Pour attirer les meilleurs vendeurs, certaines sociétés en viennent à promettre à l'instar des clubs de football, un «bonus» à l'embauche pouvant représenter de 6 mois à un an de salaires.

D'autres utilisent des «carottes» sélectives afin de motiver, attirer et garder leurs meilleurs vendeurs. Dans tous les cas, la motivation de la force de vente requiert un savant dosage entre plusieurs ingrédients. 18 idées de «carottes» efficaces destinées à la motivation des superviseurs (et des cadres à fort potentiel) :

- . Un fixe important plutôt qu'un minimum garanti (dans le cas d'un cycle de vente long) ;
- . Un écart de 1 à 3 entre les vendeurs les plus performants et les «bras cassés» ;
- . La voiture de fonction haut de gamme (plus on monte dans la hiérarchie des vendeurs, plus le modèle devient alléchant) ;
- . L'accélérateur de commission (plus le commercial dépasse ses objectifs et plus le taux de commission est élevé) ;
- . Des primes trimestrielles plutôt qu'annuelles ;
- . Le bonus performance attribué sur la base de critères objectifs et qualitatifs, comme par exemple : la satisfaction client ;
- . Les coudées franches (donner un maximum d'autonomie et de délégation avec possibilité de faire pression en interne) ;
- . La dotation d'un équipement digne de ce nom (ordinateur portable et/ou fixe à domicile, mobile dernière génération...), aménagement de bureau personnalisé (ergonomie et décoration tendance) ;
- . Le titre de «master» vendeur (passage assorti de l'obtention d'une clientèle plus réduite mais d'un montant plus important, de la gestion de comptes clés avec passage au statut cadre ou à l'indice supérieur) ;
- . La perspective de grimper rapidement l'échelle, de faire une carrière brillante (management d'une équipe) ;
- . La création d'un club des meilleurs vendeurs (avec l'écoute réelle du patron sur la stratégie de l'entreprise) ;
- . La distribution de stock-options, intéressement aux résultats de l'entreprise, épargne salariale ;
- . La promotion interne (palmarès, trophées, affichage des résultats du mois, photo dans le hall d'accueil, articles dans le journal d'entreprise, envoi à domicile des informations sur les performances, impliquer les conjoints pour les récompenses...) ;
- . La diversification des objectifs des concours (à la journée, durant 1 mois, 1 trimestre, faire gagner le plus grand nombre sur un laps de temps court, challenges avec sélections élitistes afin de faire sortir du lot les meilleurs éléments...) ;
- . Des sessions régulières de formation à la fois courtes et à fort contenu, permettant de renouveler et d'améliorer le savoir-faire pratique ;
- . Des voyages de rêve inoubliables avec le conjoint (en récompense d'un concours annuel ou d'un challenge précis) ;
- . Des réductions sur les produits vendus par l'entreprise ; tarifs préférentiels chez certains partenaires (voyages, taux de crédit à la banque...) ; services de proximité (réservation d'hôtels, restaurants, transports, spectacles...) ;
- . La grand-messe (ou convention) qui réunit l'ensemble du réseau de vente ;
- . Mise à disposition d'une salle de sport intégrée, activités internes...

56. Etre efficace au téléphone pour le vendeur/fournisseur

30 secondes pour convaincre

La prise de rendez-vous téléphonique est souvent un cauchemar pour les commerciaux qui se voient répondre 9 fois sur 10 par la secrétaire «*Cela ne nous intéresse pas*» ou «*Nous avons déjà un fournisseur*». Pourtant des techniques simples permettent de contourner cette barrière, voire de parler rapidement au décisionnaire. Pour prendre un rendez-vous téléphonique, il convient pour le vendeur de rédiger préalablement un guide d'entretien. Cet argumentaire classique a pour principale fonction de se présenter, de passer le barrage de la secrétaire, d'argumenter et répondre aux objections. Il faut néanmoins éviter que l'interlocuteur ait le sentiment que l'on récite son texte au risque alors de courir à la catastrophe. Pour atténuer l'effet intrusif d'un appel téléphonique non attendu, il est donc nécessaire de mettre en place quelques techniques efficaces et ce d'autant plus que «*Vous avez 30 secondes pour convaincre sur le thème : recevez-moi vous y gagnerez*» prévient Michaël Aguilar, auteur de «*Vendeur d'élite*» (Dunod).

ORGANISATION DE L'APPEL

1. Bloquer une plage horaire durant la journée à un moment où le prospect a de grandes chances d'être présent.
2. Fixer à l'avance le nombre de coups de téléphone à passer ainsi qu'un objectif minimum de rendez-vous à décrocher.
3. Ne pas dépasser plus de 2 heures pour les appels téléphoniques car au-delà, cela devient très fatigant.
4. Faire des pauses toutes les ½ heures.
5. Se chauffer en appelant préalablement 1 ou 2 connaissances pour s'habituer à parler d'un ton amical.

PASSER LE BARRAGE DE LA SECRÉTAIRE

Selon Sophie de Menton, spécialiste du télémarketing, «*En France vous avez 1 chance sur 25 de parler directement à un dirigeant*». Tout l'art consiste donc à se faire d'abord une alliée de la secrétaire dont le rôle est justement de savoir estimer par elle-même l'intérêt de la proposition faite à son patron. Quelques règles de base à respecter :

- . Utiliser le nom du responsable (M. Durand) et non son titre (ex. directeur des achats).

- . Avoir une intonation ferme et de la détermination dans la voix aux premiers instants
- . Valoriser le rôle de l'interlocutrice (ex. Vous allez sûrement pouvoir m'aider).
- . Jouer plutôt franc-jeu en indiquant d'emblée l'objet réel de l'appel en demandant et en notant son nom (afin de personnaliser la relation pour s'en servir ultérieurement).
- . Demander conseil (Vous tenez son agenda, quand me conseillez-vous de rappeler ?).
- . Proposer 2 dates selon la technique de la «fausse alternative» laquelle correspond à un choix précontraint obligeant l'interlocutrice à «enfermer» sa réponse sur le choix proposé tout en ayant l'impression de décider par elle-même. Face à une autre proposition de date, il faut alors donner l'impression d'hésiter en prenant son temps pour faire croire que l'on cherche la meilleure solution en consultant son propre agenda.
- . Utiliser toujours le «s'il vous plaît» et le «merci» pour remercier la personne de son intervention et/ou de son efficacité.

3 ASTUCES POUR TOMBER SUR LA PERSONNE RECHERCHÉE

. Choisir le bon créneau horaire

Il est conseillé d'appeler en dehors des heures habituelles de bureau c'est-à-dire avant 9 heures et après 18 heures, sachant qu'il est fort probable que le responsable prenne lui-même les appels.

. Appeler au niveau immédiatement au-dessus

Demander au standard, par exemple, le secrétariat du directeur général en indiquant à la personne qui décroche que vous vouliez parler en fait au directeur commercial. Dans la plupart des cas, celle-ci effectuera la connexion ou indiquera le bon poste à appeler. Il suffira de dire alors que c'est la direction générale de l'entreprise qui vous a réorienté donnant ainsi un aspect plus important à votre appel.

. Jouer à la roulette

Le but du jeu consiste à composer les 6 premiers numéros de l'entreprise puis les 2 derniers au hasard. La probabilité est alors de tomber forcément sur la «mauvaise» personne en lui faisant part de votre confusion et en lui demandant d'avoir la gentillesse de vous transférer ou de vous indiquer le N° de la ligne directe.

LE BON SCÉNARIO D'APPEL

Lorsque le responsable est au bout du fil, il est recommandé de ne pas dépasser 3 minutes, en allant droit au but pour proposer un rendez-vous. Pour cela, il convient de :

- . Débuter par un «bonjour» franc et sonore
- . Décliner son identité lentement en commençant par son prénom puis par le nom.
- . Bien articuler dans le but d'éviter d'avoir ensuite à répéter ce qui a pour effet inmanquablement de se mettre en état d'infériorité dès le départ.
- . Utiliser une accroche courte, une phrase choc de façon à piquer tout de suite la curiosité de l'interlocuteur selon 3 approches possibles :
 - ... en posant une question fermée qui doit amener à répondre «oui» de type *«utilisez-vous couramment l'Internet ?»*.

... en parlant de lui sur la base d'un article de presse ou d'un fait d'actualité concernant l'entreprise ou son propre domaine.

...en prétextant un envoi de courrier préalable (réel ou fictif) permettant ainsi d'attaquer avec naturel par un «*Je vous ai adressé un courrier il y a x jours. Je souhaite savoir si vous l'avez bien reçu.*»

- . Avoir une présentation concise et limpide n'utilisant pas plus de 2 idées-forces sachant que le but de l'appel n'est pas de vendre un produit mais d'obtenir un rendez-vous.
- . Faire miroiter à son contact les bénéfices qu'il peut retirer de l'entretien sans ne jamais s'attarder sur les aspects techniques. Ex. «*Je désire vous voir pour vous présenter un produit qui va vous permettre d'augmenter significativement votre chiffre d'affaires.*»
- . Utiliser un vocabulaire dynamique avec uniquement des termes positifs, un sourire et une voix chaleureuse. En toute occasion, il faut se référer à la règle des 4 P utilisée par les professionnels en utilisant des tournures Positives, en Personnalisant leur discours, en parlant au Présent et en étant Précis.

FRANCHIR LE BARRAGE DE LA SECRÉTAIRE

Lorsqu'une secrétaire fait barrage au téléphone, il convient surtout de ne pas s'énerver et d'essayer de gagner sa confiance. En général, sa position est dictée par des consignes strictes ou le souci de protéger l'emploi du temps de son supérieur. . 6 techniques simples pour passer le barrage :

1. Se présenter : Lorsque l'on prend l'initiative de se présenter directement de la manière suivante, ex. «*Bonjour, Alain Durand, je souhaite parler à M... au sujet de...*», il est alors plus difficile pour la secrétaire qui n'est pas au courant de refuser ou de temporiser.

2. Parler au présent : Il est vivement recommandé d'utiliser la tournure «je souhaite ou je désire», à toute forme de conditionnel comme «*je voudrais ou pire, j'aurais voulu parler*».

3. S'en faire une alliée : Rester toujours aimable, dire bonjour, d'accord, au revoir ou encore, remercier, lui montrer que vous comprenez et appréciez son rôle. Ne pas hésiter à lui demander son aide du type «*vous êtes sa secrétaire ? alors vous allez pouvoir m'aider...*».

4. Renforcer sa position : Toujours demander quand et à quelle heure l'interlocuteur est disponible et/ou à quel moment il rappellera. Cela permet de prendre une meilleure position «dans la file d'attente», en cas de non respect patent des engagements donnés.

5. Etre persévérant : Rappeler systématiquement plusieurs fois dans la semaine, même si le message a déjà été transmis. La ténacité paye toujours et permet de créer un lien plus étroit, plus personnel en permettant que la secrétaire plaide mieux votre cause auprès de son chef.

6. Rentrer par la fenêtre : Dans le cas où la ligne directe est infranchissable, il convient alors d'appeler soit tôt le matin ou soit tard dans la soirée. Il est également possible d'appeler un autre poste en s'excusant d'avoir confondu la ligne directe de M. Durand. Il est alors possible qu'on vous le passe directement !

GARDER L'INITIATIVE DU DIALOGUE

Il faut se souvenir qu'au téléphone «*80% des gens ne retiennent qu'entre 5 et 7 informations. Aussi n'hésitez pas à répéter les points clés en conclusion*» affirme Thierry Houver, consultant à la Cegos.

En toute occasion et quelle que soit la pertinence des arguments développés, il ne faut donc pas attendre que le prospect propose de lui-même un rendez-vous.

- . Pour cela, il faut prendre l'initiative en lui faisant croire qu'il a le choix :
 - ... en se mettant à son diapason par l'adoption de son débit et de ses intonations dans un registre de mimétisme à 50%. L'objectif est de créer une connivence inconsciente.
 - ... en pratiquant la technique de la «fausse alternative» consistant à proposer 2 dates, sachant alors que la personne ne peut pas refuser sans invoquer une bonne excuse.
 - ... en fixant un rendez-vous à une heure inhabituelle comme par exemple 15H10 ou 15H15 donnant ainsi l'impression que l'entretien durera moins d'une heure.
- . Sachant, par ailleurs, qu'il est assez rare que le prospect accepte du premier coup le rendez-vous proposé, il aura forcément besoin de se rassurer en émettant avant des objections. En ce domaine, les «faux-fuyants» utilisés sont presque toujours les mêmes facilitant par anticipation leur désamorçage à l'aide de réponses-types.
- . Prendre au sérieux certaines réticences en garantissant que l'entreprise a éliminé les dysfonctionnements constatés ou va le faire. Le but est de faire passer le message que la nouvelle équipe n'est pas responsable du litige en question.
- . Savoir renoncer au rendez-vous dès lors que le prospect émet plus de 3 ou 4 objections car au mieux il n'est vraiment pas intéressé (ce qui est son droit) ou au pire, il risque de se mettre en colère avec pour conséquence de couper définitivement la relation.

RECONNAÎTRE UN BARRAGE AU TÉLÉPHONE

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.

BIEN FINIR L'APPEL

Pour Sophie de Menton, «*La fin de l'appel est stratégique. C'est la fin de l'entretien qui a eu lieu et le présage de la rencontre à venir*».

Or, selon elle, 90% des commerciaux répètent en boucle leurs arguments ou se perdent en remerciements ratant ainsi leur conclusion. Pour éviter ce type de scénario, il est conseillé d'adopter les postures suivantes selon un «Oui» ou un «Non» :

1. Rendez-vous accepté

- . Ne pas laisser à son interlocuteur l'occasion d'hésiter
- . Lui demander d'épeler son nom tout en épelant le vôtre
- . Répéter la date et l'adresse du rendez-vous
- . Se faire préciser l'itinéraire le plus court, l'existence d'un parking, etc., afin que l'interlocuteur se sente davantage impliqué dans la rencontre.
- . Terminer la séance de vérification par un «très bien»
- . Prendre congé de son interlocuteur par une formule simple de politesse de type «A bientôt, passez une bonne journée !»
- . Ne pas donner son n° de téléphone si le déplacement s'effectue sur un petit territoire car cela évite une éventuelle annulation ultérieure.
- . Confirmer par un email la date et l'heure

COMMENT SAVOIR SI L'ON EST MENÉ EN BATEAU ?

- On est considéré comme un importun lorsque...
 - . 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.

2. Rendez-vous refusé

- . Remercier et raccrocher si le non est jugé «définitif»
- . Ne pas lâcher prise si la porte reste entrouverte en préparant alors un nouvel appel ultérieur. Pour cela, il faut demander :
 - ... dans combien de temps le prospect est susceptible d'être intéressé
 - ... s'il désire qu'on lui envoie une documentation
 - ... s'il souhaite être appelé de nouveau ou invité à une démonstration, salon...
- . Diviser systématiquement par 2 le délai proposé pour le rappel sachant qu'il vaut mieux arriver trop tôt que trop tard.

TRAITEMENT DES PRINCIPALES OBJECTIONS

Lors de la prise de rendez-vous téléphonique, il faut éviter de :

- . Poser des questions au client ; Vouloir argumenter ; Répondre aux questions du client.

Au contraire, il vaut mieux rebondir sur chaque objection en prenant appui sur elle afin de relancer l'idée de la nécessité du rendez-vous. Cette méthode ne doit pas être utilisée plus de 3 à 4 fois de suite. Exemples d'objections avec leurs réponses possibles :

1. Envoyez-moi un courrier ou une documentation

«Bien sûr, mais je ne pourrai alors vous exposer que des idées générales sans rapport avec votre cas personnel. C'est pourquoi il est préférable de nous rencontrer...»

2. J'ai déjà un fournisseur et j'en suis satisfait

«C'est normal et je le conçois très bien, mais peut-être n'offre-t-il pas tel avantage, c'est pourquoi il est intéressant que nous prenions rendez-vous...»

3. Je souhaite des précisions complémentaires pour me décider

«Bien sûr, je peux vous en donner mais par téléphone je ne pourrai vous fournir que des informations incomplètes et ce serait (sur le mode humour) un peu comme vous décrire le ronflement d'une Ferrari Testarossa sans vous la faire essayer !»

4. Je n'ai pas le temps

«Je le comprends très bien, c'est parce que je sais que vous êtes très occupé que je vous téléphone pour prendre rendez-vous à l'avance»

5. Je suis déjà équipé

«Je ne suis pas étonné, c'est d'ailleurs pourquoi il ne vous faudra que quelques minutes pour décider si je peux vous être utile...»

6. Ce n'est pas moi qui m'occupe de ce budget

«Ah ! très bien, je vous remercie ! Pouvez-vous m'indiquer qui contacter et quand, s'il vous plaît ? Puis-je me référer à notre conversation ?»

7. Cela ne m'intéresse pas

«Je comprends bien que vous puissiez ne pas être intéressé par un produit (ou un service) que vous n'avez pas eu encore l'occasion d'étudier. C'est justement pourquoi je vous propose de venir vous voir le...ou le...»

3 RUSES POUR OBTENIR L'IDENTITÉ DE LA CIBLE

Il convient, pour cela, d'appeler sous une fausse identité en inventant une raison sociale qui inspire confiance selon Michaël Aguilar, puis d'utiliser l'une des formules suivantes face au barrage de la secrétaire :

- . «Je mets à jour un annuaire professionnel recensant les directeurs marketing, commerciaux, financiers, et j'ai besoin de connaître l'orthographe précise de son nom.»
- . «J'organise une conférence sur le thème de... et je prévois d'adresser une invitation personnelle à votre responsable dont j'ai besoin de connaître l'orthographe...»
- . «J'envisage d'adresser gratuitement un CD-Rom relativement coûteux à votre responsable et j'ai besoin de... afin d'éviter que celui-ci ne s'égaré inutilement.»

57. 5 techniques de closing pour faire signer

Comment forcer la conclusion d'un contrat ?

Les techniques de «closing» utilisées par les bons vendeurs visent à forcer la conclusion des entretiens d'affaires lorsque l'acheteur hésite encore. Pour le vendeur, il est d'abord nécessaire de repérer les indices qui indiquent que le client est «mûr» pour signer, c'est-à-dire lorsque celui-ci :

- . Pose de lui-même des questions sur le fonctionnement au quotidien ou sur la façon dont les concurrents utilisent le produit.
- . S'informe sur les possibilités et délais de livraison ou encore se projette dans l'avenir en indiquant, par exemple, l'endroit où il veut installer le produit.
- . Argumente à la place du vendeur en récapitulant les bénéfices et les avantages qu'il va retirer du produit ou du service proposé.
- . Sort sa calculatrice pour vérifier le coût global ou la rentabilité de l'achat, redemande le prix et les conditions de règlement.
- . Tend à émettre des objections plus sur les détails que sur le fond.

C'est à ce moment-là que le vendeur peut utiliser l'une ou l'autre des 5 méthodes suivantes :

. Le fait accompli

Pour forcer la main, au moment de la signature du bon de commande, il est possible d'utiliser des formules plus ou moins diplomatiques du type :

- . «Puisque vous avez pris votre décision, je vous propose de signer maintenant»
- . «Etes-vous d'accord pour que j'enregistre maintenant votre commande ?»
- . «Si tout est clair, on peut donc passer à la phase administrative»

Il faut ensuite se taire afin que le silence exerce une forte pression sur le client sachant que celui qui parle le premier à ce moment-là perd la partie !

. La fausse alternative

Il s'agit d'une technique douce qui consiste à donner le choix au client entre 2 possibilités. Même si la ficelle peut paraître un peu grosse elle est oubliée dans le feu de l'action. Il faut alors agir comme si l'accord était déjà acté et qu'il restait uniquement les derniers détails à régler (livraison, paiement, quantité...) comme par exemple :

- . «Cet équipement vous le voulez avec la garantie de 2 ans ou sans»
- . «Souhaitez-vous être livré immédiatement ou plus tard dans 3 semaines ?»
- . «Alors, vous m'en prenez 1 ou 2 exemplaires?»

. Le coup de l'urgence

Afin de rendre service au client et/ou que celui-ci profite tout de suite de son achat, il est judicieux de proposer de faire le maximum à condition de :

- . «Signer tout de suite pour adresser immédiatement la commande avant 15H.»
- . «Eviter la fin de semaine qui recule de 4 jours le traitement des commandes»
- . «Faire passer en priorité votre dossier (Coup de tél, Internet, passage à l'entreprise) afin de réserver tout de suite le dernier matériel en stock»

LES 3 POSITIONS QUI TRAHISSENT AU TÉLÉPHONE

Il faut savoir qu'à l'autre bout de la ligne l'interlocuteur «entend» le langage du corps, car la façon dont on se tient a des répercussions sur le rythme de l'échange et sa perception. La bonne position est simple : elle consiste à se tenir droit comme si l'on était assis face à un interlocuteur que l'on regarde droit dans les yeux avec les deux pieds posés au sol, le stylo à la main et un bloc-notes à portée.

. Parler debout

Dans cette position, l'interlocuteur ressent clairement une envie de couper court à l'échange surtout si l'on se lève d'un coup au beau milieu de la conversation.

. Se tenir voûté

Cette posture augmente le débit et le rythme devient plus haché faisant que l'interlocuteur a l'impression que vous êtes fatigué, impatient et croit que vous êtes pressé d'en finir.

. S'affaler sur son siège

En prenant ses aises (avec les pieds sur le bureau) l'effet produit un ton détaché et lointain indiquant à votre interlocuteur que vous êtes peu concentré sur l'échange voire peu concerné. Celui-ci ne tarde pas à se convaincre que vous vous fichez complètement de ce qu'il vous raconte.

. Le rabais inespéré

C'est un argument à utiliser lorsque le client espère réaliser une «bonne affaire» et ce, d'autant plus qu'il essaie depuis le début d'arracher des rabais ou des conditions particulières. L'argument type à utiliser doit concerner le caractère promotionnel, unique ou limité dans le temps, de l'offre en indiquant que justement :

- . «Un stock (de telle catégorie de produit) vient justement d'arriver à -25%»
- . «Les prix vont être relevés de x% au début du mois prochain»
- . «Vous pouvez bénéficier exceptionnellement de la gratuité de l'accessoire xyz (dont la valeur est de ...) si vous prenez ce modèle précis»

. L'essai gratuit

Une autre bonne solution consiste à proposer de tester gratuitement le produit pendant quelques jours. Toutes les études montrent que le client le conservera 9 fois sur 10. Proposer un test grandeur nature est d'ailleurs souvent l'ultime argument pour convaincre, à condition de respecter 2 obligations : le produit doit être exempt de défaut et le client doit avoir les moyens de se l'acheter !

COMMENT ANNULER PROPREMENT UN RENDEZ-VOUS ?

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. 11 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 encore 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 ! »*

58. «L'elevator pitch» ou comment vendre son idée en moins d'1 minute !

Quelques phrases suffisent souvent pour attirer l'attention et décrocher un rendez-vous. C'est le cas notamment lorsque l'on croise, en très peu de temps, un interlocuteur important et/ou que l'on profite d'une certaine intimité due à la proximité momentanée (ascenseur, pot, parking...). La technique dite d'«elevator pitch» utilisée par les Anglo-Saxons, en référence au court moment passé dans l'ascenseur, permet d'effectuer une présentation express d'une idée, d'un projet ou d'une demande. Elle comprend 6 règles de l'efficacité permettant d'aller droit au but tout en brisant immédiatement la glace.

1. Utiliser une formule facile à mémoriser et qui résume bien le message. Pour cela, le slogan doit frapper les esprits, surprendre et/ou bousculer les idées reçues. Ex. : *«Pourquoi perdre 5% de résultats ce mois-ci alors qu'on peut facilement gagner 10 points de plus avec la démarche xyz ?»*

2. Le nec plus ultra consiste à faire miroiter un avantage en termes de chiffre d'affaires, de résultat, de réduction des coûts, avec l'énoncé d'un montant clair et net. Pour cela, il faut résumer l'intérêt principal de l'idée, dire à qui elle s'adresse et comment la mettre en œuvre. Ex. : *«Former les commerciaux (à la démarche xyz) va nous faire gagner 2% de marge brute supplémentaire soit l'équivalent de 15 000€ sur 6 mois. Rien qu'en négociation avec les clients on peut déjà envisager de réduire de 30% le taux de remise habituel.»*

LES EXPRESSIONS QUI TUENT !

Lors de la mise en contact avec son interlocuteur il faut éviter les formules du genre :

- . «Allo» ou «A qui ai-je l'honneur» qui ringardise l'appel.
- . «Je vous dérange ?» ou «Excusez-moi pour le dérangement occasionné» qui donne alors un bâton pour se faire battre en préférant «Voici l'objet de mon appel».
- . «Oui, mais» remplacé par «Oui, je vous comprends et...»
- . «Il n'y a aucun problème» remplacé par «C'est très simple»
- . «Il n'y a aucun problème» en disant plutôt «Vous pouvez être tranquille»
- . «Vous ne le regretterez pas» par «vous avez tout à y gagner»
- . «Vous ne courrez aucun risque» par «vous êtes en sécurité»
- . «C'est une dépense peu importante» par «Vous récupérerez cet investissement rapidement»
- . «Vous m'avez mal compris» par «je me suis mal exprimé»

- 3.** Eviter les détails techniques en choisissant des mots simples adaptés au niveau d'expertise (ou non) de son interlocuteur. Avec le financier, il faut parler de bénéfice à retirer ; avec le patron, il vaut mieux évoquer l'avantage concurrentiel à retirer ou les gains de productivité attendus ; avec le directeur commercial, c'est le % d'augmentation de chiffre d'affaires prévisible qui est le plus frappant.
- 4.** Valoriser son interlocuteur en comptant bénéficier de son expertise, son aide à monter le dossier ou sur de ses conseils. Il est alors nécessaire d'être relativement diplomate en laissant la conclusion à son interlocuteur. Par exemple, il est possible d'utiliser les 30 premières secondes de son «elevator pitch» pour évoquer le synopsis du projet et les 30 suivantes à demander un conseil précis ou à poser 1 ou 2 questions relatives à la mise au point du plan de développement.
- 5.** L'efficacité de la technique repose aussi bien sur l'assurance dégagée à ce moment-là que sur le propos lui-même. Pour maîtriser l'un et l'autre, il est recommandé de s'entraîner préalablement chez soi ou avec des collègues de confiance, en essayant d'améliorer sa présentation par retouches successives. En général, le temps nécessaire à préparer une présentation est inversement proportionnel à la longueur du message faisant que plus celui-ci est synthétique, plus il doit être travaillé.
- 6.** Par principe d'efficacité, ne jamais délivrer 2 fois le même message à la même personne car en insistant lourdement on passe alors pour un raseur. Si l'interlocuteur(trice) a paru être intéressé(e) lors de l'échange, il faut alors battre le fer quand il est chaud en revenant à la charge dans les 48 heures. La manière la plus subtile consiste à rappeler au téléphone de manière très brève, en rappelant uniquement les conditions de la rencontre (mais pas celles du projet) tout en proposant de se revoir de manière rapide en prenant un café ensemble.

59. Le Behaviourscope pour évaluer rapidement un client

Cerner le profil psychologique

Comment identifier, en un clin d'œil, le type d'interlocuteur à qui l'on a affaire (acheteur, décideur, manager...) ? C'est en observant les postures et en écoutant attentivement ce que dit la personne au début de l'échange qu'il est possible de cerner rapidement son profil psychologique et adopter, ensuite, le bon style relationnel. L'objectif n'est pas ici de formuler un jugement sur autrui mais d'adapter ses propres arguments afin que ceux-ci puissent faire mouche. La technique du «Behaviourscope» (observation des comportements) classe les individus en 4 grandes familles :

. Le consensuel

Avec lui les relations sont agréables. Il a le souci des autres et souhaite que son achat plaise à ses proches ou apporte une aide utile à ses collaborateurs. Son attitude est ouverte (bras autonomes, veste ouverte ou sans veste), ses gestes sont calmes et amples, sans aucunement chercher à en imposer. Son visage est expressif, sa poignée de main ferme et chaleureuse, avec une tendance à sourire facilement tout en évitant de soutenir le regard de son interlocuteur.

. Type de relation à adopter avec lui : Ne pas le presser de questions en s'appliquant à créer une atmosphère détendue, notamment en le faisant parler de son entourage, de façon à lui laisser l'initiative pour aborder les thèmes qui le motivent. Il est déconseillé d'évoquer avec lui la prise de risque (dont il a horreur) en formulant plutôt des recommandations destinées à le rassurer et à l'aider à se décider. Le mieux consiste à lui donner sa parole en lui garantissant que tout se passera bien grâce à l'équipe en place et/ou du fait des engagements pris pour l'obtention des résultats.

. Le conquérant

C'est quelqu'un qui a tendance à foncer dans une démarche apparemment pleine d'énergie. Il aime s'entourer des derniers gadgets High Tech, en possédant ce que les autres n'ont pas encore. C'est aussi un séducteur et un amateur de défis, constamment tourné vers l'avenir, motivé pour faire partager ses idées et sa vision.

. Type de relation à adopter avec lui : Pour fonctionner au même rythme que lui, il est nécessaire d'être enthousiaste et créatif, ainsi que très «cool» en adoptant le même débit que lui. Il convient de lui démontrer le caractère innovant et original de l'offre, en évitant surtout de lui dire que l'on possède les mêmes «joujoux» que lui. Un bon moyen de lui plaire consiste à lui démontrer les bénéfices qu'il peut retirer notamment en terme d'images et de notoriété et que tout cela relève, pour lui, d'un véritable challenge positif.

ATTAQUE OU DÉFENSE ?

Selon Richard Bourelly, fondateur du cabinet Tellen, les fables de la Fontaine recèlent les meilleures stratégies de négociation. Il en existe 5, d'après lui :

- . **La stratégie de la fourmi** : L'individu adopte volontairement une posture défensive dans le cadre d'un rapport de force qui lui est favorable consistant principalement à résister, considérant que pour gagner il suffit de laisser l'initiative à l'autre en se contentant de refuser toutes les offres.
- . **La stratégie du poisson** : Posture également défensive alors que le rapport de force est plus en faveur de l'autre même si l'objectif est de tenir en essayant de perdre le moins possible et en limitant les dégâts. Il s'agit ici de céder sur un ou deux points afin de préserver tous les autres acquis.
- . **La stratégie du lion** : Avec ce type d'interlocuteur, le rapport de force est relativement neutre, constructif et équilibré favorisant ainsi la coopération. Dans cette stratégie, le lion cherche à réaliser un accord gagnant-gagnant avec son partenaire en tenant compte également des intérêts communs.
- . **La stratégie du loup** : Le rapport de force est ici nettement en sa faveur dans un cadre offensif lui permettant de mettre régulièrement la pression sur ses interlocuteurs afin de parvenir à ses fins. S'il n'a rien besoin de lâcher, le «loup» ne laisse jamais à l'autre le temps de réagir.
- . **La stratégie du renard** : Se sachant en position de faiblesse, il fait tout pour retourner la situation à son avantage. Pour cela, il use de séduction et de manipulation en laissant le leadership à l'autre, tout en le flattant de façon à ce que ce dernier révèle ses éventuels points faibles (laisse tomber le fromage).

. Le directif

Habitué à prendre des décisions rapidement et à faire plusieurs choses à la fois, il a l'allure assez stricte, voire autoritaire, en n'ayant qu'une idée en tête : tenir ses objectifs coûte que coûte. Sachant qu'il ne cherche pas à établir de relation personnelle durable, son premier contact consiste plutôt à vous écraser brièvement les doigts, à se déplacer ou se mouvoir rapidement tout en utilisant une voix plutôt monotone mais qui porte fort, avec une tendance à ne pas tourner longtemps autour du pot.

. **Type de relation à adopter avec lui** : La flatterie ne fonctionne pas du tout avec lui, sauf à citer des faits réels, actuels ou passés. Avec lui, le mieux consiste à demander directement ce dont il a vraiment besoin en évitant le hors sujet, ce qui lui donnerait l'impression de perdre son temps. Il faut continuellement faire preuve de rapidité d'esprit, sans phrases compliquées, tout en conservant en permanence une posture droite et un bon contact visuel dans le but de lui inspirer confiance. Il doit également avoir l'impression de diriger l'entretien en lui fournissant des éléments concis et précis de réflexion (assurance de gains, succès, rapport qualité-prix, efficacité de l'offre...).

. L'analytique

C'est le genre d'individu impassible, un peu froid, sérieux, voire rigide dans son attitude, qui observe et écoute plus qu'il ne dirige l'entretien.

Sa poignée de main est brève, marche lentement, parle doucement et relativement peu, est vêtu sobrement et ne regarde pas forcément son interlocuteur, bien qu'il observe beaucoup autour de lui. Il aime la précision des chiffres et cherche toujours à comprendre comment fonctionne l'offre qu'on lui soumet.

• **Type de relation à adopter avec lui** : Il faut prendre le temps de lui expliquer de manière exhaustive, en démontrant que l'on connaît parfaitement son sujet. Tout en gardant l'initiative de l'entretien, il est nécessaire d'être factuel en avançant par étape de manière à lui laisser le temps de la réflexion. Il faut également être précis, rigoureux dans la démonstration et logique, en prenant le temps de répondre à partir de faits, de chiffres ou de propositions concrètes (garantie, essai gratuit, satisfait ou remboursé...).

LES GESTES QUI TRAHISSENT LES ÉMOTIONS MAL MAÎTRISÉES

D'après Georges Chétochine, auteur de *La Vérité sur les gestes* paru aux éditions Eyrolles, il est possible d'identifier 4 attitudes négatives dans la négociation indiquant que l'interlocuteur est momentanément déstabilisé :

1. L'agressivité : Le visage est fermé, le regard méprisant et le corps bien calé au fond du siège, avec des silences lourds et/ou des pics fréquents au niveau des remarques et des objections. Ce masque professionnel se retourne souvent contre son auteur car cela cache, en fait, un manque d'autorité naturelle. Pour «retourner» cette posture, il est nécessaire de pencher la tête sur le côté en posant des questions précises en vue de rompre le silence et/ou en demandant des explications sur les remarques formulées.

2. La nervosité : L'absence de conviction, de capacité à décider ou tout simplement le manque d'arguments, peut se traduire chez l'individu déstabilisé par un faisceau de postures se traduisant par un corps tendu, un buste en avant, des maxillaires crispés, des mimiques faciales, les poings fermés ou encore le fait de jouer rapidement avec un stylo ou un objet.

3. L'hypocrisie : La fausse décontraction, la fausse empathie ou encore le fait de vouloir jouer la carte de la personne sympa, induit souvent une amplification des gestes au niveau des bras et des mains, un sourire large et répétitif, ainsi qu'une position assise se voulant très confortable et démonstrative.

C'est la fausse bonne humeur par excellence qui piège plus qu'elle n'influence, en bloquant ensuite toute possibilité de fermeté ou de prise de distance.

4. L'embarras : Cette posture donne le sentiment que l'on n'est pas de la race des vainqueurs. Le rapport de force ou la dominance s'exerce alors aux dépens de celui ou de celle qui fait le dos rond, évite de regarder en face, baisse la tête et/ou met ses mains sous la table.

60. Bannir une douzaine de services «Out of quality»

Hit parade des méthodes qui donnent envie de fuir

Alors que les mentalités évoluent rapidement certaines fonctions dans l'entreprise ont du retard à l'allumage en vieillissant mal. Il est clair que le client en a marre de certaines méthodes qui, hier étaient prônées comme des «must» et/ou vendues comme un service mais qui, aujourd'hui, sont devenues en fait de simples systèmes d'économies en interne qui irritent au plus haut point l'utilisateur. Hit-parade des méthodes qui donnent envie de fuir l'entreprise privée ou publique qui les utilise :

1. Le serveur vocal

Les SVI (serveurs vocaux interactifs) sont le prototype même de service impersonnel qui irrite le plus les usagers. Selon Ralph Habadou, président de PB RH Conseil, spécialiste du service client, *«Le SVI n'est pas un service aux clients, mais un système d'économies pour l'entreprise»*. En vérité, rien n'est plus irritant que de suivre les directives d'un serveur vocal, surtout lorsque vous n'obtenez, au final, que des infos génériques ou un opérateur qui vous redemande ensuite le nom et le numéro de compte déjà saisi...

2. Les délais d'attente

Le client déteste perdre son temps inutilement surtout à l'ère de l'Internet et des transactions sur mobile. Selon l'enquête Testntrust (comparateur de satisfaction sur Internet) 20% des sites d'e-commerce imposent pourtant une attente de plus d'une minute au téléphone. Avec la file d'attente interminable en magasin, le temps perdu au téléphone, le retard dans les délais de livraison ou la non information sur la date exacte d'expédition, il semble que plus la technologie progresse, plus la relation client se dégrade dans certaines entreprises du fait que les attitudes et les comportements du personnel de vente et d'après-vente ne suivent pas toujours.

3. Le manque de contact

Sur de nombreux sites, il existe une absence délibérée de coordonnées téléphoniques et d'adresse mail, de façon à créer une barrière réelle à toute forme d'échange avec l'internaute. Selon une étude Yakelk, 17% des sites marchands en France n'afficheraient pas de numéro de téléphone. Pourtant selon Frédéric Prigent, PDG de TradeDoublé France, société de marketing de la performance, *«On ne supporte plus ces home pages bourrées de technologie Flash dont les effets visuels sophistiqués servent de sas d'introduction. Trop lourds, inutilement longs, on finit par zapper !»*

4. Faire faire le travail au client

Encore trop de sites d'e-commerce demandent à l'internaute en guise d'entrée de remplir une fiche complète d'identité afin de fournir au service marketing, gratuitement et sans effort, un recueil complet de données. Pour Ludovic Nodier, fondateur de l'*Election du service client de l'année* : «*Le client devient opérateur de services*» apportant ainsi à l'entreprise le bénéfice d'une main-d'œuvre motivée et surtout gratuite. Même avis de la part de Marie-Anne Dujarier, sociologue et auteur d'une thèse sur *Le travail du consommateur : de McDo à eBay*, pour qui «*Dans toutes les prestations de masse, le consommateur est de plus en plus coproducteur de ce qu'il consomme. Il contribue à construire le marché, produire la prestation, gérer les pannes et aléas, trier les déchets, optimiser les immobilisations du fournisseur...*»

5. Ecart entre publicité et prestation

Trop d'entreprises font encore des promesses sur vendeuses avec malheureusement rien derrière ou alors un sous-service. De nombreuses marques abusent aussi délibérément de superlatifs et de prétention pour séduire le prospect en se vantant d'être «*la plus verte*», «*bien plus qu'une banque*» ou encore «*le numéro 1 du service*». Le problème est justement lorsqu'il y en a un, en révélant ensuite un service et une mentalité qui ne sont pas du tout à la hauteur des slogans et accroches de séduction, en bottant alors le client en touche par des formules du type : «*Ce n'est pas sous garantie*» ; «*on ne fait plus ce modèle*»... Que dire également des offres commerciales à répétition, menées par des télévendeurs différents, vendant le même produit et ne tenant pas du tout compte de la volonté de ne pas donner suite. Pour Christian Barbaray, PDG d'Init Marketing et spécialiste des études et du capital client, «*L'entreprise est peut-être multicanal mais le client, lui, est unique ! L'entreprise lui offre cinq tuyaux pour la joindre : courrier, fax, mail, téléphone, agence physique. Mais ces canaux ne communiquent pas entre eux et tous n'ont pas une information à jour sur le client*».

6. L'absence d'écoute du client

Avec le manque de professionnalisme, le manque d'écoute du client est considéré comme la forme de mépris la plus répandue. Cela concerne, à la fois, le silence suite à une demande orale précise et la non réponse à un mail ou à un courrier de réclamation. D'après une enquête menée par Human Consulting Group, 47% des entreprises françaises ne répondent pas à un courrier de réclamation. Pour l'entreprise, il s'agit la plupart du temps d'un excès de confiance dans l'excellence technique du produit associé à une certaine forme de sentiment de supériorité réel ou virtuel face à la concurrence. Pourtant ne pas prendre en considération les remarques et les demandes des «petits» clients jugés insignifiants relève de la faute professionnelle car en terme de réplique possible, le buzz, la rumeur ou l'application possible des principes de consommation, peuvent ensuite coûter très cher à l'entreprise. Celle-ci ne doit pas oublier qu'avec la mondialisation et l'Internet, le monde est devenu relativement petit en matière d'information et d'image !

QUELQUES PISTES D'AMÉLIORATION

L'honnêteté et la crédibilité d'une marque s'apprécient toujours à sa politique commerciale. Entre l'entreprise qui ne fait que séduire le prospect dans une relation superficielle et l'entreprise responsable et intègre qui s'engage dans une vraie relation avec le client, il y a un vrai problème de comportement individuel et collectif. Exemples de bonnes manières envers le client/internaute respecté en tant que tel :

- . **Pratiquer l'accueil à la chinoise** : Il s'agit de s'occuper de tout le monde en même temps *«En faisant un petit signe dans la file d'attente, en réchauffant un plat pour un client, en encaissant un autre, en prenant la commande d'un quatrième, le tout avec le sourire...»* confirme Ralph Hababou.
- . **S'obliger au «Yes we can»** à l'anglo-saxonne en ne laissant pas le client seul sans solution mais en cherchant à créer un dialogue constructif et pragmatique avec lui en vue de lui apporter une réponse concrète.
- . Ne jamais faire de promesses que l'on ne peut pas tenir en s'appliquant à jouer sur le registre de l'exemplarité et de la loyauté.
- . **Laisser une liberté de choix** au client en évitant que celui-ci ne se sente enchaîné car *«Le consommateur apprécie qu'on lui désencombre la tête»* ainsi que le confirme Danielle Rapoport, sociologue de la consommation. Elle préconise pour cela de faire des offres allégées.
- . **Adopter le «pay what you get»** en réhabilitant le sur-mesure, c'est-à-dire en répondant tout simplement à son besoin et en lui facilitant la vie.
- . **Indiquer l'exacte vérité sur les produits** en parlant d'adulte à adulte en informant, par exemple, sur ceux qui ont le meilleur rapport qualité/prix et ceux qui ne l'ont pas ou encore, si une commission est versée ou non pour telle prestation (orientant ainsi ou non le choix). Le but est d'éviter que le client ne se sente à la fois piégé et perdant, d'autant plus que la comparaison est facile à opérer via l'Internet.
- . **Laisser le client s'exprimer librement** au téléphone et sans durée. Utiliser avec lui un langage adapté qui ne soit ni techno, ni familier, ni lu sur un script, en évitant surtout les réponses standardisées et génériques qui n'apportent rien.
- . **Ne pas hésiter à donner l'adresse d'un concurrent** si le produit demandé n'est pas disponible (ce que fera de toute manière le client).
- . **Remercier le client** qui signale un problème en s'excusant personnellement même si la faute incombe à l'entreprise.
- . **Assurer personnellement le suivi de la réclamation** en indiquant clairement son nom ou prénom (le vrai), son N° de téléphone direct et un délai court de réponse sur lequel on s'engage.
- . **Considérer le client comme une source de valeur potentielle** pouvant apporter des idées, des remarques judicieuses pour une remise en cause utile.

7. Incompétence des centres d'appels

C'est certainement dans la catégorie «réclamation» que la nullité du service client se dévoile le plus. D'après Ralph Habadou, *«Dès que le client est en ligne, l'entreprise chronomètre le temps passé par le téléconseiller de Bourges ou de Dakar. Le client bavard est recadré, le téléconseiller qui reste trop longtemps au téléphone est mal noté. Dommage, car l'entreprise tient une occasion en or de recueillir le témoignage d'un client qui a passé du temps avec son produit ou son service.»*

Mais elle préfère externaliser son centre de contacts clients, perçu comme un coût et non comme un investissement». L'avis est identique de la part de Christian Barbaray pour qui «Sous la pression des acheteurs, on a sous-traité les centres d'appels de plus en plus loin. Les agents doivent répondre en moins de cinq minutes au client ou on leur met la pression. Quant au client, lui, il entre dans la catégorie gêneur». Ce dernier affirme également que les clients deviennent vite agressifs car «Ils savent qu'au niveau I ils ont des interlocuteurs nuls ou n'ayant pas les moyens de résoudre leur problème. Alors pour passer à l'interlocuteur compétent, ils menacent tout de suite de la bombe atomique : le désabonnement ou le passage à la concurrence. S'ils râlent, ils sont alors orientés vers l'échelon supérieur compétent.»

8. Déshumanisation de la relation client

Pour Philippe Détrie, fondateur de l'Amarc (association pour le management de la réclamation client), «*Réclamer, c'est souvent la croix et la bannière ! Alors que c'est l'occasion ou jamais de pouvoir transformer le pépin en pépite*». Le pire est sans doute atteint lorsque le client a le sentiment de réclamer en vain face à des interlocuteurs qui utilisent la technique du disque rayé (répéter sans cesse les mêmes propos) pour répondre. Il y a également ceux qui disent oui à tout mais qui ne font rien de concret, ceux qui laissent poireauter au bout du fil pour décourager l'attente et ceux dont la ligne se coupe brutalement. Face à cette impéritie en matière de qualité relationnelle, il existe une sorte de fatalisme d'autant plus que «*Le consommateur se lasse de se plaindre sans résultat tangible*» et qu'il doit, en plus, mettre la main à la poche avec les appels surtaxés.

9. Le placement forcé de package

La formule du tout compris qui surgonfle les offres commerciales afin d'appâter le client par un grand nombre de services mineurs ou secondaires impose souvent une tarification plus importante, sachant que sur la totalité des services proposés seulement 10 à 20% sont vraiment utilisés. En n'apportant pas vraiment de réponse personnalisée au cas du client, le forfait ou le package relève d'une forme de consommation qui tend à saturer assez vite le client lors de la seconde commande ou en suite d'abonnement.

10. Recours au CGU

Les conditions générales d'utilisation écrites en tout petit servent souvent de prétexte et d'explication suffisante de la part des personnels concernés par les réclamations client en appliquant *stricto sensu* le droit écrit en cas de litige, sans s'obliger à apporter de réponse digne de ce nom aux attentes stressantes et anxieuses des clients. Les exemples sont tellement nombreux et quotidiens que chaque consommateur peut en raconter au moins une dizaine le concernant. Les 3 comportements inadmissibles des entreprises appliquant strictement les CGU concernent surtout les faits suivants :

- . Ne pas avertir le client de la procédure qui se met en place contre lui
- . Avoir un service litige ou contentieux fermé à la discussion
- . Effectuer une retenue ou ponction automatique des sommes dues

11. Options forcées et formules captives

Obliger le client à un engagement longue durée pour bénéficier d'un forfait moins cher en enchaînant le client afin que celui-ci ne puisse pas partir à la concurrence ou alors en payant d'importants frais de résiliation. Pour Ralph Habadou, il s'agit là d'une *«Fausse bonne idée marketing. C'est comme le mariage, si l'on n'est pas heureux, on trouvera toujours des tas d'alternatives. On achètera un autre forfait, on prendra des cartes prépayées...»*. Une étude TNS-Sofres indique, par ailleurs, que 56% des français considèrent que les marques leur parlent comme à des idiots, ce qui en dit long sur la compétence réelle des services marketing et publicitaire en matière de psychosociologie !

12. Standardisation de la relation téléphonique

La déshumanisation avec certains téléopérateurs atteint son paroxysme lorsque ceux-ci récitent un script, n'écoutent pas ce qu'on leur dit, coupent la parole ou noient le client sous un jargon technique. Lorsque le client a l'impression d'être seulement un numéro et qu'il n'est pas pris en considération, on atteint alors le sommet de la non qualité dans la relation client. C'est le cas notamment lorsque l'entreprise crée des réponses types en cas de litige et fait même des copier-coller de la version lettre papier vers le mail. En croyant ainsi bien faire, le collaborateur qui s'implique dans ce type de comportement standardisé contribue à décrédibiliser son entreprise, à saper l'image et à casser le lien de fidélisation. Une catastrophe face à des consommateurs qui sont aussi des salariés et des travailleurs mais dont la sociologie ne dit pas si inconsciemment ceux-ci répercutent ensuite dans leur propre quotidien toutes ces petites humiliations, distanciations et frustrations !

61. Les pratiques des acheteurs professionnels

Une posture intransigeante

Pousser un vendeur à bout afin de lui soutirer les meilleures conditions est une démarche courante chez l'acheteur professionnel. La principale raison en est que la position psychosociologique de l'acheteur est délicate car, le plus souvent, assis le «cul» entre 2 chaises au sein même de sa propre entreprise. Entre des exigences internes contradictoires et un budget qu'il doit impérativement respecter, l'acheteur a l'obligation d'adopter un masque professionnel, des rituels, des procédures relationnelles directives face au vendeur, afin de ne pas montrer ses points faibles structurels. Aussi, en général, plus l'approche, le relationnel, le discours tenu ou les demandes apparaissent durs, intransigeants, méprisants, agressifs, plus cela est destiné à cacher l'évidence de faiblesses techniques, politiques, budgétaires au sein même de l'entreprise, à moins que ce ne soit le reflet de la personnalité controversée de l'acheteur lui-même.

Principales techniques utilisées par l'acheteur pour déstabiliser le vendeur :

1. Pures méthodes de voyou

Le plus souvent elles sont utilisées dans les grandes centrales d'achats ou à l'étranger avec pour principal but d'affaiblir le tonus du vendeur et/ou l'inférioriser. Parmi les techniques les plus courantes : faire patienter des heures dans une pièce froide ou très chaude, bruyante ou enfumée, dans les courants d'air ; laisser ruminer à hôtel en reportant l'heure du rendez-vous ; proposer un petit siège bancal, bas, bruyant et/ou inconfortable.

Contre-mesure : Se dire qu'il s'agit d'une épreuve de survie à la «Kho Lanta» où les plus faibles lâchent et les plus forts remportent la mise. Dans ces conditions, il faut garder la forme, éviter de se déshydrater, manger, prendre du sucre, ne pas s'énerver, écouter de la musique à l'oreille, regarder un film sur son portable, engager une discussion avec les voisins, travailler sur son ordinateur... Il est également conseillé de capter le regard du malotru qui ne s'excuse pas, tout en restant digne et courtois dans ses propos afin d'éviter de faire passer une quelconque émotion qui traduirait alors une faiblesse du point de vue de l'autre. Le mieux est d'agir comme si de rien n'était afin de ne donner aucun motif de satisfaction à l'autre. Pour les vendeurs très sûrs d'eux, il est possible de prendre le dessus en marquant son mépris. Pour cela, le mieux est d'attendre le malotru, de se lever en sa présence, de le saluer brièvement puis de partir en claquant la porte, quitte à adresser plus tard un courrier à sa direction générale.

2. Attaquer sur un point secondaire

Ce stratagème bien connu en grande distribution consiste pour l'acheteur à faire diversion en se battant sur un ou plusieurs points secondaires de l'offre, sur lesquels il renonce après avoir mollement résisté face à la valise d'arguments déballés par le vendeur. Ce jeu appelé également du «faux pivot» ou «rideau de fumée» consiste à tromper l'adversaire sur son centre d'intérêt principal dans le but de recycler, le moment venu, sa véritable demande après avoir épuisé l'adversaire qui ne peut alors la refuser.

Contre-mesure : Ne pas dire «non» systématiquement dès le départ surtout si les conséquences ne sont pas vraiment importantes pour soi, de façon à mieux brouiller ensuite la hiérarchie des concessions et rendre impossible le fait, après les efforts déjà effectués, d'aller beaucoup plus loin.

LES ERREURS À ÉVITER

Pour Guy Charron, auteur du livre «La Vente» aux Editions Economica, «*La critique fait partie du système de défense de l'acheteur*». Entre les objections, les prises de position inflexibles et les remarques déstabilisantes, le vendeur doit le plus possible éviter de réagir frontalement. Il doit préférer les contourner afin d'éviter 3 grands types d'erreur :

1. Perdre son calme

Lorsque le client campe sur ses positions et/ou multiplie les objections la tension monte naturellement, risquant alors de faire perdre son sang-froid au vendeur. Le mieux pour lui consiste à changer provisoirement le terrain de la discussion ou de reporter, à plus tard, le traitement du sujet en proposant de se revoir sur la base d'une nouvelle proposition.

2. Mépriser l'opinion de l'acheteur

Une objection perçue par le vendeur correspond à une affirmation naturelle pour l'acheteur. Chacun a le droit légitime d'exprimer sa conviction intime. Aussi, le vendeur ne doit ni la critiquer ni ne pas en tenir compte, en cherchant plutôt à valoriser la position du client, donc le client lui-même. Il doit pour cela répondre de manière tolérante par un propos aimable du type «*je comprends ; je vois ; c'est clair ; effectivement...*». Dans un second temps, si la récurrence de l'objection freine l'avancée de la négociation, le vendeur a tout intérêt à utiliser la technique du «*oui mais*» qui consiste à accepter le propos tout en revenant sur les avantages du produit, les qualités de son offre, voire même à démontrer subtilement le contraire.

3. Critiquer la concurrence

Dénigrer les concurrents est une faute indigne de la part d'un vendeur pour 3 raisons :

- . L'acheteur peut être déjà en affaire avec le concurrent, faisant alors que toute critique acerbe s'adresse également à lui en regard des décisions et/ou des relations passées ou en cours ;
- . La critique suppose que l'on ne croit pas suffisamment en ses propres produits pour s'abaisser ainsi à une attaque repoussoir qui joue plus sur les faiblesses des autres que sur la force de son offre ;
- . Cela peut être un test délibéré de l'acheteur pour juger de l'étendue de la concurrence et s'informer ainsi, à bon compte, sur les produits et méthodes commerciales.

3. Le feu roulant de questions

Cette technique typique dans la grande distribution consiste à se répartir les rôles entre plusieurs membres d'une commission d'acheteurs. La méthode d'action repose sur un feu nourri de questions de nature à perturber le vendeur, à le couper dans le développement de ses arguments, à changer de sujet ou à feindre l'agacement ou la colère. L'objectif recherché est de faire céder le vendeur sur le terrain du prix, du paiement ou des délais.

Contre-mesure : Ne pas se laisser impressionner en déroulant sa proposition sans entrer dans le jeu, comme si l'on avait tout le temps pour soi, en remerciant l'un pour sa question qui sera traitée plus tard, l'autre pour sa précision fort judicieuse et opportune que justement vous allez aborder ou encore en prenant fermement position face au second couteau impoli, sans s'en laisser compter. Cette manière de faire aide à crédibiliser l'image du vendeur face au(x) véritable(s) décideur(s) masqué(s).

RÉPARTITION IDÉALE DU TEMPS DE PAROLE AVEC L'ACHETEUR

Pour l'acheteur, près de 75% du temps doit être consacré à la relation spécifique devant le lier au fournisseur. Pour lui, 50% du temps de parole du vendeur doit être consacré à élaborer une offre personnalisée et sur mesure. Répartition idéale du temps de parole du vendeur en % :

1. Parler du produit et des services qui concernent directement l'acheteur (48,2% du temps de parole).
2. Parler de ses compétences, de sa disponibilité, de la manière dont il conduira et suivra le projet avec l'acheteur (24%)
3. Parler de son entreprise, de ses résultats, de son savoir-faire, de son organisation, de sa solidité financière (17%).
4. Parler du rôle et de la contribution dynamique de son entreprise sur le secteur d'activité qu'il représente.

4. Se faire attendre

Il s'agit là d'imposer son rythme au vendeur en acceptant, au départ, un horaire précis puis en demandant par l'intermédiaire de l'accueil de faire patienter quelques minutes supplémentaires, jusqu'à ce que cela devienne au final un long temps d'attente.

Contre-mesure : Emporter du travail à faire sur place ; ne pas accepter d'autres rendez-vous dans la même partie de la journée.

5. Marque d'irrespect

Utilisation permanente du téléphone ; dénigrement de la société ; sorties intempestives du bureau ; remarques déplaisantes, etc.

Contre-mesure : Demeurer impassible, demander à son interlocuteur de filtrer les appels ; lui faire éventuellement comprendre que vous n'êtes pas dupe de son petit manège par une phrase polie du genre : «*Que penseriez-vous si vous-même ou vos commerciaux étiez reçus de la sorte ?*».

Lorsqu'il y a plusieurs témoins, le mieux, c'est de quitter la table de négociation en culpabilisant ouvertement le malotru tout en remerciant les autres. L'objectif est d'isoler l'individu au sein même de son centre de décision en créant ainsi un front de révolte chez l'ennemi. Pour Alain Pekar-Lempereur, professeur dans le groupe Essec *«Claquer la porte permet de rétablir l'équilibre des pouvoirs. Cela montre que vous n'êtes pas prêt à accepter n'importe quelles conditions»* en s'obligeant toutefois à tenir la position plusieurs jours ou semaines durant.

6. Fixation sur le prix

L'acheteur se focalise sur le prix et/ou derrière son budget pour obtenir une réduction.

Contre-mesure : Bien préparer son offre en connaissant tout du marché actuel ; Demander qui est le responsable du budget et les raisons précises des restrictions ; Grossir l'argumentation sur le retour sur investissement en faveur du client ; Consentir un rabais après l'avoir demandé à sa hiérarchie lors d'un coup de tél. en direct tout en exigeant une contrepartie de sa part.

RENTREZ DANS LE JEU DE LA GRANDE DISTRIBUTION

Pour la PME locale, il n'existe que 5 grandes stratégies de conquête de marché :

- . **Vendre sans passer par les grandes enseignes** en s'obligeant à rester «petit» car on se prive alors de 90% du marché potentiel.
- . **Bâtir une marque forte** en communiquant directement avec le consommateur, en sachant qu'il s'agit là d'une aventure longue et difficile requérant de lourds capitaux.
- . **Se faire plumer** par les centrales d'achats en écoulant des produits «premiers prix», en général des produits clones moins chers que ceux des grandes marques, en acceptant de payer des droits allant de 30 à 60% du tarif de base, en contrepartie de marchés annuels permettant simplement de maintenir l'entreprise en activité.
- . **Opter pour la carte de la co-innovation** avec les enseignes en misant sur la fabrication de produits réellement spécifiques réalisés de manière exclusive. L'objectif étant ici de bâtir un contrat de croissance gagnant-gagnant garantissant de l'activité pour au moins 2 ans et une progression de plus de 20% par an pour le fournisseur.
- . **Jouer à fond le jeu de la grande distribution** en produisant directement pour elle sous marque de distributeur (MDD) notamment avec les produits de terroir. C'est ici l'assurance d'un volume d'affaires pluriannuel et une marge de manœuvre bien plus importante. En ce domaine, le fournisseur doit répondre à un cahier des charges portant davantage sur des points techniques, la qualité ou la sécurité, que sur les remises. Les PME qui acceptent de travailler sous MDD affichent un fort degré d'investissement productif en sachant être au top de la traçabilité, de l'hygiène et des normes ISO.

7. Rejet de l'offre

L'acheteur prétexte la présence mieux placée d'un concurrent, d'un non-besoin actuel du produit ou en arguant du fait qu'il peut le faire lui-même dans le cadre de l'entreprise.

Contre-mesure : Se montrer conciliant en proposant une solution gagnant-gagnant rapide et efficace ; Faire rêver son interlocuteur en vantant les avantages décisifs du produit et surtout le gain à en retirer ; Dramatiser les conséquences d'une mauvaise décision.

8. Pression par l'urgence

Il montre des exigences du type : *«J'ai besoin d'une offre immédiatement pour raison de réunion directoriale dans l'heure qui suit»* ; *«Je signe tout de suite dans telle condition... (avec naturellement une forte baisse du prix)»*.

Contre-mesure : Ne pas se laisser intimider ; Prétexter devoir en référer à sa propre hiérarchie ; Donner un délai de réponse dans les 4 à 24 heures maximum avec une contre-proposition.

9. Exigence de dernière heure

Profitant de l'euphorie, d'un moment de détente dans la négociation ou du départ obligé du vendeur qui doit reprendre son avion, l'acheteur impose une nouvelle concession :

Contre-mesure : Ne jamais révéler son timing exact à l'acheteur ; Faire en début de négociation la liste des points à aborder en obligeant ainsi celui-ci à abattre ses cartes, comme à accepter les impératifs de l'ordre du jour ; Fermer d'un coup la négociation en revenant uniquement sur les points déjà discutés ; Jouer son va tout en disant préférer abandonner l'affaire dans ces conditions.

10. L'usage du leurre

Il s'agit pour l'acheteur d'adresser un appel d'offre (sans suivi) à un fournisseur lambda, afin de connaître ses conditions de prix dans le but de pouvoir ensuite mieux négocier, grâce à cela, une baisse de prix dans une négociation déjà en cours avec un concurrent.

Contre-mesure : ne pas répondre à distance et de manière impersonnelle sans avoir demandé préalablement un rendez-vous ou des explications plus détaillées au demandeur en question.

11. Le syndrome de Gulliver

La technique consiste à aliéner de manière invisible le vendeur par les «menus fils» du temps passé en rendez-vous, élaboration de la proposition, démonstration, négociation, lesquels peuvent, au final, se chiffrer en dizaines voire en centaines d'heures tout personnel inclus. L'objectif est que le moment venu, le vendeur n'ait d'autre choix que de passer le «Rubicon», c'est-à-dire ne puisse plus faire marche arrière par un refus de négocier une dernière concession lambda, sans que cela apparaisse pour lui comme un gâchis, un échec ou une perte inacceptable de temps.

Contre-mesure : Aliéner symétriquement l'acheteur en le faisant également travailler, passer du temps en rendez-vous, s'impliquer dans le processus technique avec les autres services de son entreprise.

12. La technique du ciel bleu

Celle-ci se déroule en 5 temps afin de mieux pigeonner le vendeur. Tout l'art consiste à lui faire croire que son offre est intéressante dans le but de lui faire baisser sa garde et le rendre plus vulnérable le moment venu. En général, cette technique se déroule sur une période de 2 rendez-vous téléphoniques et/ou physiques :

1^{er} temps - le soleil : Faire croire d'entrée de jeu au vendeur que son offre et/ou sa visite arrivent pile à temps et qu'elles sont fortement appréciées avec, à la clé, une forte probabilité de concrétisation.

2^e temps - les nuages : Lors même du premier entretien, l'acheteur fait tout de même passer l'idée qu'une offre sur-mesure sera toujours la bienvenue (supposant ainsi un niveau de prix super compétitif).

3^e temps - l'averse : L'acheteur reçoit froidement le vendeur, ou le fait poireauter au téléphone, en vue de le déstabiliser et le prendre ainsi à contre-pied en lui indiquant qu'il est complètement à «côté de la plaque» et qu'il n'est plus motivé pour travailler avec lui.

4^e temps - le vent : L'acheteur propose alors, pour sortir de cette bévée, un acte fort et de bonne volonté de la part du vendeur lequel complètement déstabilisé, en se voyant ainsi perdre l'affaire, saute immédiatement dessus comme sur une bouée de sauvetage.

5^e temps - le ciel bleu : L'acheteur qui a obtenu gain de cause par ce subterfuge peut alors dire «*Vous voyez bien, on a réussi comme prévu à faire affaire ensemble !*»

Contre-mesure : Laisser venir tranquillement l'acheteur en n'étant pas dupe de son stratagème, sachant qu'une personne avertie en vaut deux, tout en préparant son argumentation pour le 3^e temps. En général trop de facilité dans la vente, de sympathie, de convivialité sont anormales et doivent entraîner une grande vigilance.

EVITER LA DISCRIMINATION ABUSIVE DES REMISES

Il n'est pas interdit au vendeur de s'éloigner de ses conditions générales de vente (CGV). Toutefois les remises, réductions ou ristournes, dont l'objectif principal consiste à vouloir uniquement fidéliser la clientèle sont considérées comme un abus commercial. Pour que la différenciation tarifaire soit licite d'un client à l'autre, il est nécessaire que :

- . Le vendeur ne soit pas obligé d'accepter les demandes particulières de l'acheteur.
- . Qu'une contrepartie ou justification objective liée à la spécificité de la relation commerciale justifie l'allocation de remises : modalités de livraison ou de conditionnement, services logistiques, délais de règlement, escompte, achats fermes et irrévocables prédéterminés à l'avance...
- . Que des CGV différenciées clairement explicitées existent au départ selon les catégories d'acheteurs.
- . Qu'il y ait une augmentation évidente dans le volume de produits achetés ou que cela favorise des économies d'échelle.
- . Que la réduction soit valable pour tous pendant une durée déterminée (soldes, déstockage, promotion en BtoC).

13. Le prétexte de la quantité importante

L'acheteur demande d'abord que le vendeur lui communique ses meilleurs prix pour des quantités importantes. Le but pour lui est d'utiliser l'information des prix communiqués en vue de créer une fourchette de négociation lui permettant de prendre appui sur les tarifs les plus bas pour faire descendre le tarif forcément plus élevé correspondant à la quantité inférieure qu'il souhaite véritablement commander.

Contre-mesure : Indiquer systématiquement et clairement dans son offre un éventail dégressif de prix selon les quantités en allant de 1 à x centaines ou milliers.

14. La 3^e personne

Afin que l'acheteur n'essuie pas la verve offensive du vendeur et/ou ne plie éventuellement devant son argumentation, il se cache derrière une fausse 3^e personne. Celle-ci correspond le plus souvent de manière virtuelle au directeur des achats ou au patron de l'entreprise. Il lui est dès lors bien plus aisé de refuser certains arguments en prétextant que son chef n'est pas d'accord et/ou que ce dernier impose telle condition rédhitoire.

Contre-mesure : Demander à voir sur-le-champ le 3^e homme ou proposer que le directeur commercial entre directement en contact avec lui par téléphone.

DIFFÉRENCE ENTRE PRIX NET, NET NET, NET NET NET, DANS LA DISTRIBUTION

Prix net : comprend les remises et ristournes acquises lors de la vente et indiquées sur la facture de marchandises

Prix net net : comprend, en plus, les ristournes conditionnelles non acquises lors de la vente

Prix net net net : comprend, en plus, les services spécifiques rendus par le client/distributeur au titre du référencement et de la coopération commerciale.

DIFFÉRENCE ENTRE REMISE, RABAIS, RISTOURNE

Remise : Réduction immédiate sur le prix de vente HT

Ristourne : Remboursement au client d'une partie de la somme qu'il a déjà payée en fonction notamment du Chiffre d'affaires réalisé ou de la réalisation d'objectifs précis.

Rabais : Réduction de prix à caractère commercial allouée en cas de retard de livraison, défaut de qualité, non conformité, dysfonctionnement du vendeur dans le contrat.

15. Le bon garçon - mauvais garçon

Il s'agit d'une répartition préalable des rôles, le plus souvent au sein du service achats, favorisant une mise en scène dans laquelle le supérieur hiérarchique est le mauvais garçon (directeur des achats) dont le rôle est de critiquer vertement et ouvertement l'entreprise ainsi que l'offre du vendeur dans le but de le déstabiliser, alors que l'acheteur se veut être plus conciliant et bienveillant en se faisant l'allié du vendeur.

En fin de compte, c'est le bon garçon qui tempore et propose un compromis afin d'arranger tout le monde en accordant au vendeur une porte de sortie honorable dans laquelle celui-ci tend à s'engouffrer pour sauver les meubles.

Contre-mesure : Opposer au mauvais garçon la présence du plus haut de sa hiérarchie laquelle bien consciente du piège propose d'elle-même une solution honorable entre chefs.

PRINCIPALES CONCESSIONS COMMERCIALES EN NÉGOCIATION

- . Remise sous condition (achat immédiat, remise dégressive selon quantité, nouveau client, produit ciblé, parrainage...)
- . Remise à la tête du client (négociation, césarisme de la part du vendeur, mauvaise habitude commerciale...)
- . Remise de fin d'année (RFA)
- . Rabais
- . Ristourne
- . Escompte pour paiement anticipé
- . 3 pour 2 (offre de quantité supplémentaire pour le même prix)
- . Réduction de caisse, avoir sur prochain achat, coupon de remboursement...
- . Points de fidélisation, client privilégié
- . Promotion ponctuelle (anniversaire, lancement produit, durée limitée...)
- . Solde, déstockage
- . Marge arrière (achats de services de coopération commerciale facturés par le distributeur)
- . Marge avant (réduction de prix accordée par le fournisseur sur la vente de marchandises)
- . Bonus, gratuité, cadeau
- . Bakchich, pot-de-vin
- . Paiement différé ou adapté
- . Remerciement (service rendu, dédommagement pour une contrainte occasionnée ou subie...)
- . Aides à la vente (tête de gondole, mise en avant, financement publicitaire...)
- . Prime de référencement
- . NIP (Nouveaux instruments de promotion) : carte de fidélisation, bon d'achat, lot virtuel, offre fédérative...

16. Le salami

Cette technique est une sorte d'arme fatale destinée à obliger le vendeur à négocier sur certains points de son offre. Pour cela, l'acheteur découpe la proposition en autant de rondelles de saucisson (prix, remises, après-vente, garanties, conditions financières, prestations diverses...) afin d'obtenir des concessions sur au moins une ou plusieurs parties, sachant que le vendeur ne peut pas dire «non» à chaque fois au risque alors de se décrédibiliser ou apparaître de mauvaise compagnie.

Contre-mesure : Proposer une offre sous forme de package indissociable laquelle contient déjà une promotion notable en terme de prix et/ou d'avantages.

17. Jouer la naïveté

L'acheteur commence par un «*Je n'ai pas bien compris votre offre, pourriez-vous me la réexpliquer en détail ?*». L'objectif est de mettre en confiance le vendeur par une bonhomie et/ou naïveté de façon à ce que ce dernier dévoile une information cruciale, un point non écrit, qui pourra éventuellement être utile pour la suite des discussions.

Contre-mesure : reprendre en main et de manière *stricto sensu* l'offre déjà adressée en expliquant ni plus ni moins chaque point décisif, tout en évitant de se laisser piéger par l'atmosphère bon enfant.

18. Se taire pour faire parler l'autre

En évitant de parler, en observant des silences pesants, le jeu consiste à faire parler l'autre qui pour combler le vide risque d'en dire plus que nécessaire, tout en masquant soi-même ses propres intérêts. Même si selon un proverbe Inuit «*Le premier qui parle à tort*», il ne faut pas en déduire que cela marche à tous les coups surtout si l'autre est du même gabarit professionnel.

Contre-mesure : Utiliser soi-même les silences après avoir posé une ou plusieurs questions claires et précises à son interlocuteur afin de le faire parler à son tour.

19. Jouer la montre

L'objectif est de mettre la pression en ne répondant pas aux attentes du vendeur afin d'user sa patience, lequel voyant le temps s'écouler sans avancée notable se voit ainsi contraint d'accélérer le mouvement en faisant des concessions de dernière minute.

Contre-mesure : Intégrer les retards, les discours traînant en longueur et/ou les reports de rendez-vous comme un indice de manipulation, en proposant *derechef* des options alternatives : proposer de continuer/arrêter la négociation, aborder tel sujet ou tel autre, prendre telle option à partir de telle date...

20. Changer de registre à chaque round de négociation

L'objectif pour l'acheteur est de rester imprévisible et donc non manipulable et «non traçable» par le vendeur. Un jour, le ton est enjoué, constructif et bienveillant afin de détendre l'atmosphère et un autre jour, le ton est critique, peu arrangeant, directif dans le but de mettre la pression et ébranler les certitudes du vendeur.

Contre-mesure : Rester soi-même neutre, vigilant et constamment sur ses gardes dès qu'une éclaircie relationnelle apparaît, considérant que cela n'est pas naturel en affaires, et de marbre lorsque le ton change en se disant prêt à affronter la tempête.

21. Bluffer

Il s'agit purement et simplement d'inventer ou de surdimensionner un fait et/ou une conséquence de nature à impressionner et/ou agir sur la logique de l'interlocuteur. Pour que cela passe, il faut à la fois du culot et que le «sujet» soit crédible et non aisément accessible à la contradiction.

Contre-mesure : Dire OK mais en exigeant préalablement des preuves écrites tangibles.

LES TECHNIQUES COURANTES DE «RISTOURNAGE»

Les centrales d'achat sont passées maîtres dans la manière de faire baisser légalement les prix des fournisseurs, en pratiquant le jeu des ristournes en cascade. Il existerait paraît-il plus de 450 motifs de remises en pratique dans certaines enseignes. Les taux cumulés de ristournes peuvent même dépasser 50% du prix de vente initial du produit. Exemples de remises habituellement pratiquées par la grande distribution :

1. Droit de référencement - 8 à 15%

Il s'applique de manière quasi systématique dès qu'un produit souhaite être vendu dans le réseau de distribution de l'enseigne. Ce droit d'entrée se calcule sur le chiffre d'affaires escompté dans l'année. L'idéal pour un fournisseur «entrant» est d'être référencé au TAN (tronc d'assortiment national) et pas seulement auprès des plateformes régionales.

2. Prime de tête de gondole - 0,5 à 5%

C'est un prélèvement pour tout produit mis en avant sur les lieux les plus en vue dans le magasin, notamment les extrémités du linéaire ou «tête de gondole». Il peut s'établir de 0,60 à 0,76 € par produit.

3. Remise de gestion de produit - 2 à 3%

Normalement le distributeur s'occupe de l'assortiment du rayon et de sa gestion. En pratique, c'est souvent l'industriel qui s'en occupe.

4. Remise pour soldes exceptionnelles - 2 à 3%

L'industriel dédommage le distributeur 2 fois par an, à l'occasion de promotion dans le point de vente. Ainsi, l'effet de promotion qui profite en grande partie au distributeur est payée une deuxième fois par le fabricant en plus de la promotion elle-même.

5. Remise pour frais de logistique - 2 à 3%

Elle couvre par principe certains coûts de stockage et de transport assumés par le distributeur.

6. Primes d'opérations spéciales - 2 à 7%

Elles se justifient par des opérations de type anniversaire du magasin ou de promotion générale saisonnière.

7. RFA ou remise de fin d'année - 3 à 5%

Elle s'applique sur les volumes écoulés en fin d'année et peut être anticipée ou compensée en volume de produits livrés.

22. Utiliser la rétention d'informations

Il s'agit de ne pas mentir à proprement parler mais de ne pas évoquer des faits pouvant avoir une incidence défavorable. La rétention n'est toutefois pas condamnable dès lors qu'il n'y a pas de lien direct avec l'affaire en cours.

Contre-mesure : Aucune ou alors être soi-même très bien informé.

LES ASTUCES DES ACHETEURS DE LA GRANDE DISTRIBUTION

. Se présenter comme un sous-fifre

L'acheteur dit qu'il ne peut prendre de décision sans en référer d'abord à ses supérieurs. La responsabilité est ainsi reportée sur un IL virtuel, évitant à l'acheteur d'être mis sous pression et lui permettant de remettre facilement en cause la proposition du vendeur.

. Non enthousiasme et scepticisme

Si l'art de la vente se nourrit d'enthousiasme, l'art de l'achat est celui du contrôle des émotions voire du scepticisme, de façon à déstabiliser le vendeur. Même si la décision est déjà prise, toute décision d'achat doit rester cachée afin de ne pas donner l'avantage au vendeur.

. Ne pas paraître trop intelligent

Pour faire baisser la garde et la réserve du vendeur rien de tel que de l'amadouer en posant et en reposant des questions de façon à le faire parler, en s'intéressant au moindre détail de l'offre. De l'exaspération à la compassion face à un acheteur «dur à la comprenette», le vendeur se laisse ainsi aller plus facilement à lâcher des concessions.

. Réagir négativement à toute première proposition de prix

Si le prix est d'emblée accepté par l'acheteur, il lui est beaucoup plus difficile de se battre ensuite sur d'autres postes majeurs que sur des paramètres secondaires. Ainsi, la traditionnelle résistance au prix n'est pas forcément rédhibitoire pour le vendeur, sauf qu'elle l'oblige à entrer clairement en négociation.

. Concession = contrepartie

C'est le b.a à ba de la négociation que de demander en cas de concession, ce que peut faire le partenaire en compensation de l'effort ainsi réalisé. Cette technique qui est valable dans les deux sens à égalité de force, permet également de donner une plus grande valeur à la position prise. Elle réduit parallèlement la velléité de revenir à la charge ultérieurement, sauf à en payer de nouveau le « prix » par une autre contrepartie.

. Demander l'impossible

L'objectif tactique est de se donner une grande marge de négociation, tout en faisant voir au vendeur, la bonne volonté et l'esprit de conciliation à en réduire l'importance. Le vendeur a ainsi l'impression d'avoir réussi à réduire au maximum «la casse» et/ou d'avoir réussi une bonne transaction.

. Le coup du dernier virage

En négociation non partenariale, 80% des concessions sont faites en fin de discussion après avoir épuisé toutes les munitions du vendeur. La patience de l'acheteur est à la mesure de l'usure de la résistance du vendeur. Elle se traduit au dernier moment, par une demande de concession importante ou par l'évocation de problèmes s'opposant directement à la conclusion de l'accord.

62. Etre efficace au téléphone pour l'acheteur/client

Le téléphone oui, mais pas n'importe comment

Il n'y a rien de plus anodin que de décrocher le téléphone, pourtant l'art de décrocher un rendez-vous ou d'en tirer profit ne s'improvise pas. Sachant, par ailleurs, que le recours au téléphone est de plus en plus concurrencé par le web et l'email, il convient d'être de plus en plus professionnel dans son utilisation. Acceptant le constat que l'usage du téléphone est incomparable pour sa rapidité en favorisant un transfert instantané d'informations, il suppose néanmoins beaucoup de clarté au risque alors, de produire l'inverse, en faisant perdre beaucoup de temps à se comprendre. Selon Emmanuel Dias, formateur à la CDAF (Compagnie des acheteurs de France) si *«Dans une relation en face à face, on peut rester attentif pendant environ une heure, au téléphone, c'est au bout de dix minutes que l'on décroche. Ce chiffre montre à quel point il est primordial de préparer son appel et de lister ses objectifs, si l'on veut aboutir à quelque chose de constructif.»*

7 règles à mettre en place

1. Ne pas décrocher le combiné en toutes circonstances en s'appliquant d'abord à segmenter les achats en 4 grandes familles :
 - . **Les achats simples** (fournitures de bureau...) pour lesquels le canal du téléphone convient bien, fait gagner du temps et évite le coût d'une visite classique.
 - . **Les achats techniques** (pièces industrielles, énergie...) obligeant à faire respecter un cahier des charges plus pointu. Le téléphone est alors surtout utile pour la relance de commande, la logistique de livraison, la facturation, les litiges... Ce type d'achats suppose toutefois une rencontre physique pour passer en revue l'ensemble des exigences techniques.
 - . **Les achats commerciaux** dont la spécificité est de reposer sur une exigence technique propre aux produits innovants telle qu'un seul fournisseur soit capable de répondre à l'appel d'offres. L'usage du téléphone devient limité de fait dans une fonction privilégiant uniquement le lien relationnel. Tout ce qui relève des aspects commerciaux et techniques suppose obligatoirement le face à face.
 - . **Les achats stratégiques** qui cumulent une exigence technique pointue et une offre fournisseur restreinte. Dans ce cas, l'usage du téléphone est à bannir en privilégiant un maximum de contacts directs.

2. Réaliser avant d'appeler une liste des points à évoquer (feuille de route) en évitant de téléphoner à l'instinct sans aucune préparation. Pour cela, il convient de réaliser une fiche succincte permettant de formaliser clairement ce que l'on veut retirer de l'entretien en se fixant des objectifs clairs. Pour éviter d'y déroger le mieux consiste, selon Marc Desjardins de la Cegos, à créer «Une fiche en Word accessible immédiatement et dans laquelle il suffit d'indiquer les points saillants de l'appel à évoquer avec, à chaque fois, la date et le nom du fournisseur». Exemples de postes à indiquer sur la feuille de route :

a. Clauses à négocier

- . Date et heure limite de livraison garantie sous peine de pénalité
- . Livraison en conditionnement de x produits au lieu de y proposés par le fournisseur

b. Objectifs à atteindre

- . Remise de x% par rapport au prix annoncé sur le devis ou dans l'offre initiale
- . Livraison multipoints sans supplément de prix

c. Arguments

- . Ancienneté de la relation commerciale
- . Chiffre d'affaires global déjà réalisé ou à réaliser avec ce fournisseur
- . Approche par au moins x concurrents dans les 15 derniers jours

d. Objections du vendeur

A remplir au cours de l'entretien téléphonique afin de favoriser le suivi de la relation et l'analyse des résultats.

e. Parades

A remplir également au cours de l'entretien téléphonique afin de favoriser le suivi de la relation et l'analyse des résultats.

f. Résultats obtenus

A remplir sous forme de conclusion très synthétique du type :

- . OK ou accord non conclu
- . A rappeler sous 48 heures
- . Contacter un autre fournisseur

LE MEILLEUR MOYEN DE PRENDRE CONTACT AVEC UN ACHETEUR

Par quelle méthode, le vendeur a-t-il le plus de chance d'être reçu ?

91%	Appel téléphonique direct du fournisseur
82,9%	Foires, expositions
80%	Courrier personnel
74,2%	Articles de presse spécialisés
71,4%	Conseils de confrère
65,7%	Publicités dans la presse
60%	Mailing
25,7%	Offres promotionnelles
14,3%	Prise de rendez-vous via le marketing téléphonique

- 3.** Pour améliorer l'efficacité du téléphone en version acheteur le mieux consiste à obtenir des rendez-vous téléphoniques et ce, notamment, dans le cas des négociations tarifaires. En effet, le fournisseur est en général peu enclin à discuter gros sous au bout du fil sans être prévenu par avance. En lui proposant un RdV téléphonique pour discuter d'une promotion sur tel ou tel produit, il est alors obligé d'y réfléchir et de se préparer à négocier.
- 4.** Refuser d'engager la négociation au téléphone lorsque c'est le fournisseur qui appelle pour négocier un point important.
- 5.** S'obliger à avoir un débit de conversation ralenti car, selon Emmanuel Diais, *«L'être humain s'exprime avec un débit moyen de 125 mots par minute. Or, il a été prouvé scientifiquement que lors d'une conversation téléphonique, le cerveau ne pouvait emmagasiner correctement plus de 90 mots par minute. Il n'est bien entendu pas question de garder ces chiffres en tête mais juste de se contraindre à parler plus lentement.»*
- 6.** Considérer que la concision et la rapidité d'échange offertes par le téléphone sont souvent synonymes de dureté de ton notamment en cas de refus et *«que l'absence de relation visuelle fait plus aisément dégénérer un désaccord en conflit»* confie également Emmanuel Diais.
- 7.** Demander ou proposer une confirmation écrite afin d'éviter toute mauvaise interprétation ou oubli dans ce qui a été dit sachant qu' *«il est plus difficile d'être clair et concret quand on n'est pas face à face.»*. C'est cette absence de traçabilité qui génère ensuite le plus souvent les litiges de part et d'autre.

63. Résister à la pression des acheteurs en Grande distribution

Un pouvoir de vie ou de mort commerciale

Entre les fournisseurs, multinationales et PME, et la grande distribution, le rapport de force n'est pas près de s'arrêter. Si avant, l'entreprise pouvait être «virée» par une enseigne, c'est-à-dire déréférencée du jour au lendemain, aujourd'hui la concentration de la puissance d'achat entre les mains des 5 supercentrales françaises leur donne un pouvoir de vie ou de mort encore bien plus grand en terme de survie même de l'entreprise, mais paradoxalement d'un usage moins brutal. Pour Hervé Le Lous, PDG de *Juva Santé*, «*Les enseignes mettent une épée de Damoclès sur nos têtes mais ne «déréférencient» plus d'un coup. On nous laisse une deuxième chance, 3 ou 6 mois pour nous rétablir sous peine d'assortiment réduit*». Il semble selon lui, que malgré la pression constante exercée dans les rapports commerciaux, le professionnalisme est devenu plus grand dans l'élaboration des contrats comme dans le relationnel. Aujourd'hui l'acheteur s'excuse lorsqu'il a un quart d'heure de retard et propose d'offrir un café. Le débat est devenu plus intelligent et plus riche, même si sur le fond la négociation reste tout aussi impitoyable. Ce professionnel de la négociation avec la grande distribution poursuit, en affirmant qu'«*On parle moins remises, rabais, ristournes que processus d'élaboration des produits, marketing, packaging... L'autre différence fondamentale, c'est qu'aujourd'hui 2 interlocuteurs suffisent pour obtenir un référencement national offrant ainsi un gain de temps et d'énergie considérable.*»

LES PRINCIPALES MARGES ARRIÈRES

Les «marges arrières» imposées par la grande distribution sont nombreuses :

- . **Le référencement** : Ticket d'entrée donnant droit de travailler avec une enseigne. Il faut en général 6 mois à un an pour obtenir un référencement national et 3 mois de plus pour voir ses produits en rayon. Le coût moyen du référencement est de 75 à 150 euros par produit et par point de vente en supermarché et de 460 à 920 euros en hyper.
- . **La remise au titre des premières commandes** : Réduction obligatoire à titre de «cadeau de bienvenue» en faveur de l'enseigne (jusqu'à 75% de remise sur le tarif officiel), voire une première commande entièrement gratuite.
- . **La remise linéaire** : Pour obtenir un bon «facing», c'est-à-dire un emplacement bien visible, il faut compter de 10 à 20% de remises supplémentaires par rapport à celles déjà négociées.
- . **La tête de gondole** : Par principe un produit placé en bout de rayonage, le long des grands axes de circulation, a 2 fois plus de chance d'être acheté, même s'il n'est pas en promotion. Il faut compter entre 75 à 120 euros par produit pour 10 jour dans un supermarché et jusqu'à 230 euros dans un hyper. Une véritable tête de gondole peut se négocier jusqu'à 150.000 euros.

- . **L'avancée de caisse** : Surtout réservée aux produits en petit conditionnement (friandises, piles, rasoirs, magazine télé...), l'avancée de caisse est un endroit stratégique vis-à-vis du consommateur lequel patiente de longues minutes devant les caisses. Le tarif est de 60 à 110 euros par référence et par avancée de caisse pour une dizaine de jours dans un supermarché. Le double dans un hyper.
- . **Le crédit court terme** : Considéré comme moralement douteux et prohibitif, le crédit court terme est une «faveur» accordée par l'enseigne à son fournisseur, en lui proposant d'avancer immédiatement partie ou totalité de la somme qu'elle lui doit normalement en crédit fournisseur (en général paiement à 90 jours et plus). En contrepartie de cet apport immédiat de trésorerie financé sur le dos du fournisseur, il lui est imposé un taux d'intérêt de 1,5% par mois, soit l'équivalent de 18% annuel. Certaines enseignes refusent même l'emploi légitime d'outils financiers de mobilisation de créances comme l'affacturage ou la loi Dailly, afin de mieux pouvoir financer elles-mêmes les fournisseurs qui tirent la langue.
- . **L'ilot** : Il s'agit de réunir les produits d'une même marque de manière visible et concentrée. A l'instar de la tête de gondole, la rotation est 2 fois plus rapide que dans le cadre d'un linéaire classique. Le tarif est quasiment idem à celui de la tête de gondole.
- . **L'affichette, bannière, panonceau** : Dans la plupart des cas, il faut prévoir de 75 à 80 euros la bannière suspendue entre 2 linéaires ou pour un panonceau placé au milieu d'un rayon. Le jaune et le rouge sont traditionnellement les 2 couleurs qui attirent le plus l'attention du consommateur.
- . **L'ouverture, fusion, anniversaire** : Sous prétexte que ces événements au sein de l'enseigne vont contribuer à faire vendre plus, le fournisseur est régulièrement mis à contribution. De 1 à 3% de ristourne supplémentaire est le niveau habituellement exigé pour de tels événements, ou au moins plusieurs milliers d'euros par magasin concerné.

Une politique de contrôle des références

Dans les rayons, trop de choix tue le choix et fait fuir la ménagère. C'est d'ailleurs l'une des raisons qui explique, en amont, la forte sélectivité des produits en matière de référencement. Sur le fond, il est clair que les grandes enseignes préfèrent négocier avec les grandes firmes qu'avec les PME, même si 95% des fournisseurs de la grande distribution sont des PME. En réalité, les PME ne pèsent que moins de 20% dans le chiffre d'affaires des enseignes, alors que près de 300 groupes industriels et multinationales occupent plus de 82% des ventes. Si 39% de l'assortiment et 88% des marques de distributeur sont réalisés par les PME, celles-ci n'occupent au final que 13% du linéaire. Pourtant les acheteurs ont des réticences à travailler avec les PME sachant qu'il est bien plus rationnel de consacrer du temps aux commerciaux des grands comptes qu'à ceux des PME locales ; questions de volumes traités, de chiffre d'affaires, de marges arrières et de sécurité dans les approvisionnements. Une autre constante explique la faible place des PME sur les linéaires. Elle concerne les effets de marque auprès des consommateurs obligeant la grande distribution à proposer en linéaire des références incontournables (*Coca-Cola, L'oréal, Ricard, Nestlé, Danone...*) face à d'autres produits aussi bons mais peu connus et donc peu achetés, ou face aux MDD qui ont beaucoup de mal à concurrencer les grandes marques sur le terrain de la notoriété grand public.

En ce domaine, les géants industriels sont passés maîtres dans l'art d'accaparer et de truster les linéaires en proposant dans leurs conditions générales de vente des «accords de gamme» empêchant ainsi les PME concurrentes d'accéder aux rayons.

Une place tout de même pour les PME

Face à l'univers impitoyable de la grande distribution, la PME doit se motiver en se disant que l'«on a toujours besoin d'un plus petit que soi» et qu'il existe forcément de la place pour mettre en place de véritables relations partenariales. A trop vouloir asservir et limiter l'accès aux petites entreprises, les enseignes savent très bien qu'elles prennent le risque de se retrouver face à face avec une hyper concentration de grands groupes industriels passés maîtres dans l'art de communiquer avec le consommateur comme dans la manière d'orienter leurs besoins. Aussi la présence des PME leur sert stratégiquement de contre-pouvoir face aux multinationales, même si celles-ci peuvent toujours être éjectées à tout moment. De plus en plus, les enseignes s'ouvrent au couple produit/marché en privilégiant un positionnement marketing distinct. Après une période de croissance et de conquête, il s'agit surtout pour elles de se différencier et d'enrichir leur assortiment en complément de la standardisation de leur offre de base. Aussi pour jouer le jeu de la grande distribution il faut être préparé au fait que l'entretien de négociation ou de référencement, c'est 80% de préparation hyper professionnelle en sachant prévoir tout à l'avance et en construisant des propositions créatives. Le corollaire est de ne jamais rien donner (en matière de remise, délai ou paiement) qui ne soit clairement demandé par l'acheteur, au risque ensuite de devenir une demande récurrente.

D'après Bertrand Lecocq, acheteur à *Carrefour*, «*La seule chance pour les producteurs français, c'est de produire de la qualité et d'offrir des services créatifs en jouant sur leur capacité à proposer des produits adaptés à la demande, notamment locale*». Dans ce cas, «*La grande distribution peut être fidèle à ses fournisseurs s'ils apportent une vraie valeur ajoutée par leur savoir-faire*» confirme Alain Laumone, PDG de *Tis-mail* à Troyes. Un avis partagé par Alain Blond acheteur chez *Cora-Casino* qui confirme qu'«*A la différence des multinationales, les PME peuvent réagir et innover plus rapidement en permettant d'offrir des produits différenciés*». Pour chacun de ces acteurs, sur le fond il est clair que les centrales d'achats recherchent de plus en plus le zéro-souci via la plus grande sécurité, notamment alimentaire, afin de fidéliser les consommateurs.

Quelques pratiques léonines de la grande distribution

3 ou 4 règles aussi efficaces que brutales font actuellement la fortune de la grande distribution. Vendre peu cher, payer le plus tard possible, extorquer des remises et facturer des services plus ou moins réels de «coopération commerciale» forment la quadrature habituelle du business avec les centrales d'achats.

Déjà Bernard Utrillo, gourou américain des années 50, conseillait une politique de Barnum en affirmant que pour réussir dans la distribution il faut «*Empiler haut, vendre bas, faire du volume et du cirque en permanence (promotions, animations, anniversaires...)*». L'essentiel étant toujours de faire parler de soi sachant que tous les moyens sont bons. Entre les pratiques d'intimidation et d'exclusion, les achats au prix le plus bas et des délais de paiement à rallonge, le fournisseur comme le contribuable est continuellement taxé à l'entrée, durant la relation commerciale et à la sortie de celle-ci. Pour Philippe Moati, chercheur au *Credoc*, «*On peut se demander si le vrai métier de la grande distribution ne consiste pas à fournir et à facturer des services aux fabricants, plus qu'à leur acheter des produits revendus avec une marge*». Liste non exhaustive de pratiques courantes de maltraitance des fournisseurs dans la grande distribution :

- . Conditions d'achats non discutables l'emportant toujours sur les CGV du fournisseur.
- . Déréférencement et usage de listes noires entre supercentrales à l'encontre des fournisseurs qui ne veulent pas filer doux.
- . Classement en 9G2 (fournisseur à éviter).
- . Usage sans modération des prix bas.
- . Pénalités pour rupture de stock, retard de livraison dès 24 heures de dépassement ou en cas d'écart entre quantités livrées et quantités commandées de plus ou moins 5%.
- . Convocation de tous les transporteurs à la même heure en les faisant attendre pendant plusieurs heures avant de décharger, puis envoi d'une facture pour retard de livraison.
- . Facture de «présentation de produits» sur un stand spécial alors que le fournisseur ne l'a pas demandé.
- . Retour discrétionnaire de produits non conformes ou des invendus avec demande d'avoir, en faisant voyager les marchandises aux risques et périls du destinataire.
- . Engagement écrit du fournisseur à ne pas céder ses créances sans autorisation préalable du directeur financier de l'enseigne.
- . Exigence pour l'enseigne d'être réglée à date fixe pour le solde des ristournes annuelles dues par le fournisseur, alors que ce dernier est lui-même réglé avec un lance-pierre.
- . Conditionnement psychologique des commerciaux en rendez-vous à la centrale (pratique de moins en moins utilisée), en les faisant patienter durant des heures sur des chaises en plastique dans les courants d'air (technique du frigidaire).
- . Envoi de circulaires indiquant que les participations publicitaires et «d'animation commerciale» seront désormais déduites directement des règlements en cours.
- . Augmentation automatique des marges arrières en cas d'augmentation des tarifs en cours d'année suite à une hausse subite du cours des matières premières.

AUTRES EXEMPLES DE PRATIQUES ABUSIVES

Au sens de l'article L. 442-6-II-d du Code du commerce sont considérées comme des pratiques abusives, les rendant *de facto* nulles, toute clause imposant :

- . La participation, non justifiée par un intérêt commun et sans contrepartie proportionnée, au financement d'une opération d'animation commerciale, d'une acquisition ou d'un investissement, en particulier dans le cadre de la rénovation de magasins ou encore du rapprochement d'enseignes ou de centrales de référencement ou d'achat.
- . La globalisation artificielle des chiffres d'affaires réalisés par les adhérents des centrales d'achat afin d'atteindre un palier de CA à partir duquel des ristournes supplémentaires sont accordées.
- . La demande d'alignement sur les conditions commerciales «plus favorables» obtenues par d'autres clients ou entreprises concurrentes.
- . Le bénéfice rétroactif de remises, ristournes ou accords de coopération commerciale.

LME et rapports entre fournisseurs-distributeurs

En France, la LME (loi de modernisation de l'économie) du 4 août 2008 réforme en profondeur le rapport de force dans les négociations entre distributeurs et fournisseurs. Après la loi Chatel du 03 Janvier 2008 qui a défini le principe d'une convention écrite destinée à fixer les conditions commerciales entre partenaires économiques, en modifiant également le seuil de revente à perte, la loi LME va plus loin encore. Elle donne plus de liberté aux acteurs agissant notamment dans le cadre de la grande distribution en faisant sauter certains «verrous» traditionnels. Elle s'applique également à l'ensemble des activités industrielles et de services.

Les principales dispositions de la LME :

1. Communication des CGV (conditions générales de vente) aux distributeurs qui en font la demande sachant que ce sont les CGV qui constituent le «socle de la négociation commerciale» selon le nouvel article L. 441-6 du code du commerce. Les CSG peuvent être différenciées selon les catégories d'acheteurs de produits ou les demandeurs de prestations de service. Toute négociation doit s'engager à partir de celles-ci sachant que les CSG doivent contenir *a minima* :

- les conditions de vente
- le barème des prix unitaires et/ou le tarif de base
- les réductions de prix selon les quantités achetées
- les conditions de paiement
- les services à la vente : garantie, transport, installation du produit...

2. Non obligation de communiquer les CPV (ni de les justifier) aux distributeurs qui en font la demande, lesquelles peuvent rester secrètes au sens de l'article L 441-6, 5^e alinéa du Code du commerce.

Selon la circulaire du 8 décembre 2005, les CPV (conditions particulières de vente) doivent correspondre à *«Des contreparties offertes par l'acheteur à la réduction de prix consentie par le vendeur dans le cadre de sa politique commerciale»*. C'est notamment le cas pour tous les services rendus par un distributeur, non prévus dans les CGV (transport, logistique, réception, mise en place dans les rayons...)

3. Plus grande négociabilité des prix par la suppression du décret du 24 juin 1958 et de l'article L.442-6 I, 1° du Code du commerce qui interdisait *«De pratiquer à l'égard d'un partenaire économique, ou d'obtenir de lui, des prix, délais de paiement, conditions de vente ou modalités de vente ou d'achat discriminatoires et non justifiés par des contreparties réelles en créant, de ce fait, pour ce partenaire, un désavantage ou un avantage dans la concurrence»*. Cela signifie désormais qu'un fabricant n'est plus obligé de vendre un produit donné au même prix à tous les distributeurs. Il peut avoir une politique commerciale différenciée, voire discriminatoire, sachant que de son côté le distributeur peut obtenir, par la négociation ouverte, un avantage financier supplémentaire par rapport à ses concurrents. En cela, avec le nouvel article 441-7,2° du Code du commerce, le fournisseur peut négocier librement des prestations de services destinées à favoriser la commercialisation de ses produits ou services auprès des consommateurs. Tous ces services doivent obligatoirement figurer dans une convention écrite *«En précisant l'objet, la date prévue, les modalités d'exécution, la rémunération des obligations réciproques ainsi que les produits ou services auxquels ils se rapportent.»*

4. Convention écrite obligatoire devant traduire le résultat final et global de la négociation sous forme d'un document unique ou via un contrat-cadre annuel, avec ou sans contrats spécifiques d'application. Cette convention doit être conclue avant le 1^{er} mars de l'année en cours ou dans les 2 mois suivant le point de départ de la période de commercialisation des produits ou services soumis à un cycle de commercialisation particulier. Selon l'article 441-7 du Code du commerce, la convention doit comporter *«Les obligations auxquelles se sont engagées les parties en vue de fixer le prix à l'issue de la négociation commerciale»* notamment :

- Conditions de l'opération de vente
- Conditions de services rendus par l'une ou l'autre des parties à l'occasion de la revente des produits
- Autres obligations favorisant la relation commerciale

5. Les délais de paiement, au sens de l'article L.441.6 du Code du commerce, ne peuvent dépasser 45 jours fin de mois ou 60 jours à compter de la date d'émission de la facture. De fait, les parties ne peuvent plus déroger à ces délais maxima sachant que tout délai de paiement supérieur est considéré comme abusif. Il est également considéré comme abusif le fait, pour un débiteur, de demander au créancier, sans raison objective, de différer la date d'émission de sa facture.

Les pénalités de retard exigibles en cas de retard de paiement sont basées sur le double des intérêts légaux, ce qui fait passer à 3 fois le taux d'intérêt légal au cas où les parties n'ont rien prévu dans leur convention, CGV ou CPV. Toutefois, les professionnels d'un secteur donné peuvent s'accorder sur un délai de paiement maximal supérieur dès lors que 2 conditions sont réunies :

- . Un délai motivé par des raisons économiques objectives et spécifiques au secteur considéré.
- . Prévoir la réduction progressive de ce délai dérogatoire vers le délai légal avec l'application d'intérêts de retard en cas de non-respect du délai dérogatoire fixé dans l'accord.

6. Principaux garde-fous de la LME destinés à éviter les dérapages dans les négociations commerciales notamment en matière de pratiques abusives ou, de nature à limiter le libre exercice de la concurrence :

. Interdiction d'obtenir ou de tenter d'obtenir, sous la menace d'une rupture brutale ou partielle des relations, des conditions *«manifestement dérogatoires aux CGV»* sachant que dorénavant la discrimination injustifiée est admise réduisant ainsi le poids pervers des marges arrières qui ne profitaient nullement aux consommateurs mais uniquement aux distributeurs eux-mêmes.

. Interdiction d'obtenir un avantage sans contrepartie. L'article L.442-6 I,1° du Code du commerce précise qu'il est interdit *«D'obtenir ou de tenter d'obtenir d'un partenaire commercial un avantage quelconque ne correspondant à aucun service commercial effectivement rendu ou manifestement disproportionné au regard de la valeur du service rendu»*. De même l'article L.442-6 I 3° stipule qu'il est interdit *«D'obtenir ou de tenter d'obtenir un avantage représentant une condition préalable à la passation de commandes, sans l'assortir d'un engagement écrit sur un volume d'achat proportionné»*.

. Il est également interdit au sens de l'article L.442-6 I, 2° *«De soumettre un partenaire commercial à des obligations créant un déséquilibre significatif dans les droits et obligations des parties»*. D'une manière générale, l'article L.442-6 I, 4° interdit le fait *«D'obtenir ou de tenter d'obtenir, sous la menace d'une rupture totale ou partielle des relations commerciales, des conditions manifestement abusives concernant les prix, les délais de paiement, les modalités de vente ou les services ne relevant pas des obligations d'achat ou de vente»*.

. Enfin, l'article L.442-6 I, 5° indique clairement que constitue un abus de comportement le fait de *«Rompre brutalement, même partiellement, une relation commerciale établie, sans préavis écrit tenant compte de la durée de la relation commerciale et respectant la durée minimale de préavis déterminée en référence aux usages du commerce ou par des accords interprofessionnels»*.

64. Troc & Echange marchandises

Un procédé vieux comme le monde

De tout temps, le troc a permis d'échanger des produits, services et prestations entre les individus au lieu de les payer en monnaie sonnante et trébuchante. Dans la plupart des cas, il s'agit de produits d'occasion ou d'exécution d'un savoir-faire ou d'une force de travail du type «je te donne des cours d'anglais et tu m'aides à repeindre mon appartement». Le troc s'effectue alors de gré à gré sans facturation. A l'échelle des activités économiques, il s'agit davantage d'un échange marchandise concernant des produits et des services neufs qui sont évalués en tant que moyen de paiement direct et d'unité de valeur. Historiquement, la compensation d'achat (troc, barter ou échange marchandise) s'est d'abord concentrée dans l'agriculture, l'élevage, le milieu rural, le commerce et l'artisanat en réglant un service rendu par le don d'un produit supposé avoir une égale contre-valeur. Dans l'entreprise moderne, le phénomène s'est d'abord développé puis généralisé dans le milieu de la presse et de la publicité avec des accords (échange marchandise, compensation *stricto sensu*) entre médias et annonceurs acceptant, par exemple, l'échange d'une conception ou d'une parution publicitaire contre un billet d'avion ou des équipements. Au niveau international, la compensation des contrats a vu le jour dans les années 70 en vue de faciliter les échanges de matières premières avec des pays ayant une monnaie faible et/ou désireux de se doter d'équipements industriels, de transports ou militaires. Par exemple, à l'intérieur du *Comecon*, organisme de coopération économique entre pays communistes, les systèmes de compensations ont représenté près de 80% des échanges. Actuellement, les multinationales pratiquent régulièrement le troc entre filiales et le marché international des ventes et achats sous forme de compensations (counter purchase, buy-back, switch) est estimé à plus de 25% des volumes annuels traités dans le monde.

ARTICLES DE LOI

En France, il existe 3 textes juridiques régissant les opérations de compensation d'achats . **Art. 1702 et 1707** disposant que «L'échange est un contrat par lequel les parties se donnent respectivement une chose pour une autre et que toutes les règles prescrites pour le contrat de vente s'appliquent à l'échange.»

. **Art. 1289 et 1293** rappelant que «Lorsque deux personnes se trouvent débitrices l'une envers l'autre, il s'opère entre elles une compensation qui éteint les deux dettes à condition qu'elles aient pour objet une certaine quantité de choses fongibles, qu'elles soient liquides et exigibles.»

. **Loi Sapin du 30/09/1994** indiquant que l'échange d'un espace publicitaire contre une marchandise doit être exclusivement réalisé entre l'annonceur et le support, sans aucun intermédiaire commissionné, les médias devant respecter des barèmes de prix et l'entreprise annonceur être l'émettrice de la facture.

Surtout des produits à forte valeur ajoutée

L'échange marchandise est surtout profitable aux produits généraux facilement utilisables et à faible coût marginal (ceux dont le coût de revient pour fabriquer une unité supplémentaire est proche de zéro. Ex. : hôtellerie, compagnie aérienne, transport...), ainsi qu'aux produits à forte marge (au moins 35%) même lorsqu'ils sont anciens et/ou s'écoulent moins bien. En tout état de cause, ce sont les produits et services à forte valeur ajoutée qui sont les mieux adaptés à l'échange marchandise. Sachant que les produits s'échangent habituellement sur la base de leur tarif public HT, participer à un échange marchandise revient à économiser une grande partie de son coût d'acquisition. En effet, si le prix de revient usine ou commercial du produit A est de 70% de son prix public final, acquérir en échange un produit B dont la contre-valeur est sensiblement égale revient à économiser 30% d'un achat normal. Aussi tout l'art de l'échange marchandise consiste à opérer des «deals» pour des produits dont on a vraiment besoin, que l'on aurait dû acheter un jour ou l'autre, en évitant de mobiliser une partie de sa trésorerie.

Le rôle des intermédiaires

Rendre équitable l'échange marchandise comme mode parallèle de vente/achats est tout un métier, et ce d'autant plus que les biens proposés sont dissemblables. C'est justement à la fin des années 80, que l'échange multilatéral régi par des intermédiaires a favorisé la mise en place de tout un système structuré de crédit d'achat. Les entreprises affiliées à des intermédiaires ont bien compris qu'elles pouvaient obtenir des produits et services utiles en échange d'une partie de leur temps humain, de leur production, de leurs stocks ou de leurs invendus. L'objectif est alors d'acheter des produits nécessaires au fonctionnement de l'entreprise en n'utilisant ni sa trésorerie, ni l'emprunt, ni le découvert. Aux Etats-Unis, c'est plus de 450 000 entreprises qui recourent chaque année au barter, selon les chiffres de l'Irta (International Reciprocal Trade Association), en faisant ainsi leurs emplettes au gré de leurs besoins. Au niveau mondial, le volume des transactions en pur échange marchandise est estimé à plus de 10 milliards de dollars. Communément, les gestionnaires de bourses d'échange prélèvent 15% du montant de chaque transaction (sous forme de paiement traditionnel) en insistant bien sur le fait que les produits trop peu demandés ou trop typés ne sont pas faits pour le bartering. Si le rôle des intermédiaires consiste à trouver de nouveaux débouchés aux produits «troqués», l'objectif pour l'entreprise est surtout l'occasion d'élargir la base de sa clientèle. Elle doit toutefois bien appréhender le fait que l'échange marchandise ne se pratique pas avec les clients principaux car cela pourrait tendre à réduire d'autant ses revenus habituels.

EXEMPLES DE BARTER EN ENTREPRISE

- . **Mini-troc** : Une consultation chez le dentiste contre une réparation automobile ou un crédit chez le fleuriste du coin.
- . **Troc commun** : Echange d'ordinateurs ou de prestations contre des équipements, voitures, mobilier de bureau, standard téléphonique...
- . **Mega-troc** : Echange de bails immobiliers avec, par exemple, le cas d'Heineken qui cède 2 étages au Rockefeller Centre contre de l'espace publicitaire pour ses campagnes de communication sur des réseaux câblés.
- . **Troc multiparties (plusieurs intervenants)** :
 - 1^{er} exemple** : En donnant un stock excédentaire de sous-vêtements Damart à une société Russe, celle-ci donne de la cellulose à un papetier finlandais qui, en retour, donne du papier à un imprimeur français qui imprime les catalogues Damart.
 - 2^e exemple** : Un stock de légumes en conserve racheté au producteur français d'Aucy est vendu en Russie à un fabricant d'acier. Celui-ci commercialise les produits au détail auprès de ses employés. En contrepartie, de l'acier est livré à CarnaudMetalbox qui, à son tour, fabrique des boîtes de conserve pour d'Aucy.

Les 5 compensations d'achats

Il existe 5 grands types de compensations possibles entre les entreprises :

1. Troc, Barter ou échange marchandise

Principe : Il s'agit d'un échange simultané de marchandises (produit, matière première, service, prestation) de valeur équivalente ne donnant lieu à aucun règlement financier ou transfert de fonds entre parties (seulement l'établissement d'une facture avec TVA).

Type de contrat : Ce type de transaction repose sur un contrat unique ou bon de commande à l'initiative du vendeur (V) ainsi que sur un possible bon de livraison de la part de l'autre partie acheteur (A).

V 100% livraison marchandise X → A

↓

V ← 100% paiement en marchandise Y A

2. Compensation *stricto sensu*

Principe : Il s'agit d'une opération prévoyant, en partie, un échange de marchandises (produit, matière première, service, prestation) de valeur équivalente et, en partie, un règlement financier ou transfert de fonds de la part de l'acheteur.

Type de contrat : Ce type de transaction repose sur un contrat unique ou bon de commande à l'initiative du vendeur (V) ainsi que sur un possible bon de livraison de la part de l'autre partie acheteur (A).

V 100% livraison marchandise X → A

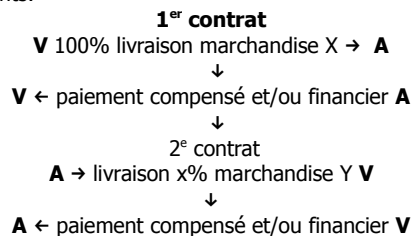
↓

V ← x% paiement en marchandise Y A
y% paiement financier

3. Contre-Achat (Counter purchase)

Principe : Il s'agit d'une opération dans laquelle le vendeur s'engage à acheter ou faire acheter ultérieurement des produits dont la contre-valeur atteint un pourcentage convenu de la valeur du premier contrat. En réalité, l'acheteur devient ensuite vendeur et le vendeur initial un acheteur dans une totale inversion de rôle. Il s'agit là d'une parfaite situation de réciprocité commerciale lorsque l'acheteur demande à ce qu'on lui achète également partie de sa production.

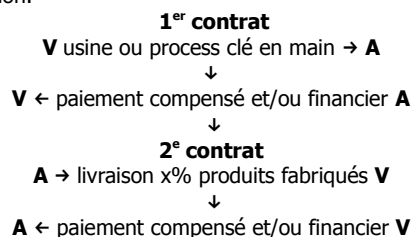
Type de contrat : Ce type de transaction suppose 2 contrats distincts et 2 règlements séparés sachant que la nature des biens échangés et leurs délais de livraison peuvent être totalement différents.



4. Compensation industrielle ou Rachat (Buy-Back)

Principe : Il s'agit d'acheter en retour les produits fabriqués à l'aide des moyens préalablement vendus. Ce système de compensation concerne principalement les transferts industriels de technologie (usine clé en main, matériel de production ou d'extraction...). Il permet ainsi à l'acheteur d'obtenir facilement un marché d'écoulement d'une partie des biens produits, alors que pour le vendeur, il peut également s'agir de faire fabriquer en délocalisation des produits à tarifs très avantageux et à bas taux de main d'œuvre. Les profits pour le vendeur sont alors doubles en vendant, au départ, le process de fabrication puis en revendant des produits importés à forte marge bénéficiaire.

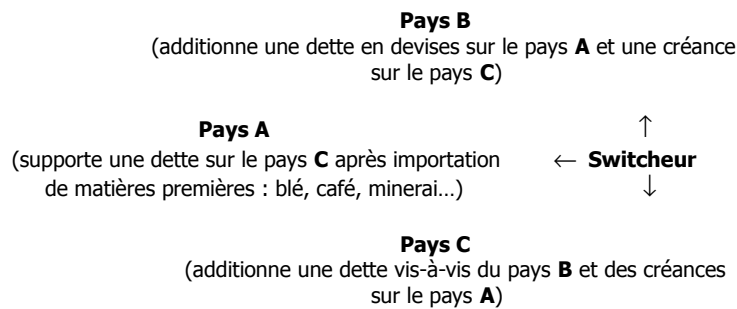
Type de contrat : Ce type de transaction nécessite 2 ou plusieurs contrats distincts liant ainsi les deux partenaires sur la durée et sur une obligation de qualité. Il s'apparente à un accord de coopération.



5. Opérations de switch

Principe : Il s'agit d'une opération au moins triangulaire par laquelle la créance en devises ou en produits dont dispose un pays A sur un pays B est transférée à un ou à plusieurs autres pays tiers (C). L'argent n'est pas encaissé par les fournisseurs mais sert à régler d'autres dettes ou fournisseurs.

Type de contrat : Ce type de transaction nécessite une série d'engagements contractuels multilatéraux réunis entre les mains de switcheurs agréés par toutes les parties. Le rôle du switcheur, sorte de comptable international, est de régler à date fixe les différends financiers par des accords dits de clearing. Entre temps, il fixe les parités monétaires, les valeurs de référence, propose des compromis, gère les dossiers techniques et fait travailler les créances sur les marchés financiers, bancaires et bourses du commerce.



Partie 4

Les *Best Practices* en négociation d'affaires

65. Guerre & Négociation

L'art de la guerre

La Négociation est un large domaine dans lequel se mêlent et se confrontent **les stratégies** (commerciales, politiques, syndicales, communication....), **les tactiques** de contacts (partenariat, négociation dure, douce), **les techniques** (de vente, d'achat, de persuasion, de manipulation...), **les comportements** (directs, indirects, agressivité, passivité, affirmation de soi), **les objectifs** (à court, moyen ou long terme, personnels ou collectifs....) et enfin **l'empirisme et l'expérience** de chacun. La négociation est à la guerre, ce que la diplomatie est à la politique. C'est à dire un rapport de force, sans la force. La stratégie et la tactique en négociation s'apparentent de ce fait à la stratégie et à la tactique guerrière. La différence essentielle est que les mots et les décisions remplacent les armes et les combats sanglants. Le plus ancien traité de stratégie militaire date de 25 siècles. "L'Art de la guerre" est l'œuvre de Sun Tse, écrit semble-t-il au IV^e siècle avant J.C. Aujourd'hui de nombreux dirigeants d'entreprise s'inspirent avec ardeur des préceptes de ce livre afin de pouvoir mener leur propre guerre commerciale, économique ou politique. Ce traité reflète en fait avec lucidité et un pragmatisme froid, l'état d'esprit nécessaire pour gagner dans l'affrontement ou pour le moins survivre, quel que soit le lieu et l'époque. En cela, la négociation est une application civilisée de l'art militaire appliqué à l'économie.

Imposer son pouvoir à l'adversaire

En situation de guerre économique, la stratégie consiste à maîtriser un environnement complexe et changeant. Atteindre la victoire, c'est restreindre progressivement la liberté d'action de l'adversaire et le démoraliser. Il faut rechercher patiemment l'érosion de sa compétitivité et de ses marges, en un mot l'user, en évitant soi-même de trop s'exposer. Il est nécessaire d'élaborer des plans en 2 temps : d'abord l'attrition (la guerre d'usure) pour laminer ses forces et sa volonté et ensuite au moment judicieux, porter le coup décisif. L'une des principales règles en stratégie consiste à identifier les points faibles de l'adversaire et à s'y engouffrer en force. Il faut attaquer ce qui cède et éviter ce qui résiste. La compétition commerciale est le type même de champ de bataille dans lequel l'attaque directe et frontale face à des positions solides mène au désastre. La guerre d'anéantissement ou guerre totale est inacceptable. Remporter 100 victoires en 100 combats n'est pas ce qu'il y a de mieux. Soumettre l'ennemi sans combattre est assurément la plus belle des victoires. C'est pourquoi dans l'esprit de la guerre, le mieux est de toujours s'attaquer à la stratégie de l'ennemi puis à ses alliances, puis à ses armées.

La connaissance et le renseignement

C'est la connaissance et le renseignement qui mènent à la puissance et à la victoire en tout lieu comme en toute époque. Il faut parvenir à deviner les dispositions de l'ennemi tout en gardant les siennes secrètes. S'attaquer à la stratégie de l'adversaire consiste donc à continuellement le tromper sur ses intentions et ses moyens. L'exemple le plus courant est de créer la confiance par des paroles apaisantes et rassurantes, voire de donner des gages de bonne volonté, tout en continuant à préparer des plans de conquête. Quand l'heure est arrivée, il faut alors frapper sans hésiter sans laisser à l'adversaire le temps de se rétablir. Une bonne manière de le duper consiste à le tromper, le tromper encore puis brutalement cesser de le tromper : un coup faux, un coup faux, un coup vrai, afin de briser tout raisonnement définitif chez lui.

L'ESPRIT DU SAMOURAÏ

Le guerrier économique est à même de maîtriser son environnement dès lors qu'il respecte les 10 lois du "Samourai" :

1. Se donner soi-même le travail et ne pas attendre qu'on vous l'assigne en étant proactif.
2. Prendre l'initiative en permanence dans l'action en rejetant la facilité d'un rôle passif et suiveur en prenant des responsabilités.
3. S'affronter aux gros travaux et aux challenges nouveaux car les tâches mineures et les habitudes démobilisent et amollissent les réflexes et la vigilance.
4. Choisir des travaux difficiles car c'est ainsi que l'on progresse dans l'effort et l'apprentissage.
5. Mener chaque tâche à son terme en ne l'abandonnant jamais afin d'aiguiser l'esprit d'endurance.
6. Etre le meneur de ceux qui vous entourent. Conduire les autres au lieu d'être mené fait une grande différence à long terme en forgeant le sens de la responsabilité et l'acuité de la décision.
7. Se donner un plan à long terme qui suscite la persévérance et l'effort. Cela renforce l'espoir dans l'avenir, maintient intacte la motivation et développe l'énergie.
8. Avoir confiance en soi, même dans l'échec momentané, car sinon l'action ou le travail manque de force, de persistance et même de substance.
9. Utiliser constamment son cerveau à plein rendement c'est être toujours prêt à réagir vite et bien.
10. Ne pas craindre les frictions. Elles sont le moteur du progrès et stimulent les capacités de défense. Si l'on craint les problèmes ou la critique alors l'on devient vite passif, servile, manipulateur et timoré.

La fuite est la suprême politique

Affecter de savoir, conduit souvent à faire n'importe quoi ou plus grave encore, à révéler l'étendue de sa méconnaissance.

Mieux vaut alors feindre de ne rien savoir du tout et de ne pas avoir la moindre intention d'agir. Conserver ses forces intactes en évitant un affrontement permet de continuer à espérer plus tard une victoire. Capituler revient à subir une défaite totale, négocier s'apparente à une demi-défaite, alors que fuir n'est pas une défaite. L'objectif premier reste toujours de ne pas perdre, de survivre et ensuite de gagner. Sans aucun atout en main on ne se bat pas. De la même façon, risquer tous ses moyens sur un seul coup n'est pas raisonnable. Le panache n'est pas de la stratégie. La plus grave erreur est de se tromper soi-même sur sa force et/ou de sous-estimer son adversaire, ce qui revient presque au même. Il ne faut jamais réaliser des stratagèmes dans le vide pour impressionner son adversaire. Se dévoiler sans gain et par forfanterie mène tout droit à la défaite. De la même manière, il vaut mieux éviter de pousser à bout un ennemi qui est aux abois en le mettant le dos contre le mur, car alors il devient encore plus méchant et déterminé. Il se battra alors jusqu'à la fin sans n'avoir plus rien à perdre. Il est de loin préférable de le poursuivre sans le lâcher et le laisser patiemment s'épuiser.

L'ART DE LA RUSE DANS LA NÉGOCIATION

La ruse a toujours eu mauvaise réputation dans la vie des affaires. Pourtant on commence à l'étudier dans certaines écoles de management. Elle peut être utile pour se tirer d'affaire devant un adversaire plus puissant. Le "rusé" est multiple et divers : il touche à plusieurs domaines à la fois, il sait attirer l'autre vers lui, il possède l'art de l'illusion, le sens du secret et est souvent sympathique car en position de faiblesse. On peut classer les différents types de ruses en 6 catégories :

GROUPE 1 : habileté, savoir-faire, finesse (ruses totalement acceptées).

GROUPE 2 : biais, actions indirectes, subterfuges.

GROUPE 3 : ruses d'apparences, feintes, dissimulations.

GROUPE 4 : stratagèmes, combinaisons, calculs.

GROUPE 5 : duperie, perfidie, fraude (totalement reprobées par la morale).

GROUPE 6 : ruses technologiques et ruses naturelles (animaux).

66. L'art de négocier

La négociation objective

Selon la célèbre formule de l'économiste américain John Kenneth Galbraith, «*La négociation est, en dehors du sexe, l'engagement le plus fréquent et le plus problématique entre deux personnes et une relation demeure entre deux activités*». De son côté, Maurice A. Bercoff, auteur de *L'art de négocier - L'approche Harvard* en 10 questions (Ed. d'Organisation), prône une méthode de «négociation objective» qui consiste à éviter le processus basique de marchandage en essayant de trouver d'autres formes de solution plus constructives et efficaces. La recherche du profit mutuel doit devenir le credo permanent des négociateurs qui veulent fidéliser leurs clients ou fournisseurs. Pour cela 4 conditions constituent les principes fondamentaux de la négociation fructueuse selon le concept d'Harvard :

1. Les négociateurs doivent toujours dissocier les individus des problèmes rencontrés
2. Ce qui compte ce sont les intérêts en jeu et non la défense des positions acheteur/vendeur
3. Il faut savoir développer avec ses partenaires de négociation des alternatives qui procurent des avantages équitables pour chaque partie
4. Les négociateurs doivent utiliser des critères objectifs permettant de mesurer le résultat final de leur négociation.

Le concept d'Harvard

Le concept Harvard appliqué à la négociation objective a été développé il y a presque une trentaine d'années par une équipe de chercheurs de l'université d'Harvard. Les interventions de l'un de ses concepteurs, le Pr Roger Fischer, ont été régulièrement couronnées de succès dans plusieurs grands conflits. C'est notamment le cas en tant que négociateur de paix au Salvador et, en tant que conseiller ayant accompagné la fin du régime de l'apartheid et le transfert pacifique du pouvoir en Afrique du Sud. A chaque fois, la méthode utilisée repose sur l'application des 12 règles suivantes :

1. Se mettre dans la situation de l'autre personne en essayant de comprendre sa façon de penser et son point de vue.
2. Discuter largement des idées émises par les deux parties.
3. Ne pas attribuer la responsabilité de ses propres problèmes à la partie adverse.
4. Faire participer la partie adverse au résultat en veillant à ce qu'elle intervienne dans le processus de négociation.

5. Adapter ses propositions au système de valeurs de l'autre partie en lui donnant la possibilité de «sauver la face».
6. Accepter les émotions suscitées par l'enjeu en reconnaissant leur bien-fondé.
7. Autoriser la partie adverse à décompresser sans réagir à ses explosions émotionnelles.
8. Utiliser régulièrement des gestes symboliques tels que serrer la main, offrir un petit présent, faire une excuse...
9. Ecouter attentivement en s'efforçant de donner un retour d'informations concis (feedback) sur ce qui vient d'être dit.
10. Parler de manière à être compris de l'autre dans un langage simple, modeste, sans emphase.
11. Savoir aussi parler de soi avec sincérité.
12. Etablir des relations durables en apprenant à connaître le partenaire.

2 RÈGLES DE BASE EN NÉGOCIATION

Pour le politologue américain William Zartman «*Nous sommes entrés dans l'âge de la négociation*» indiquant par là que l'autorité, le rapport de force, la contrainte unilatérale, sont des modèles révolus aussi bien dans les affaires que dans le travail, la société ou la famille. Il en ressort 2 grandes règles que chacun doit mettre en place à son niveau :

. Convaincre plutôt que contraindre

Selon Aurélien Colson, formateur à l'Essec et coauteur de *Méthode de négociation* paru aux Ed. Dunod, «*En quelques décennies, nous sommes passés d'un modèle d'organisation «top down» où le sommet tranchait pour la base, à un modèle «bottom up» qui privilégie la consultation*». Le résultat est sans appel en constatant que l'exercice de la contrainte est devenu de moins en moins efficace et surtout de moins en moins toléré. A l'inverse, la volonté de convaincre s'impose comme LE moyen essentiel de créer du bon relationnel et un dialogue social de qualité.

. Apaiser les tensions par le dialogue

Alors que l'on assiste depuis près de 50 ans à la dilution progressive des normes collectives, de la figure paternelle et de l'autorité institutionnelle, l'individualisme, ou plutôt une nouvelle étape dans l'affirmation naturelle des individus, oblige à faire un grand nombre de choix par soi-même et à en discuter. Pour Patrice Huerre, pédopsychiatre et auteur de *Je m'en fiche, j'irai quand même* (Albin Michel), «*Avec l'égalité des rôles, ce qui se réglait avant naturellement occasionne aujourd'hui des pourparlers pour chaque décision importante*». Actuellement tout se discute, favorisant, malgré des heurts réguliers, une expression bien plus démocratique qu'auparavant.

Evaluer sa marge de manoeuvre

La période de préparation en matière de négociation est indispensable afin d'anticiper les problèmes à venir. L'objectif consiste à imaginer les hypothèses qui peuvent être acceptées mais aussi celles du pire afin de prévoir un plan B en fondant la démarche sur 4 attitudes :

. Se renseigner sur la partie adverse

Il s'agit d'abord de cerner les attentes de ses interlocuteurs en décelant, si possible, leurs points faibles. Cela commence par une compilation d'informations obtenues sur le web, récoltées dans la presse et/ou au travers des réseaux sociaux. Lionel Bobot, auteur de *Négociateur stratège* (Ed. Choiseul) et professeur à Negocia, conseille même que *«Lorsque vous disposerez d'un dossier sur chaque membre de l'équipe adverse, efforcez-vous d'y repérer un «champion». Il s'agit du «maillon faible» que votre enquête préliminaire vous aura permis d'identifier. Par intérêt personnel ou pour toute autre raison, ce champion est persuadé que l'accord avec vous doit se faire. Il deviendra, souvent à son insu, votre allié.»*

. Bien connaître le contexte

«Alors que nombre de superviseurs français continuent de se rendre à leurs rendez-vous les mains dans les poches, l'Asiatique ou l'Américain n'oubliera jamais son lourd attaché-case. Ne serait-ce que pour montrer qu'il a bien préparé son coup» affirme Thierry Krief, président de NegoAndCo et auteur de *Négociateur autrement avec un employeur* (Eyrolles). Il faut, selon lui, au-delà de la bonne connaissance du dossier (historique, timing, deals intervenus, dates, interlocuteurs et lieux de rendez-vous ...) savoir anticiper les postures des participants en fonction de leurs rôles et de leurs personnalités.

. Délimiter les zones de compromis

La règle d'or préconisée par Serge Besanger, négociateur dans l'immobilier, est que *«A chaque fois que mon interlocuteur me demande de faire un effort sur un de mes objectifs, je lui en réclame autant sur un autre point»*. Cette méthode fondée sur la réciprocité doit absolument reposer sur un réalisme au niveau des exigences dans les contreparties permettant ainsi de retrouver un équilibre satisfaisant dans la négociation. Dans la plupart des cas, il s'agit de passer d'une négociation purement tarifaire (prix, remises, conditions de paiement) à une négociation hors tarif beaucoup plus ouverte et créative.

. Envisager les principaux scénarios possibles

Pour Benoît de Saint-Sernin, directeur général de l'Ecole européenne d'intelligence économique, *«L'effet de surprise est l'ennemi numéro 1 de tout négociateur»*. Il faut donc éviter d'être pris au dépourvu en imaginant différents scénarios possibles en fonction des informations récoltées. Pour se préparer au pire, l'une des bottes secrètes utilisées par les grands négociateurs est le Mesore (**M**eilleure **s**olution de **r**echange) ou en anglais «Best Alternative To a Negotiated Agreement» (Batna).

Cette méthode oblige, avant ou en cours de la négociation, à préparer un plan B acceptable si le plan initial ne fonctionne pas. Il ne s'agit pas d'augmenter encore les efforts déjà consentis mais d'évaluer pragmatiquement le coût de l'échec en prévoyant de travailler éventuellement avec un autre partenaire si nécessaire. En sortant la grosse artillerie comme ultime moyen de convaincre, il s'agit de faire comprendre que son intérêt est de négocier pour gagner quelque chose ou alors de tout perdre.

Eviter de couper l'orange en deux

Dans la plupart des négociations contractuelles, il est courant d'observer que chacune des parties estime détenir la bonne réponse et que sa vision des choses est la bonne. Il est clair toutefois que la négociation en «ligne droite» n'est pas la plus propice à favoriser un processus créatif de solutions. Pour créer des options aux résultats plus efficaces il est nécessaire d'envisager, dès le départ, plusieurs types de solutions sans jamais porter de jugement de valeur durant le processus de création. Un peu à la façon du brainstorming, il faut prendre pour exemple l'histoire proverbiale des deux sœurs qui se disputent à propos d'une orange et qui finissent par convenir d'une négociation relativement stérile et étriquée. En effet, après avoir convenu de couper le fruit en deux, les deux sœurs se séparent avec l'une qui fait exactement ce qu'elle envisageait de faire depuis le début en mangeant la pulpe de sa moitié de fruit et en jetant la peau. De son côté, l'autre qui voulait faire un gâteau jette le cœur du fruit et utilise uniquement la peau. Au final, ni l'une ni l'autre n'ont su profiter d'une solution à «valeur ajoutée» bien plus avantageuse : Manger la pulpe entière pour l'une et utilisation de la peau complète pour l'autre. Cette métaphore est assez courante dans beaucoup de négociations où chacun essaie d'abord de tirer la couverture à lui, aboutissant au final à un consensus *a minima*.

Opter pour des solutions créatives

Dans la plupart des négociations menées par des hommes intelligents et responsables, rares sont les cas où l'on ne puisse, au final, que couper l'orange en deux. Dans le cas métaphorique de l'orange d'autres solutions existent comme la recherche d'un partage optimal de satisfaction (pulpe et peau : c'est le principe du gagnant-gagnant) mais aussi la possibilité de l'éplucher pour en faire autre chose, la presser, la planter ou encore faire pousser un oranger entier à partir des pépins... En réalité, c'est lorsque que l'on a évoqué l'ensemble des possibilités offertes par le caractère spécifique de chaque situation que l'on peut ensuite trouver la meilleure solution de négociation. Même si l'échange paraît très limité du fait que le «gâteau» à partager est lui-même réduit, il faut alors ouvrir d'autres pistes : achat groupé avec d'autres clients pour négocier un prix plus avantageux, services rendus au fournisseur favorisant d'autres potentiels et/ou contacts pour lui, engagements d'achats sur la durée, application partielle des principes de la compensation d'affaires...

En résumé, l'option créative repose sur 4 étapes distinctes:

1. Séparer le processus de découverte d'options, du jugement «critique» de ces mêmes options
2. Multiplier le nombre d'options plutôt que de s'accrocher à une seule solution
3. Examiner chaque option en fonction de l'intérêt à retirer pour chacune des parties et non uniquement vis-à-vis de soi-même
4. Développer des propositions qui facilitent la décision de l'autre partie.

Les bons réflexes pour négocier

Pour qu'une négociation se déroule dans de bonnes conditions, il est absolument nécessaire de créer un climat de confiance favorisant l'échange et le dialogue. Il ne faut pas craindre de céder du terrain à partir du moment où l'on instaure une relation cordiale, car c'est sans doute le meilleur moyen d'en regagner par la suite.

. Etre disponible et faire le vide

Cette technique est largement éprouvée : si vous êtes serein et avez l'esprit clair, les interlocuteurs le sentent car *«Lorsque vous êtes en forme, vous dégagez naturellement une énergie positive»* ainsi que l'affirme Michel Ghazal, fondateur du Centre européen de la négociation. Avant chaque rendez-vous il est conseillé de faire le vide dans sa tête, bien respirer et se concentrer uniquement sur ses objectifs.

. Insister sur les points sensibles du partenaire

Pour être pertinent, un argument doit être à la fois crédible mais aussi ciblé en fonction des attentes précises de l'interlocuteur. Il faut donc éviter le pilonnage d'arguments techniques et autres allégations générales en recherchant plutôt la frappe chirurgicale sur des points qui intéressent directement le partenaire.

. 4 ou 5 arguments seulement

Un bon négociateur n'utilise que des arguments ciblés correspondant le mieux aux attentes cognitives de son interlocuteur (démonstration logique pour l'ingénieur, intuitive pour le créatif, chiffrée pour le financier, stratégique pour le dirigeant...). Le reste ne concerne que des réponses précises aux questions posées.

. S'adapter au style de son interlocuteur

En instaurant une forme de connivence avec son interlocuteur, le négociateur augmente considérablement ses chances de favoriser un lien fort et durable. Pour cela, au-delà de l'intérêt pour ce qu'il dit, il faut apprivoiser son interlocuteur en se calant sur son tempo (ton dynamique ou lent), ses mimiques (sourire ou sérieux), ses postures (bras ouverts ou croisés, manches retroussées ou veste fermée)... afin de créer une complicité subliminale.

. Amener l'interlocuteur à parler de ce qui l'intéresse

Pour que l'échange soit productif, il faut chercher d'emblée le sujet qui intéresse son interlocuteur afin de mener avec lui une conversation intelligente. Ce moment est surtout celui du déjeuner d'affaires qui permet de créer du lien dès lors que l'on y consacre au moins 30% du temps d'échange. Les confidences et la primeur d'informations sensibles sont toujours bien accueillies.

. Faire plaisir en rendant un service

Les petites attentions sont toujours bien perçues lorsqu'elles sont sincères. Le fait de donner un contact, une adresse, les coordonnées de quelqu'un qui peut aider à solutionner un problème privé ou familial, favorise à coup sûr le climat de confiance.

. Mettre en valeur son interlocuteur

En cas de retard ou d'enlisement de la discussion, il est déconseillé de faire porter le chapeau à son interlocuteur. Il faut, au contraire, le mettre en valeur auprès de sa société pour sa contribution dans la négociation, faire savoir à sa hiérarchie qu'il est dur en affaires.

. Rappeler le chemin parcouru

Il est aussi recommandé en cours de négociation de faire un point rapide sur les étapes précédentes. Ce rappel a le mérite de reconforter les négociateurs sur leurs avancées et les obstacles déjà surmontés mais aussi de mettre en valeur les aspects originaux de l'offre face à la concurrence.

. Souligner les points d'accord

Au fil de l'échange et surtout au moment de conclure il est bon d'entériner les accords de principe obtenus, ou devant l'être, afin d'accumuler les OUI. Cette technique permet de verrouiller l'accord et entériner le fait que les deux parties se sont parfaitement comprises.

. Lever les dernières incertitudes

Sachant que tout acheteur a besoin d'être rassuré au moment de la décision finale, il est bon à ce moment là de se porter garant du bon déroulement des prochaines étapes et de l'assurer que l'on reste disponible à tout moment pour lui.

. Lâcher une ultime concession

L'objectif de cette posture est de donner au partenaire le sentiment de victoire en lui accordant au moment crucial une dernière concession (déjà envisagée dans le scénario de vente). Il faut également le féliciter au moment de la signature même s'il conclut avec un concurrent. Tous les bons négociateurs sont unanimes pour dire que ce geste préserve ainsi les chances pour une autre opération future.

Appliquer des critères objectifs

Lorsque l'une des parties veut imposer des dispositions contraignantes par la seule volonté, que les arguments soient vrais ou faux, et que l'autre a tendance à réagir en s'y opposant, il faut alors tirer le signal d'alarme. Chacun a sans doute raison en partie mais le fait de vouloir tirer d'un seul côté la négociation est de nature à déséquilibrer l'ensemble de la relation dans un perdant-gagnant ou un perdant-perdant. Pour éviter cela, il faut essayer de parvenir de manière amiable à un accord raisonnable et efficace en se mettant d'accord sur des critères objectifs. 4 principes actifs doivent être utilisés :

1. Transformer chaque différend en une recherche commune de critères objectifs.
2. Argumenter raisonnablement en restant ouvert soi-même aux arguments de l'autre.
3. Utiliser des critères clairs et précis sur la manière dont il faut les mettre en œuvre.
4. Ne jamais céder à la pression (même si l'enjeu est fort) mais se soumettre uniquement aux raisons et aux principes logiques et pertinents évoqués par le partenaire.

COMMENT DESTABILISER MOMENTANÉMENT SON INTERLOCUTEUR ?

A condition d'avoir épuisé toutes les autres solutions, de se montrer bon acteur, d'être discret et de faire preuve de sang-froid, il est possible d'utiliser certaines tactiques de déstabilisation dans le but de forcer le cours des événements. Attention toutefois à ne pas abuser de la méthode car le coup de bluff ne marche qu'une fois et rendra la prochaine fois le partenaire méfiant, voire hostile. Un effet boomerang peut également se produire renversant alors la situation au détriment du «manipulateur».

. La technique du mutisme

Lorsque rien ne se passe à la fin de l'entretien, il s'agit de créer à ce moment là un silence pesant de nature à installer une gêne en ne parlant plus, en regardant ses notes, en faisant autre chose, afin d'obliger le partenaire à prendre l'initiative de la parole et s'impliquer pour sauver la face.

. La fausse sortie

Il s'agit de faire semblant de rompre les négociations en se levant, en quittant la pièce, voire en claquant la porte. D'après Christian Romain, auteur de Bien négocier (Marabout), «Utilisez cette technique si vous êtes certain d'avoir l'avantage et que l'autre à tout à perdre» sinon l'interlocuteur peut ne pas entrer dans le jeu et valider ainsi une rupture définitive. Pas question de revenir ensuite et de s'excuser au risque alors de se décrédibiliser totalement.

. Feindre la mauvaise humeur

La froideur de façade, voire l'antipathie, est aussi une tactique éprouvée dans la grande distribution avec seulement des «oui» laconiques ou des «non» revêches, en vue de déstabiliser et pousser l'autre à dévoiler ses batteries.

Dans ce genre de situation, le mieux consiste alors à jouer l'humour en utilisant à l'encontre de celui qui feint la mauvaise humeur une formule du type : *«C'est grave docteur ?» «Vous avez l'air tellement tendu que ça doit être grave...»*

. Prêcher le faux

Affirmer avec aplomb quelque chose que l'on sait pertinemment faux ne peut marcher qu'à 2 conditions : que le mensonge soit crédible et qu'il soit surtout invérifiable. Toutefois, prévient Christian Romain, *«Ne bluffez pas si vous devez absolument faire aboutir la négociation. N'utilisez pas cette technique de façon impulsive parce que vous êtes au pied du mur. Au contraire planifiez soigneusement votre coup.»*

. Dénigrer son propre produit

Si le client se plaint que c'est trop cher, lui dire qu'il a parfaitement raison. De la même manière, aller dans le sens de la partie adverse en dénigrant ses produits est un principe d'anti-vente assez subtile. Il prive l'interlocuteur d'une résistance attendue et/ou d'une possibilité de critiquer, d'attaquer ou de se battre, l'obligeant alors à faire mouvement tout seul en prenant conscience des limites «limites» de sa position.

. Déployer un rideau de fumée

Cette technique consiste à détourner l'attention de son interlocuteur de l'essentiel en l'amenant à se focaliser sur un point secondaire. En montant un élément accessoire en épingle, le but est de le convaincre qu'il s'agit là d'un enjeu important pour lui, ce qui permet d'aborder les autres aspects avec beaucoup plus de facilité.

. Souffler le chaud et le froid

Cette tactique consiste à être désagréable un jour et agréable un autre, poussant ainsi l'interlocuteur à être reconnaissant le jour où l'on montre de la gentillesse. Selon Christian Romain, *«La tactique de la douche écossaise est particulièrement indiquée dans les négociations de longue haleine où vous n'êtes pas en position de force»*. L'objectif est de prendre le dessus en se montrant alors conciliant et/ou en facilitant l'organisation et/ou l'activité de l'autre qui en avait assez d'avoir des bâtons dans les roues...

. Exiger la lune

Afin de se créer artificiellement une monnaie d'échange, il s'agit d'évoquer une demande inattendue dont on sait très bien qu'elle est inacceptable. Le but est de continuer à négocier lorsque l'on n'a rien à négocier. En renonçant progressivement à sa demande on réussit à obtenir, au final, quelque chose.

67. Les grandes règles de la négociation d'affaires

Un niveau supérieur

La négociation en milieu économique ne concerne pas directement les techniques de base utilisées couramment par les vendeurs, les acheteurs ou les hommes de communication. La négociation est un niveau supérieur dans l'action commerciale. Elle s'apparente à de "l'ingénierie commerciale" permettant d'auditer le(s) point(s) critique(s) et d'y apporter des réponses utiles. En cela, la négociation arrive dans un second temps, après l'action ou la présentation de l'offre initiale. Elle s'assimile à une frappe "plus ou moins chirurgicale" destinée à faire un "point de soudure", à rechercher un accord ou un compromis soit par adéquation de l'offre, résolution de problème, mise en place de solution ou encore règlement amiable du litige. La volonté de trouver un terrain d'entente ou une satisfaction est le précepte de base de la négociation.

DES STRATÉGIES À GÉOMÉTRIE VARIABLE

- Il existe 5 qualités paradoxalement dangereuses pour le négociateur (et le leader) :
- . S'il est téméraire, il peut ne pas savoir s'arrêter à temps ;
 - . S'il est lâche, il refusera l'affrontement ;
 - . S'il est emporté, on peut le berner ;
 - . S'il possède un sens de l'honneur trop chatouilleux, on peut le déstabiliser ;
 - . S'il a une âme compatissante, on peut le tourmenter et le culpabiliser.

Le point essentiel est de ne jamais se retrouver à court d'arguments. Il est absolument nécessaire de préparer des plans dans les plans en ajustant en temps réel sa stratégie. Dans l'affrontement, toute stratégie figée dès le départ est vouée à l'échec. Il faut donc anticiper et préparer l'éventualité du coup d'après. C'est le seul moyen pour ne jamais être surpris. Le fin du fin consiste, en fait, à avoir en réserve des atouts qu'on introduit de manière adéquate au cours du jeu et/ou en utilisant différemment la règle différente. Il s'agit de créer des stratégies à géométrie variable en étant capable de les ajuster au fur et à mesure à la réalité.

Un bon négociateur ne négocie pas

La négociation est également une mobilisation d'énergie et de moyens, dont le coût peut être important. Si beaucoup d'acteurs économiques et de professionnels négocient dans leurs activités, c'est que la négociation s'impose comme étant la seule possibilité d'accéder au résultat escompté face à un problème ou à une crise.

Efforts supplémentaires à faire pour les uns, nouvelles propositions, réduction de contraintes ou augmentation d'avantages pour les autres, la négociation est rarement une finalité en soi mais un moyen, un passage obligé pour accéder au résultat voulu. Aussi, toute la problématique de la négociation provient du fait de l'inadaptation et de l'inadéquation (volontaire ou non) de la primo action ou de l'offre initiale. La négociation apparaît donc comme un rattrapage, un jeu rituel. Pour un vrai négociateur, négocier n'est pas une fin en soi. L'important pour lui est de fournir dès l'amont, l'offre ou l'action la mieux adaptée compte tenu des spécificités de la cible. Il est vrai que cela frôle l'impossibilité dans certains cas et/ou dans certains pays, dans lesquels la «négocialité» et le marchandage font partie des usages...

Les 3 grands types de négociation

Le style d'approche dans la négociation, la volonté et l'état d'esprit qui l'animent, se traduisent par 3 grands types de comportement de base. Celui du négociateur doux qui crée en sa défaveur une relation perdant/gagnant, celui du négociateur dur qui crée en sa faveur relative une relation gagnant/perdant et celui du négociateur partenarial qui génère une relation durable de type gagnant/gagnant, ou pour le moins donnant-donnant. La quasi-totalité des centaines de milliers de négociations quotidiennes repose en fait sur un parfait mélange des genres.

1. LA NÉGOCIATION PERDANT/GAGNANT

Dans ce type de négociation douce, le négociateur se met sous allégeance professionnelle par un comportement doux, sans résistance en privilégiant la relation amicale et sans heurt. Le rapport est celui du faible au fort avec pour résultat que le négociateur se fait manger la laine sur le dos avec des clients qui profitent de lui. Son plus grand risque est de perdre de la marge bénéficiaire pouvant entraîner son entreprise dans des difficultés. L'attitude est principalement conciliante considérant que :

- Les participants sont des amis
- L'objectif est de parvenir à un accord
- Faire des concessions pour cultiver ses relations
- Etre doux à l'égard des hommes et du différend
- Faire confiance aux autres
- Changer de position sans difficulté
- Faire des offres
- Découvrir ses exigences minimales
- Accepter des pertes unilatérales pour parvenir à un accord
- Chercher la solution unique, la seule qu'ils accepteront
- Parvenir rapidement à un accord
- Eviter un affrontement de volontés
- Céder aux pressions

2. LA NÉGOCIATION PERDANT/PERDANT

C'est l'inverse de la négociation douce. La négociation est ici dure et sans concession. Le négociateur veut être le seul gagnant avec l'addition d'un maximum d'avantages pour lui. Il ne prend pas en considération les données humaines et partenariales de son partenaire et s'en fiche complètement. L'objectif pour lui, est de gagner par KO même si l'avantage n'est que relatif. Le rapport est celui du fort au faible. A terme, ce type de négociation induit presque toujours un Perdant/Perdant, car le plus grand risque est de perdre progressivement les meilleurs partenaires et/ou de n'exploiter qu'une partie seulement de leurs ressources possibles. Sans compter qu'un partenaire frustré ou floué essaie instinctivement de se venger, à un moment ou à un autre, en créant alors un effet boomerang. L'attitude est empreinte de froideur, voire d'agressivité sachant que :

- Les participants sont des ennemis de camps différents.
- L'objectif est de gagner.
- Exigence des concessions comme conditions à la poursuite des relations.
- Se défier des autres.
- Se cantonner dans ses positions.
- Faire des menaces.
- Tromper sur ses exigences minimales.
- Exiger des avantages unilatéraux comme prix d'un accord.
- Chercher la solution unique, la seule qu'on adoptera.
- L'important, c'est de garder sa position.
- Vaincre dans un affrontement de volontés.
- Exercer des pressions.

LES 7 PRINCIPES DE RÉCIPROCITÉ

Négocier ce n'est pas donner davantage mais donner autrement. Tout négociateur doit s'inspirer des 7 principes de base en négociation :

1^{er} principe : A tout produit/service/prestation doit correspondre une **valeur** ou contre-valeur d'échange objective, marché (prix) ou personnelle (dette morale).

2^e principe : Toute commande, contrat doit être immédiatement accompagné d'**engagements** fermes ou de preuves tangibles.

3^e principe : A toute action en réalisation de commande nécessitant un préfinancement spécifique doit correspondre un **acompte** ou un règlement partiel du partenaire.

4^e principe : A tout délai de livraison, mise à disposition, doit correspondre un **délai de paiement**.

5^e principe : A tout effort, concession allouée, doit correspondre une **contrepartie** adverse.

6^e principe : A toute disponibilité consacrée par le temps (entretien, démonstration, visite, information, proposition...) doit correspondre une **réponse** précise de la part du partenaire.

7^e principe : La recherche de l'égalité de traitement dans l'échange est le **point de départ et d'arrivée** de toute bonne négociation.

3. LA NÉGOCIATION DONNANT/DONNANT & GAGNANT/GAGNANT

La négociation partenariale est une négociation raisonnée dans laquelle chacun contribue à satisfaire les attentes ou les besoins principaux de son partenaire. Faire gagner volontairement l'autre, c'est en retour bénéficier d'un courant d'affaires, d'une fidélisation, de développement commercial... Facile en théorie, le partenariat est en réalité la négociation la plus difficile qui soit car elle suppose des négociateurs compétents, bien dans leur peau, loyaux ayant le sens de l'engagement et de la durée. Si le gagnant-gagnant est la forme la plus aboutie dans le monde des affaires, le début de toute relation partenariale commence obligatoirement par un donnant-donnant équilibré. L'attitude est toujours courtoise, ferme et équilibrée, acceptant le fait que :

- Les participants sont là pour résoudre un différend ou une adéquation à un besoin.
- L'objectif est de conclure à l'amiable un accord judicieux et efficace.
- Les questions de personnes et le différend ou l'adéquation au besoin sont traités à part.
- Etre doux à l'égard des hommes et dur à l'égard du différend.
- La confiance n'entre pas en ligne de compte. C'est l'état de vigilance qui prévaut avec un *a priori* favorable jusqu'à preuve du contraire.
- Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions.
- Etudier les intérêts.
- Eviter d'avoir des exigences minimales.
- Imaginer des solutions pour un bénéfice mutuel.
- Mettre au point des solutions variées parmi lesquelles choisir. Remettre la décision à plus tard.
- Exiger l'utilisation de critères objectifs.
- Obtenir un résultat fondé sur des critères indépendants de la volonté.
- Raisonner et être ouvert aux raisons du partenaire. Céder au principe pas à la pression.

LES 7 QUESTIONS À SE POSER

En négociation comme dans l'art de la guerre, le nombre seul ne procure aucun avantage. L'affrontement du fort au fort est une erreur. Il faut toujours et encore calculer et planifier en réduisant le hasard au minimum possible. Le camp qui l'emportera est celui qui sait quand combattre et quand ne pas le faire. Tout négociateur (ou dirigeant) peut ainsi prédire qui va gagner ou qui va perdre en répondant à 7 questions simples :

- . Lequel des 2 leaders exerce l'influence la plus positive sur le moral de ses hommes ?
- . Lequel des deux est le plus habile ?
- . Quel côté est avantagé par le terrain (le marché) ou par la conjoncture ?
- . De quel côté les instructions et les ordres sont les mieux transmis ?
- . Des deux sociétés laquelle est la plus puissante ?
- . Laquelle a les cadres et les hommes les plus sûrs et compétents ?
- . Quel camp est le plus avisé pour dispenser punitions et récompenses ?

68. Négociation internationale

Le premier qui bouge...

L'expression qui dit que dans une négociation serrée "*le premier qui bouge a perdu*", prend naissance par métaphore, dans les combats entre samourais. A cette époque, la riposte maîtrisée était souvent plus victorieuse que l'attaque déséquilibrée. De la même manière, à niveau égal, c'est celui qui utilise la contre-technique adaptée qui remporte toujours face à l'usage de la technique. Dans le courant de la négociation, il n'est pas gênant de prendre l'initiative ou de formuler des propositions dès lors que le négociateur est sûr de lui et qu'il agit habilement dans le cadre d'une stratégie. Etre le premier, prendre l'initiative, faire le premier pas valent beaucoup mieux que d'attendre, observer, subir. En cela, perdre et gagner sont des conséquences qui sont toujours quelque part "pré-programmées" dans l'esprit humain et ne résultent pas d'un calcul manipulateur, de la maîtrise du silence ou de l'art du discours.

Tenir compte des différences culturelles

Selon les avis des experts, le pire des pièges reste l'ignorance culturelle. Sans prendre véritablement conscience des différences culturelles, l'homme d'affaires s'expose à une mécanique infernale, dans laquelle les malentendus culturels peuvent agir comme de véritables gifles. La plupart des échecs en affaires sont effectivement dus à la méconnaissance de certaines valeurs culturelles propres à chaque pays. Les cadres français, plus que d'autres, sont souvent persuadés que leur comportement et leur manière de vivre ont quelque chose d'universel, violant ainsi en toute bonne foi les usages locaux établis. Savoir se présenter à son interlocuteur, respecter les horaires, ne pas brûler les étapes, clore en douceur une réunion de négociation, dîner ou converser sans commettre d'impairs, sont autant de détails qui peuvent tuer ou faire réussir une négociation d'affaires à l'étranger.

Plusieurs compétences de base

La plupart des négociateurs partent de l'idée que leurs propres intérêts sont opposés à ceux de leurs interlocuteurs. En réalité, il vaut mieux partir du principe que ceux-ci sont seulement différents et finalement complémentaires, ce qui permet de rendre compatibles les intérêts de chacune des parties. Foi de nombreux experts, les plus grands échecs proviennent du manque de maîtrise des processus de communication inter-culturelle.

Face à des interlocuteurs persuadés qu'il n'y a qu'une seule bonne manière de travailler - la leur - plusieurs règles s'imposent pour marquer des points en affaires et éviter l'incompréhension ou le rejet :

- . Bien connaître d'abord les spécificités culturelles françaises et les relativiser (car souvent elles reposent sur un manque objectif de savoir-vivre professionnel), afin de pouvoir mieux les contrôler à l'étranger.
- . Eviter toute forme de préjugé vis à vis de ses interlocuteurs, en s'appliquant à être tolérant, humble et sensible à leur bagage culturel.
- . Se renseigner à fond sur les valeurs et les usages de la culture étrangère avant de partir en voyage d'affaires (se référer à des ouvrages spécialisés).
- . Se forcer, s'obliger à pratiquer à l'identique de ses hôtes les règles de savoir-vivre professionnel en harmonie avec les usages locaux. Le mieux est d'essayer de se mettre dans la peau de ses interlocuteurs et de pratiquer une sorte de mimétisme, en bannissant toute importation de méthodes... à la française.
- . Préparer soigneusement son rendez-vous, l'ordre du jour, les premiers instants, la précision de son intervention, les échanges informels, puis la relance régulière de la relation de retour en France.

JOUER LE PARTENARIAT

Pour entretenir un business propre et sain entre acteurs économiques normalement égaux, il suffit souvent de déplacer le centre de gravité des affaires en sortant de la focalisation et de la négociation sur les tarifs pour se déplacer vers une recherche de plus grande efficacité dans l'offre de services. Par exemple au lieu de chercher à blinder de manière léonine ou maligne le contrat, mieux vaut-il jouer sur des rapports de confiance et une communication de qualité. Au lieu de manifester un *a priori* de défiance envers toute offre commerciale jugée toujours trop chère mieux vaut-il peut-être d'abord chercher à adopter un esprit de partenariat.

En règle générale les relations inter-entreprises sont à l'image de celles qu'entretiennent les individus entre eux. En ayant des vendeurs, des acheteurs et/ou des managers méfiants, rusés, déloyaux, requins, il y a de fortes probabilités pour que l'autre, en face, devienne à son tour méfiant, rusé, déloyal ou requin. Lorsque l'un n'inspire pas confiance il est alors normal de protéger ses arrières en augmentant un maximum de sécurités matérielles visibles (remises, conditions favorables, compléments de produits...).

- . Ne jamais sous-estimer aucun détail sur place. User de discernement en ne prenant rien au premier degré.
- . Ajuster en permanence ses propositions, déroulement de la relation et arguments aux contraintes imposées et/ou aux habitudes de travail de son hôte.
- . S'attendre en permanence à faire face à des situations imprévues et à des demandes inhabituelles.

- . En premier lieu, séduire et rassurer ses interlocuteurs en misant sur la confiance et la compétence, plutôt que de chercher à les influencer et à accélérer le processus.
- . S'astreindre à observer, écouter puis... ensuite seulement parler de manière précise et concise, en cherchant à se faire bien comprendre de son interlocuteur.
- . Evoquer sans arrière-pensée les différences de fonctionnement constatées, afin de désamorcer d'éventuelles incompréhensions et/ou conflits latents.
- . Rester en toute occasion loyal, direct, souple, ferme et compétent.
- . Savoir faire preuve de décontraction et de détente le moment venu, sans jamais ne manifester aucune familiarité ni complaisance émotionnelle.

L'international dans tous ses états

Afin de mieux comprendre les différences culturelles, les usages et les attentes locales, ce cahier pratique s'intéresse à 10 territoires ciblés offrant chacun une approche caractéristique dans les habitudes de travail. La diversité de ces pratiques relève d'une logique propre à chaque pays, que celle-ci soit d'Europe de l'Ouest ou de l'Est (pays latin, slave, anglo-saxon, protestant), d'Amérique du Nord (Etats-Unis), d'Amérique du Sud (Brésil), de pays musulmans ou d'Asie (Chine, Inde, Japon, Asie du Sud-est). Chaque approche apporte une mine de conseils, dont la connaissance peut ensuite permettre de parfaire notre propre savoir-vivre professionnel en France !

BRÉSIL

La société brésilienne est à dominante collective faisant que la qualité de la relation est déterminante. En cas de changement d'interlocuteur, il faut souvent tout reprendre à zéro. Dans ce pays vaste et complexe, il est prudent de s'entourer de 3 types de relais : un avocat, un spécialiste local des études de marché et un «despachante», c'est à dire d'un gars débrouillard qui connaît toutes les ficelles de l'administration brésilienne et qui peut aider à réduire «le coût brésilien», ou cocktail salé de taxes en tout genre (droits de douanes, taxes portuaires, ICMS sorte de TVA...).

Principales habitudes de travail :

- . Les Brésiliens adorent le high-tech et les contacts humains. Ils s'emballent assez vite en affaires pour les produits jugés nouveaux et autres gadgets à la mode.
- . Impulsifs, ils ne vont pas toujours au bout de leurs idées et peuvent abandonner sans scrupule la distribution d'un produit sous contrat.
- . Optimistes nés, ils font preuve d'opportunisme en toute circonstance.

- . Avant de parler affaire, il est courant que votre hôte vous amène chez lui, présente sa famille, dévoile l'étendue de sa fortune (il faut alors le complimenter) et vous questionne directement sur votre salaire ou le prix de votre maison, sachant que pour lui l'argent n'est pas tabou.
- . Ils aiment prendre le temps de vivre et détestent être sous-estimés.
- . Les Brésiliens ont le contact facile (tapoter l'épaule, main sur le dos...). Il est nécessaire de rester décontracté, tout en conservant une certaine déférence à l'égard de son hôte et de son pays, dont il est très fier.
- . Ne jamais faire de réflexion sur l'ancienneté des machines ou la pauvreté dans certains quartiers, au risque de heurter son hôte définitivement.
- . Les contacts informels comptent beaucoup au Brésil. Il est fortement recommandé de se fier à son partenaire comme source d'information et pour vous mettre en relation avec son propre réseau de connaissances dans la sphère économique et politique.
- . Soigner sa tenue vestimentaire (costume au bureau, chemisette légère en privé) en restant toujours impeccable, car les Brésiliens sont obsédés par la propreté.
- . La gestion du temps (arriver en retard, décalage de l'heure de la réunion, déjeuner qui se prolonge...) n'est pas une obsession dans ce pays (sauf à Sao Paulo, la ville du business par excellence).
- . En début de chaque séance, il est de bon ton de savoir plaisanter sur l'actualité, en misant sur l'humour et l'enthousiasme.
- . Pour bien mener l'entretien, il est nécessaire de distribuer à chaque participant une synthèse écrite (en anglais ou portugais), puis de miser sur ses talents d'orateur avec une gestuelle bien appuyée.

COMMENT FIDÉLISER SES FOURNISSEURS ?

Faire de bonnes affaires dans un cadre gagnant-gagnant, ou pour le moins donnant-donnant, est sur le principe accessible à tous, dès lors que les partenaires se responsabilisent suffisamment pour réduire leurs prétentions à vouloir tirer au maximum la couverture à eux. Comme dans un couple mal assorti et/ou lorsque l'un triche, ment ou trompe, la fin se termine presque toujours par la séparation, les ennuis ou le divorce. Aussi comment changer la donne de la méfiance, du jeu du plus malin, du rapport de force, lorsque les plis sont déjà pris ?

. **Le premier conseil** consiste d'abord à établir une stratégie commerciale s'éloignant des pratiques modernes de la prédation et de la loi de la jungle en instillant plutôt, dans l'esprit de chaque collaborateur, une plus grande humilité, une plus grande exigence d'écoute, une plus grande qualité d'exécution dans le détail, ainsi qu'une intégrité à respecter la parole donnée, la promesse faite ou l'engagement pris. L'exemplarité et le mimétisme ont une grande importance en affaires et dans les deux sens !

. **Le second conseil** souligne que pour fidéliser efficacement ses clients (ceux qui font vivre l'entreprise), il convient d'abord de se fidéliser soi-même à des pratiques saines en donnant l'exemple avec ses propres fournisseurs. Ainsi pour donner envie aux clients de rester (acheter de nouveau), il faut être soi-même capable de fidélité avec ses propres fournisseurs sachant qu'en ce domaine les exigences et les règles commerciales sont les mêmes. Il existe 2 grands principes à suivre...

CHINE & ASIE DU SUD-EST

En affaires, il convient d'être aussi précis que patient afin d'établir progressivement une relation de confiance, en sachant montrer d'abord «patte blanche», puis en acceptant une période d'observation qui peut durer plusieurs mois, voire une année. Si la prise de décision est souvent lente, l'exécution se fait au contraire rapidement. Il faut toutefois rester vigilant face à trop de manifestations de politesse et/ou face à des reports de délais qui masqueraient une indifférence au projet. En fait, L'un des plus grands défauts des Asiatiques est d'avoir beaucoup de mal à dire «non».

4 grandes règles s'appliquent à tous les pays d'Asie :

1. Miser sur ses plus beaux atours

Les Asiatiques ont tendance à respecter ceux qui affichent leur réussite et qui paraissent prospères. La catégorie de l'hôtel doit relever d'un certain niveau, dans le cas où en fin de journée, les hôtes vous raccompagneraient pour s'en faire une idée. Il est également nécessaire de savoir «renvoyer l'ascenseur», en dépensant autant d'argent que son interlocuteur a pu en déboursier pour vous inviter.

2. Ne jamais s'énerver ni faire de grands gestes

Quel que soit le degré de difficulté dans la négociation ou l'apparente mauvaise foi de son interlocuteur, l'Occidental qui hausse le ton, même légèrement, est considéré comme un barbare qui ne sait pas garder le contrôle de lui-même. Il perd alors immédiatement la face et cet impair peut même être considéré comme un véritable crime, cassant la relation. A l'inverse, il est possible de gagner l'estime de ses interlocuteurs, en sachant garder son flegme et son sang-froid, comme en faisant preuve d'habileté dialectique et de générosité, même apparente.

3. Cultiver un réseau de relations

Un interlocuteur à qui l'on a été «chaudement» recommandé prêter une attention redoublée aux propos tenus. Lors d'un rendez-vous, il ne faut donc pas hésiter à requérir des précisions sur les personnes évoquées comme pouvant être utiles ou nécessaires, en demandant à son interlocuteur s'il est possible de les joindre en son nom. Il s'agit ensuite d'établir patiemment des relations avec chacun.

4. Ne jamais prendre un ton supérieur

Dans tous les cas, le «froggie» doit se mettre dans la peau d'un «demandeur» modeste et patient, en parlant d'égal à égal avec son interlocuteur de même niveau hiérarchique, en s'abstenant de parler de corruption, de mafia, de religion ou d'absence de libertés politiques dans le pays de son hôte.

Autres conseils pour être bien perçu :

. Suggérer plutôt que d'imposer en faisant en sorte que le choix provienne de son interlocuteur.

- . Eviter l'effet de surprise en évoquant brutalement du nouveau ou de l'inattendu, car cette annonce engendrera inévitablement le mutisme de ses interlocuteurs au risque de leur faire perdre la face. Il convient de l'adresser préalablement par écrit.
- . L'ambiance de la réunion doit rester assez formelle, voire protocolaire, sans l'usage d'aucune anecdote ni tentative d'humour.
- . Les chiffres doivent pouvoir être justifiés avec précision et sans délai. En affaires, le «pourquoi» des choses est toujours prioritaire devant le «comment» et le «combien».
- . Le plus souvent, la démonstration collective effectuée en salle doit être complétée d'une explication en tête à tête, afin de convaincre le leader.

1^{ER} PRINCIPE DE FIDÉLISATION : FAVORISER UNE COMMUNICATION SILENCIEUSE

Sur le terrain de la relation commerciale les mêmes règles prévalent pour recevoir un fournisseur ou un client. Que les contacts se traduisent ou non en contrat, il est toujours nécessaire de respecter son interlocuteur par un ensemble d'attentions :

- . Veiller à la propreté de ses locaux dès lors que des visiteurs sont prévus.
- . Accueillir ses fournisseurs avec amabilité et savoir-vivre.
- . Se mettre dans la peau du fournisseur qui vient dans l'entreprise en effectuant régulièrement son parcours type afin de vérifier ses points de vision et de contact.
- . S'habiller en respectant les codes en vigueur dans son secteur d'activité.
- . Adapter son langage à son interlocuteur.
- . Regarder son interlocuteur dans les yeux.
- . N'apparaître jamais impoli, impatient, discourtois.
- . Sensibiliser tous les salariés susceptibles d'être contactés ou croisés au fait qu'ils véhiculent l'image de l'entreprise par leur apparence, leur discours, leur travail.
- . Rédiger des documents commerciaux et de présentation en pensant que l'on s'adresse toujours à quelqu'un d'important aujourd'hui ou influent pour demain.
- . Ne jamais oublier de joindre sa carte de visite et/ou d'utiliser le papier à en-tête de l'entreprise pour échanger des courriers.
- . Ne pas traiter différemment un petit fournisseur d'un grand et un fournisseur lambda d'un client lambda.
- . Eviter de faire patienter inutilement son interlocuteur sans lui donner d'explications plausibles.

ESPAGNE

Les Espagnols privilégient le contact individuel aux relations strictement professionnelles, même si les invitations à caractère personnel s'effectuent plus au restaurant qu'à la maison. Les échanges sont en général longs et animés, chacun tenant à exprimer son avis. Dans cette démocratie moderne où coexistent souvent 2 langues officielles, il convient de tenir compte des nombreuses différences culturelles entre les 17 communautés autonomes.

Chacune est dotée de compétences législatives et exécutives propres et fait preuve d'usages et de comportements distincts (réglementations, horaires de travail, conventions collectives...).

Principales habitudes de travail :

- . La première règle est d'avoir en tête le calendrier des vacances et des jours fériés, lesquels sont répartis différemment selon les régions.
- . Durant les mois d'été, beaucoup d'entreprises font la journée continue en travaillant de 8 heures du matin à 15 heures l'après-midi, obligeant à prévoir un solide en-cas le matin.
- . Il est recommandé de confirmer son rendez-vous quelques jours plus tôt, car les Espagnols gèrent leur agenda avec pas mal de souplesse et peuvent facilement oublier un rendez-vous non confirmé.
- . Une autre règle est de s'assurer préalablement de la solvabilité des PME-PMI, car beaucoup de dirigeants préfèrent rester discrets sur leurs comptes annuels, quitte à payer des amendes. Il convient également de vérifier que l'on a bien affaire au patron, car lui seul est décisionnaire.

2^{EME} PRINCIPE DE FIDÉLISATION : ANTICIPER LES ÉVENTUELS PROBLÈMES CONTRACTUELS

En toute occasion, le fournisseur (comme le client) doit considérer l'entreprise comme fiable, professionnelle et réactive. Pour fonder une relation commerciale saine et solide il est nécessaire d'envisager AVANT, lucidement et clairement, les risques et les modalités contractuelles. Aussi pour éviter tout quiproquo inutile ou interprétation ultérieure, des règles contractuelles claires doivent être édictées d'un commun accord au sein des CGV (conditions générales de vente) du fournisseur et/ou des conditions particulières du client. 10 domaines sont particulièrement concernés :

- . La nature de la marchandise
 - . La quantité
 - . Le prix
 - . Les conditions particulières (en cas de négociation)
 - . La date de livraison (avec éventuellement une date butoir)
 - . Le lieu précis de livraison
 - . Le paiement
 - . Les garanties
 - . Le service après-vente et/ou la maintenance
 - . La clause résolutoire
- . Le tutoiement est le signe que l'on est reconnu par son interlocuteur et/ou par son équipe. Il ne traduit pas un manque de respect et oblige à rendre la pareille, au risque de blesser inutilement son hôte en continuant à le vouvoyer.

- . Si la familiarité chaleureuse de l'Espagnol est naturelle, elle ne veut pourtant strictement rien dire quant à l'issue positive de l'entretien. L'usage répété du «si»(oui) ne préfigure pas d'un accord possible. C'est seulement une façon de ne pas décevoir ou contrarier son interlocuteur, face à ses propositions.
- . Il convient d'être toujours à l'heure, même s'il existe une tolérance dans la ponctualité d'une dizaine de minutes (moins dans les grandes entreprises).
- . En général, il est préférable de se faire accompagner d'un interprète, car les Espagnols parlent peu l'anglais et mal le français. Il faut d'autre part, compter avec les nuances des idiomes régionaux (catalan, castillan...). La traduction par avance des documents en espagnol est fortement appréciée.
- . Après un premier rendez-vous, il est nécessaire de relancer systématiquement son partenaire afin de maintenir son attention sur le contenu de l'échange.
- . Les affaires peuvent se nouer autour d'un bon repas, mais seulement au déjeuner. C'est alors l'occasion de dépasser le formalisme d'affaires en n'hésitant pas à parler de foot, de loisirs ou de famille.

ETATS-UNIS

Dans les affaires, il vaut mieux respecter les règles du «politically correct», sachant que les américains sont peu indulgents pour ceux qui se croient intelligents d'afficher leur différence culturelle. Ce n'est pas parce qu'ils vous appellent par votre prénom que tout est permis. Les Américains détestent la familiarité et jugent leurs interlocuteurs sur leur efficacité. Contrairement à un préjugé répandu, les Américains ne sont pas tous des «killers». Leur attitude de base serait plutôt «win-win», c'est à dire gagnant-gagnant.

4 règles de base traduisent la façon de travailler à l'américaine :

- 1.** Ne pas essayer de transformer les bonnes relations d'affaires en relations d'amitiés. Malgré leur apparence décontractée, les Américains se livrent peu et expriment rarement le fond de leurs pensées à des étrangers. Ils détestent le contact physique et obligent à respecter une distance d'échange d'au moins 70 cm. A titre privé, leurs sujets favoris sont les études à l'université, la scolarité des enfants ou le dernier film à grand budget et surtout pas, la vie politique ou le racisme aux Etats-Unis.
- 2.** Formaliser au maximum son argumentation (projet, vente, business plan), en la résumant sous forme de transparents, présentation assistée par ordinateur, chiffres ou paper board, en allant immédiatement droit au but et en évitant les longs préambules qui font décrocher très rapidement les interlocuteurs. Avec eux, il faut d'abord aller à l'essentiel puis régler ensuite les questions secondaires.

3. Ne pas perdre de temps au moment du déjeuner, en se contentant d'avaler un sandwich et un *diet coke* sur un coin de table, ou en prenant un plateau-repas au bureau. Les longs déjeuners au restaurant ont tendance à horripiler les Américains.

4. Positiver en permanence en se montrant en superforme et en le faisant savoir. L'Amérique n'aime que les winners... Si l'Américain aime les tenues décontractées, il attend des européens qu'ils soient BCBG en adoptant un costume classique de couleur sobre ou un tailleur strict avec collants pour les femmes.

LES «FAUX AMIS» DANS LE FEU DE LA NÉGOCIATION

Certains mots anglais semblent tellement proches du français, qu'il faut les fuir comme la peste :

- **Vous voulez dire** : *Actuellement*, il ne nous est pas possible de prendre une décision
Ne dites pas : *actually* (en fait) mais *now, currently, for the moment*
- **Vous voulez dire** : Si nous prenions nos *agendas* pour fixer la date de notre prochaine entrevue
Ne dites pas : *agenda* (l'ordre du jour dans une réunion) mais *diary*
- **Vous voulez dire** : Dans ce cas, il faudra faire un effort sur les *délais* de livraison
Ne dites pas : *delay* (retard) mais *time* ou *time-limit*
- **Vous voulez dire** : Nous pourrions *éventuellement* accepter votre offre
Ne dites pas : *eventually* (finalement, en fin de compte) mais *perhaps* ou *possibly*
- **Vous voulez dire** : Ce produit a gagné le premier *prix* international de design
Ne dites pas : *price* (uniquement pour le coût d'un produit) mais *prize*
- **Vous voulez dire** : C'est une *proposition* que vous ne pouvez pas refuser
Ne dites pas : *proposition* (proposition «malhonnête») mais *proposal*
- **Vous voulez dire** : Nous vous proposerons un plan d'action à la prochaine *réunion*
Ne dites pas : *reunion* (retrouvailles) mais *meeting*
- **Vous voulez dire** : Votre projet semble tout à fait *sympathique*, mais est-il rentable ?
Ne dites pas : *sympathetic* (compatissant) mais *nice*

Principales habitudes de travail :

- Les choses à ne pas faire pour un homme d'affaires : fumer sur le lieu de travail ou dans les cocktails, avoir un parfum trop fort, boire un verre de vin avant 19 heures, se plaindre du décalage horaire, porter une veste et un pantalon dépareillés, arriver avec plus de 5 minutes de retard, raconter une blague où il est question de sexe, de religion, de race ou de nationalité ou suggérer que vous avez une maîtresse en dehors de votre femme, sont autant de maladresses qui peuvent ruiner votre crédit d'homme d'affaires.
- Les Américains sont très pointilleux sur la ponctualité de leurs visiteurs. Avec un retard non prévenu à l'avance, le professionnalisme peut être sérieusement mis en doute.
- Ils détestent tout le côté directif et les réunions mal préparées. Il est conseillé de «faire ses devoirs à la maison», c'est à dire de préparer dans le détail la réunion.

- . L'Américain adore les contrats clairs et trouver des solutions de rechange sur le champ. Avec lui, il faut être direct, factuel et précis sur la finalité, le résultat, les moyens, qui fait quoi et dans quels délais.
- . Lors de la première rencontre, il faut annoncer d'entrée de jeu «*Voici comment peut s'établir notre partenariat*», puis exposer sa stratégie à moyen terme. Il faut être aussi bref (small talk) que son hôte. S'il vous demande si votre voyage a été agréable ou si l'hôtel vous convient, il faut répondre par un simple «Fine, thanks» et embrayer tout de suite sur le business.
- . Le «team working» (travail en équipe) fonctionne à plein régime avec un staff pluridisciplinaire surinformé. Finie la négociation individuelle !
- . Eviter les affirmations péremptoires, car une parole donnée vaut contrat et engage celui qui l'a émise. L'usage d'un avocat est une précaution indispensable face au maquis juridique, ainsi qu'un moyen de dépersonnaliser les relations en permettant de se consacrer entièrement au business.
- . La durée d'une réunion ne doit pas dépasser 1 heure, le temps de régler tous les points du contrat avant de prendre une décision. En matière d'écoute, le seuil de «tolérance fessière» d'un américain est limité à 40 minutes lors d'un exposé, après il décroche (à titre comparatif : 1 heure pour un asiatique, 2 heures pour un Français).
- . Il est recommandé d'adopter le format local de la carte de visite en 9 x 5,3 cm et de l'imprimer en anglais avec la mention de son adresse e-mail.

HOLLANDE

Baptisés les «Chinois de l'Europe», les Néerlandais travaillent dur et ont la réputation d'être économes. Ils n'aiment pas gaspiller leur argent en frivolités vestimentaires ou gadgets futiles, luxueux ou trop voyants. Obsédés par l'efficacité, les Hollandais ne tolèrent aucun laxisme. Loyaux en affaires, ils ne supportent aucun faux pas et pétris de tradition protestante, ils recherchent partout la simplicité ainsi que les produits qui intègrent une dimension sociale et environnementale.

Principales habitudes de travail :

- . Lors d'une première rencontre, un petit cadeau sera grandement apprécié (par exemple, un petit cru de terroir), alors qu'une tenue trop chic sera perçue comme une tentative d'affirmer sa supériorité ou comme un signe de superficialité.
- . Après l'échange d'une bonne poignée de main assortie d'un contact visuel franc, puis après avoir donné sa carte de visite, l'objet du business doit être tout de suite évoqué, sans perdre de temps en bavardages inutiles.
- . La pause-café est un rituel incontournable plusieurs fois dans la journée (pas de thé ni de café corsé).

- . Le Hollandais doit être rapidement rassuré sur son autonomie, il veut tout savoir avant de s'engager et posera de multiples questions.
- . Sensible à la valeur de l'argent, le prix est un critère particulièrement crucial dans la négociation, obligeant à rester ferme tout autant que lui. Il conviendra alors d'inclure dans le tarif certains services supplémentaires...gratuits !
- . Quel que soit le statut de son interlocuteur, celui-ci trouvera naturel de solliciter ses principaux collaborateurs avant de s'engager. Il donnera facilement et sans détour, une information transparente et claire sur le déroulé de l'affaire, en positif ou en négatif.
- . Imprégnés de calvinisme, les Néerlandais sont soucieux d'égalitarisme, ce qui suppose de leur adresser systématiquement par écrit, l'ordre du jour de la réunion avec les noms et les titres des personnes qui doivent intervenir, afin qu'ils puissent réunir des collaborateurs de même rang.
- . Ponctuel et aimant aller droit au but, il n'est pas rare que celui qui arrive en retard voit son temps d'intervention proportionnellement écourté. Pragmatiques, les Hollandais préfèrent résoudre un problème sur le champ plutôt que de voir l'affaire tourner court.
- . S'ils rencontrent un problème (par exemple : non respect du délai de livraison...), ils peuvent alors se braquer tout net et faire part de leur mécontentement, quitte à froisser leur interlocuteur.
- . La langue de travail est l'anglais, même si l'hôte semble maîtriser le français, afin d'éviter tout malentendu.
- . Tant que le contrat n'est pas signé, il y a peu de chance d'être convié au restaurant et si l'hôte propose de déjeuner, il faut alors traduire par «on se mange un sandwich !». Les bons sujets de discussions concernent le football ou les dernières vacances en France, en se gardant bien d'évoquer les problèmes de drogue ou la chasse, un hobby qui hérissé au plus haut point les habitants du plat pays.

INDE

Relativement démocratique, le pays dispose d'une mentalité commerciale fondée sur la libre concurrence totalement différente du reste du continent asiatique. L'entreprise peut donc librement développer ses ventes dans le cadre d'une prospection directe et d'accords ciblés. Toutefois, pour faire du bon business en Inde, il faut privilégier avant tout la mise en relation, le développement des relations, les entretiens en tête à tête et la négociation. La mise en relation signifie qu'il est plus facile de réaliser des premières affaires par relation (amis communs, recommandations) que par prospection directe (courrier, mailing, tél.). Cultiver et développer ses relations est un facteur déterminant pour conserver précieusement les liens établis avec ses clients et prospects. Visiter régulièrement ses clients et fournisseurs est indispensable car les indiens accordent une réelle importance à chaque visite.

Souvent, lors de la présentation de produits, il n'est pas rare d'avoir une salle pleine de 10 à 20 personnes avec des interlocuteurs friands de détails techniques. L'éducation technique et scientifique est d'un très haut niveau obligeant alors à répondre à des dizaines de questions techniques pertinentes. Les réponses doivent faire preuve d'une véritable compétence car c'est à partir de là que l'on gagne ou que l'on perd une affaire.

QUELQUES PARTICULARITÉS INDIENNES

- . Lors des négociations, qui nécessitent préalablement plusieurs rendez-vous, il faut se méfier des apparences en se renseignant auprès d'un contact local sur les origines, la caste d'appartenance et la ville de naissance de son homologue indien.
- Celui qui se montre le plus disert et le plus élégant n'est pas forcément le décideur.
- Eviter de couper la parole lors de la discussion car l'Indien adore argumenter même sur les détails.
- En affaires, l'Indien défend bec et ongle son intérêt car son premier but dans la vie c'est l'artha (l'enrichissement).
- Une forte habitude à mettre la pression sur les prix.
- Une tendance au légalisme et au chipotage sur chaque point juridique.
- Une vitesse d'exécution beaucoup plus lente qu'en Occident.
- L'usage du téléphone cellulaire omniprésent en réunion.
- Une hiérarchie très importante dans l'entreprise réduisant *de facto* la capacité d'initiative de ses interlocuteurs.

Principales habitudes de travail :

- . Les Indiens sont d'excellents négociateurs qui ont constamment à l'esprit une relation commerciale fondée sur le donnant/donnant et le «good deal».
- . Si les indiens sont beaucoup moins procéduriers que les américains, ils ne valideront l'affaire qu'à condition que celle-ci soit équitable pour l'ensemble des parties.
- . La négociation est perçue comme un jeu qui exige de la part de l'interlocuteur étranger une bonne dose de patience sachant que le processus de négociation est bien plus lent qu'en Occident.
- . Lors de chaque affaire, la pratique courante est de céder quelque chose au niveau tarifaire comme, par exemple, une remise de l'ordre de 5%.
- . Sous l'angle relationnel, à l'instar de la plupart des pays asiatiques, les indiens ne savent pas dire non. Le langage du corps est déterminant comme c'est le cas notamment lorsque l'interlocuteur dandine de la tête, ce qui n'est ni un signe d'approbation ou de désaccord mais une posture d'écoute.
- . Il faut veiller à ne pas prendre au pied de la lettre tout ce qui est dit en n'hésitant pas à hausser le ton pour exiger le respect lorsque son interlocuteur s'entête.
- . Pour l'Indien, il est également courant d'aller directement au vif du sujet sans passer nécessairement par des préalables ou une discussion tournée vers la vie personnelle, même si celle-ci arrivera forcément en cours de négociation.

- . Sachant que les relations de confiance sont importantes pour les indiens, il faut absolument accepter une éventuelle invitation dans sa famille ce qui est le signe d'un haut degré de confiance. Tout refus serait mal vu.
- . Il est également souhaitable d'intégrer la notion du temps "à l'indienne" dans les relations afin de demeurer serein car, en Inde, le fournisseur n'est pas considéré comme un partenaire et la bureaucratie au sein même des entreprises est extrêmement tatillonne. Les choses avancent donc lentement avec un risque de changement régulier dans les projets obligeant à refaire souvent le travail.
- . Les relations client-fournisseur sont souvent conflictuelles et le ton monte rapidement.
- . Sur le plan hiérarchique, aucun collaborateur indien ne contredira jamais son supérieur hiérarchique.
- . Pour chaque indien, la famille et la religion occupent une place importante, le système de caste se fait également sentir même s'il a été aboli depuis plusieurs années et la collectivité prône généralement sur l'individu.
- . Il n'existe pas une Inde mais plusieurs Indes, observant que ce pays est toujours sous l'emprise d'influences religieuses et culturelles diverses et contradictoires : hindouisme, chrétienté, islam, culture britannique...
- . Le modèle anglais a laissé un esprit de compétition relativement «agressif» ainsi que le sens du «goal oriented» (action orientée vers un but). Néanmoins, le respect des traditions et la place fondamentale de la famille restent prioritaires face aux impératifs professionnels.
- . La spiritualité est omniprésente et s'explique par la recherche permanente de perfection. L'absence d'interdits et de limites dans la religion hindoue (prédominante) confère aux indiens une ouverture d'esprit et une grande patience.
- . Le temps est un élément fondamental de la culture indienne, il est considéré comme une ressource et non comme une contrainte. Selon la formule d'un entrepreneur Indien «*En occident, vous avez la montre, en Inde nous avons le temps*». Leur perception du temps suppose de vivre dans le «moment présent» faisant que l'on n'annule pas un rendez vous mais qu'on le décale dans le temps.
- . Les indiens sont très fiers de leur pays et se montrent exigeants en matière de reconnaissance et d'intérêt portés par leurs interlocuteurs.
- . Il est indispensable d'inspirer confiance à ses partenaires et à ses prospects locaux. Pour cela, le mieux consiste à disposer sur place de représentants commerciaux indépendants fiables, capables de prospecter efficacement un secteur d'activités ciblé.
- . Sachant que les visites sont primordiales, le représentant commercial local est l'homme de la situation en se rendant régulièrement chez les clients, en faisant fructifier les relations directes et naturellement en pratiquant la négociation.
- . Il est recommandé d'investir du temps et des ressources en amont de l'implantation en effectuant plusieurs déplacements en vue de créer un véritable réseau dans les principaux centres économiques. Il s'agit de s'entourer de partenaires et d'experts locaux pour déjouer les complexités du pays afin de : cibler précisément son approche sur les zones stratégiques ; obtenir des garanties en termes de services et de qualité.

- . Approcher le pays de manière régionale sachant que les partenaires, canaux de distribution, clients et leurs attentes, varient significativement d'un territoire à l'autre ; s'entourer de bons conseils juridiques et fiscaux ; envoyer d'abord sur place un expatrié français (ou plusieurs) afin d'assurer au début la mise en place (avant le recrutement d'un ou plusieurs représentants locaux).
- . Ne jamais effectuer des paiements à l'avance ni signer des contrats d'exclusivité.
- . Vérifier que les clients sont solvables en prévoyant des acomptes.
- . Ne pas sous-estimer les coûts d'implantation et ne pas surestimer les bénéfices escomptés.

JAPON

Dans la vie des affaires, les Japonais ont des pratiques très codifiées, basées sur le respect. Ainsi, il faut toujours commencer par saluer ses interlocuteurs d'une inclination de la tête ou d'une légère «courbette», puis échanger les cartes de visite (imprimées en anglais ou en japonais) en les présentant et en les recevant des 2 mains. Tout l'art consiste à passer pour un «majime», un étranger qui surprend par sa politesse, au lieu d'un «gaijin» (terme un peu péjoratif qui désigne les étrangers en général). Les 4 règles d'or valables en Chine et en Asie du Sud-Est sont également en vigueur au Japon. D'autres usages doivent être scrupuleusement respectés :

- . Les relations personnelles comptent beaucoup au Japon. Aussi pour décrocher un rendez-vous dans une entreprise, il est conseillé de se recommander d'un contact japonais (relation personnelle ou agent), lequel se portera garant de la réputation de votre entreprise et de vous-même.
- . Les Japonais attendent des Occidentaux qu'ils se comportent avec modestie et discrétion, qu'ils s'expriment doucement et sans gestes des mains, car cela pourrait être pris pour de la colère.
- . Il faut éviter de se mettre en avant en respectant une distance minimale d'échange de 80 centimètres, ne pas être familier en manifestant des démonstrations d'affection bruyantes ou pire, en touchant son interlocuteur ou en le fixant longuement dans les yeux. Sont également mal vus, le fait de se moucher, de mâcher du chewing-gum, de croiser les jambes ou, à table, ses baguettes.
- . Être d'une ponctualité absolue, en arrivant un quart d'heure en avance, car pour eux être à l'heure, c'est être déjà en retard. Vos interlocuteurs nippons vous respecteront si la réunion commence à l'heure dite.
- . Entrer dans la salle de réunion par ordre hiérarchique décroissant, en laissant libres les chaises situées en bout de table, traditionnellement réservées aux hôtes.

- . Offrir un cadeau à chaque membre de la délégation (ballotin de chocolats fins, stylo de marque...). Les Japonais craquent pour les présents bien emballés et portant la marque d'un grand magasin parisien. Ils ne l'ouvriront pas devant vous, de peur de perdre la face si le cadeau n'est pas à leur goût (faire de même).
- . Ne pas employer l'anglais si ses interlocuteurs le parlent mal, mais se faire accompagner par un interprète que l'on ne regarde jamais.
- . Ne pas être surpris si vos interlocuteurs approuvent tous vos propos, c'est une façon d'encourager l'orateur à poursuivre. Un Japonais ne dit jamais «non», ce serait insultant. Il utilise pour cela mille et une façons (rester silencieux, changer de sujet, sourire ou dire «oui»). Le fameux terme *Hai* signifie «j'ai saisi, je vous entends» et non pas «oui», comme le prétendent certains dictionnaires. Le «oui» qui implique un accord sans réserve se dit *kekko desu*.
- . Respecter scrupuleusement l'ordre du jour dans les réunions, en l'adressant quelques jours à l'avance avec la liste des personnes qui vous accompagnent, en indiquant les titres, les fonctions et les diplômes.
- . Accepter de répondre plusieurs fois aux mêmes questions (en tâchant de comprendre pourquoi elles sont posées).
- . Participer sereinement aux «silences de réflexion» et autres apartés, qui jalonnent la réunion et leur donnent du temps pour réfléchir.
- . Ne jamais interrompre son interlocuteur en coupant ses propos. Laisser un moment de silence après chaque intervention, ce qui exprime une marque de considération pour celui qui vient de parler. Ne jamais sortir de la salle, sous aucun prétexte, cela serait pris pour un affront.
- . Face à un groupe, il convient de préserver l'harmonie en s'adressant à tous, même si la négociation paraît s'enliser. Traiter toute critique de manière positive (vous avez raison).
- . Chercher la personne la plus compétente sur chaque sujet précis et non pas la plus importante pour l'ensemble du projet, tout en repérant le chef qui reste souvent discret. Il arrive que durant la présentation, les membres se soient tous dénommés «managers» dans le but de dissimuler les véritables décisionnaires.
- . Au Japon, il est recommandé de contacter les personnes de la base, même de façon informelle, car elles feront obligatoirement remonter les informations à leur hiérarchie.
- . Toute présentation doit être préparée en amont, sachant qu'un projet qui n'émane pas du groupe n'a guère de chance d'aboutir. Les patrons japonais sont des adeptes du «ringi», une procédure de décision collégiale qui consiste à faire circuler une proposition aux différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Une fois le consensus obtenu, une décision est alors prise.
- . Pour un Asiatique comme pour un Japonais, avouer son incompréhension revient à affirmer que le professeur ou l'intervenant est mauvais, donc à lui faire perdre la face devant son auditoire. A l'occasion des pauses ou de discussions informelles, il faut donc vérifier ce que chacun a pu réellement retenir.

- . La conclusion d'une affaire peut facilement durer de 1 à 2 ans, mais une fois engagés, les Japonais mettront un point d'honneur à respecter le partenariat et seront fidèles pour toujours. S'armer de patience est une obligation, en profitant de cette période d'observation pour multiplier les contacts (proposer une visite de son entreprise, envoyer l'échantillon d'un nouveau produit, petit cadeau à l'occasion de la fin d'année...)
- . Si l'on vous propose une sortie après la fermeture des bureaux, il faut rester d'une totale disponibilité, car distants et guindés durant la journée, les Japonais se déchaînent le soir. Une invitation est le signe que vous êtes bien accepté par vos hôtes.
- . L'une des clés du succès commercial est de vivre des relations détendues et positives devant un flacon de saké, même si le lendemain, il faut reprendre un sérieux absolu devant son interlocuteur. Entre 2 chansonnettes au Karaoké, il est de bon ton de parler golf, voitures et curiosités de la vie parisienne, en esquivant tous les sujets politiques.

Autres conseils pratiques pour travailler avec l'Empire du Levant

D'après le livre d'Olivier Demussat, cadre dirigeant chez Renault ayant réalisé à l'intention des cadres du groupe un ouvrage intitulé *Travailler avec les Japonais* paru aux Ed. d'Organisation, il est important de bien connaître la subtilité de la culture japonaise et les usages locaux pour pratiquer efficacement le business au Japon. Son livre propose une série de conseils aussi utiles que pratiques dont un court résumé :

- 1.** Bien distinguer le «hara» qui est un langage formé d'un ensemble de signaux corporels et phonétiques. Par exemple, bien plus que les mots utilisés, le silence est porteur de sens ainsi que l'inflexion de la voix, les postures du corps et la communication non verbale. Au Japon, le principal vient toujours des «tripes» (la voie du ventre) et non des fioritures du langage.
- 2.** Apprendre quelques formules de politesse pour montrer son intérêt envers la langue et la culture japonaise sachant que le principal des échanges se fait habituellement en anglais. Pratiquer 4 règles lorsque l'on parle anglais à des japonais car leur maîtrise orale peut laisser à désirer :
 - . Parler doucement en faisant des pauses et en reformulant en cas d'incompréhension
 - . Éviter les questions fermées en posant une question à la fois
 - . Se limiter à une idée par phrase en faisant des phrases courtes
 - . Utiliser un vocabulaire simple
- 3.** Dans les échanges formels de la journée, il est nécessaire de respecter l'étiquette et le protocole. Par exemple, les Japonais adorent donner et recevoir des petits cadeaux supposant quelques règles à respecter :
 - . Le cadeau ne doit pas être cher car cela oblige alors à donner un cadeau d'une valeur au moins égale à la moitié de celui qui a été reçu

- . L'emballage doit être soigné
- . Préférer les spécialités françaises
- . Donner le cadeau en tête à tête

4. L'acquiescement de la tête et le «yes» ne traduisent pas un accord mais simplement que l'interlocuteur vous écoute. A l'inverse pour dire «non» ou manifester un désaccord, les Japonais préfèrent des expressions détournées comme «nous allons y réfléchir». Lorsque la conjonction de coordination «mais» est utilisée, il faut se concentrer sur ce qui est dit après et non avant.

5. S'il faut être ambitieux dans ses objectifs, il faut toujours rester humble dans son comportement en évitant de trop en faire ou d'apparaître comme plus malin que les autres. Les japonais sont les maîtres du silence sachant que pour eux quelqu'un qui parle trop est toujours suspect et que le bavardage est une source de vulnérabilité. Il faut également limiter au maximum les grands mouvements de bras et ne pas grimacer à outrance. Le contact corporel doit se limiter à la seule poignée de main en évitant de faire comme eux en courbant l'échine.

6. Le mieux est de se montrer principalement naturel, sympathique, chaleureux et décontracté en montrant constamment du respect à son interlocuteur. Il faut éviter les blagues trop chargées d'humour à la française mais utiliser plutôt l'émotion naturelle. Les Japonais sont en fait très irrationnels et ont souvent recours à l'émotion. La politesse est également importante pour eux quitte à s'excuser si l'on pense avoir fait une gaffe. Etre «enthousiaste» ou «expressif» pour un Français peut être perçu comme «agressif» pour un Japonais.

UNE APPROCHE DU TRAVAIL QUASIMENT SIMILAIRE À LA NÔTRE

- . Ils sont implicites et ambigus en s'appuyant sur le contexte et leurs émotions pour véhiculer leurs messages
- . Ils sont entièrement dévoués à leur travail et à leur clientèle
- . Ils sont respectueux de la hiérarchie, du consensus et de la cohésion des équipes
- . Ils sont perfectionnistes, procéduriers et planificateurs
- . Ils sont lents dans la réflexion et rapides dans l'exécution
- . Ils mesurent de manière quantitative la réalité
- . Ils sont ingénieux mais sans véritable approche conceptuelle ou créative

7. Au Japon, les paroles s'envolent et les écrits restent à jamais gravés dans le marbre. Tout ce qui est écrit engage la responsabilité de son auteur ainsi que celle de son entreprise.

8. Ne pas hésiter à s'appuyer sur un réseau de contacts professionnels existant en entretenant continuellement des relations avec chacun des membres et à utiliser un intermédiaire, le chûkaisha (ami ou relation commune), pour vous introduire ou garantir votre réputation.

9. Ne jamais faire perdre la face à son interlocuteur ou le mettre dans l'embarras vis-à-vis de son entourage. Le mieux consiste à régler les problèmes en direct avec lui en se montrant honnête dans ses appréciations de mécontentement mais ferme dans ses attentes, quitte à prendre des décisions d'action.

10. Face à la mauvaise volonté de son homologue nippon le mieux consiste à lui rappeler gentiment qu'il ne suit pas la procédure envisagée afin qu'il s'autorégule de lui-même ou, en dernier ressort, faire intervenir sa propre hiérarchie en liaison directe avec son propre supérieur de même rang.

11. La confidentialité n'existe pas au sein des entreprises nippones et les informations circulent ce qui suppose d'être toujours prudent dans les documents remis.

12. Lors des réunions, il ne faut pas s'attendre à des prises de décision sur le champ mais seulement à l'officialisation des décisions importantes. Parallèlement aux relations client-fournisseur existent des microréunions dans lesquelles quelques personnes d'un même service ou département se rencontrent pour trouver une solution à un problème technique concret.

UN COMPORTEMENT EN RÉUNION RELATIVEMENT CODÉ

- . Le small talk (parler de la conjoncture) est de rigueur avant d'entrer dans le vif du sujet
- . Ils croisent les bras et baissent un peu la tête lorsqu'ils réfléchissent
- . Ils parlent à voix basse en japonais lors des présentations en anglais, ce qui est normal
- . Ils partent à l'heure (et arrivent à l'heure)
- . Ils attachent beaucoup d'importance aux faits et aux chiffres qui doivent être précis
- . Face à un imprévu déstabilisant, le réflexe est de faire une pause pour se consulter en petits groupes
- . Le placement des participants est très codifié avec les invités assis loin de la porte, les dirigeants en bout de table et les hôtes qui doivent s'asseoir directement en face de leurs homologues hiérarchiques.

13. Dans le business, il est préférable de proposer des projets à courts termes avec des directives concrètes et rentables en optant pour une approche de type kaizen, c'est-à-dire un système d'amélioration continue, que pour des projets trop longs ou trop ambitieux.

14. Lors d'une négociation il est recommandé d'utiliser les rendez-vous hors réunion (face-à-face informels dans les bars...). Les Japonais sortent régulièrement entre collègues faisant que les comportements nocturnes sont bien plus décontractés et propices pour faire tomber le tatemae (masque) des comportements très formalistes de la journée. C'est donc le moment idéal pour parler boulot de manière directe et franche.

15. Ne pas hésiter, si la négociation se dirige vers une impasse, à rappeler la qualité des relations, le contexte difficile et les terribles conséquences que pourrait engendrer un désaccord.

16. Pour obtenir l'adhésion du chef, il est nécessaire de respecter la procédure suivante :

- . Convaincre d'abord les collaborateurs de son département (consensus au niveau n)
- . Avec l'appui des collègues proposer l'idée au chef de département (niveau n+1)
- . Prise de décision par le chef

POUR ACCÉLÉRER LA PRISE DE DÉCISION, IL EST NÉCESSAIRE DE...

- . Participer au processus en montrant son intérêt et en proposant son aide
- . Envoyer un maximum de données chiffrées en montrant le bénéfice à court terme
- . Si nécessaire, découper le projet en plusieurs lots rapidement rentables
- . Faire pression en annonçant, par exemple, un non respect des plannings

17. Les Japonais ont l'habitude de faire une chose à la fois et aiment les plannings détaillés. Pour eux, respecter les délais est non pas une priorité mais un pré-requis. La planification est essentielle dans leur activité et doit être aussi claire que de l'eau de roche avec une mise à jour quotidienne.

PAYS ISLAMIQUES

La coutume et les rites occupent une place essentielle dans l'esprit, le cœur, l'emploi du temps et le portefeuille des musulmans. Ils font partie intégrante de l'identité et de la fierté de l'individu. L'un des premiers principes en affaires est de multiplier les occasions de se faire des «amis», c'est à dire des gens sur lesquels vous pourrez ultérieurement compter. Dans le monde musulman, il est difficile d'arriver à quelque chose sans amis et les services réciproques permettent de cimenter l'amitié. Le business repose sur des relations interpersonnelles riches, dans lesquelles tout se justifie.

Principales habitudes de travail :

- . Ne pas porter de chemises à manches courtes même si la chaleur est intenable. Ne pas boire d'alcool et fumer dans les lieux publics, sauf si l'interlocuteur le propose.

- . Ne pas utiliser sa main gauche considérée comme impure en particulier pour manger.
- . Se déchausser en entrant chez les gens et se mettre pieds nus ou en chaussettes dans tous les édifices religieux.
- . Accepter la «cérémonie du thé» comme un préalable à toute conversation d'affaires, moment durant lequel votre interlocuteur jauge votre caractère et vos intentions.
- . Ne pas avaler d'un trait le verre de thé ni y tremper les lèvres, avant que votre interlocuteur ne vous y invite.
- . Oublier les barrières de la vie privée, en sachant vous fondre dans les usages locaux et surtout, en ne repoussant aucune invitation privée.
- . Manifester les plus grandes marques de respect aux personnes âgées mais ne jamais caresser un chien, même dans une maison privée. N'insister jamais pour rencontrer la femme de votre interlocuteur, ni poser des questions concernant les femmes et la religion. Traiter tout le monde avec la plus grande déférence, même l'employé apparemment méprisé du patron.
- . Ne jamais être pressé sachant qu'il n'est pas évident pour votre interlocuteur de dire «non» brutalement. Celui-ci préférera utiliser une formule de type «c'est difficile» ou imposera un délai inattendu.

SÉCURITÉ DU MATÉRIEL INFORMATIQUE À L'ETRANGER

Les équipements High-Tech (ordinateur, téléphone cellulaire, assistant de poche, batterie, adaptateur universel...) sont censés simplifier la vie de l'homme d'affaires à l'étranger. Certaines précautions s'imposent toutefois :

- . Utiliser une sacoche unique en y rassemblant tout le matériel high tech.
- . Emporter la garantie internationale propre à chaque appareil.
- . Se munir des principaux CD du système, afin de pouvoir régler sur place toute panne éventuelle.
- . Installer un mot de passe en cas de vol.
- . Effectuer une sauvegarde des données avant chaque départ.
- . Investir dans une alarme «Kensington» qui se déclenche au mouvement.
- . Protéger son matériel des fortes chaleurs, lesquelles épuisent les batteries et ramollissent les plastiques.
- . Mettre une simple feuille de papier entre l'écran et le clavier, afin d'éviter une éventuelle formation de marques. En cas de choc ou de rayures, mettre un peu de cire d'abeille et lustrer à la peau de chamois.
- . Faire suivre ses e-mails en créant un compte à cet effet, chez Yahoo ou Excite, ou en utilisant les services de consultation des mails sous forme de SMS ou de synthèse vocale à partir du téléphone cellulaire.
- . Choisir un téléphone mobile tribande et appeler son opérateur afin d'activer une fois pour toute, l'option monde.
- . Indiquer sur votre répondeur que vous êtes en déplacement jusqu'à telle date (histoire de ne pas être dérangé sans raison).
- . Se doter de câbles d'alimentation et d'adaptateurs universels à prises électriques et téléphoniques (5 standards différents dans le monde).

- . Exprimer sa gratitude après avoir été reçu comme invité, à qui tous les égards ont été dus. En toute circonstance, il faut conserver de la politesse et un savoir-vivre de gentleman.
- . Ne pas succomber aux propositions de corruption qui peuvent ensuite conduire vers une forme de chantage. Mieux vaut payer officiellement un peu plus cher.
- . Ne plaiser qu'avec les gens avec qui une certaine intimité est déjà établie.

VERS UNE BASCULE DU POUVOIR ECONOMIQUE

Selon Nicolas Baverez, historien et économiste : *«La bascule du pouvoir dans le rapport Nord-Sud tient en trois chiffres : le Sud représente à présent 50% de la richesse mondiale, 72% des réserves de change et 3 000 milliards de dollars de fonds souverains»*. D'après lui, si *«Le capitalisme est la rencontre d'idées, d'argent, de matières premières et de main-d'œuvre, les bras et l'argent sont désormais au Sud. Reste au Nord les idées... mais pour combien de temps ?»*. Face au nouvel ordre mondial qui se dessine et se voit même accélérer par la crise actuelle, il semble bien que *«Les pays occidentaux sont vraiment perdants»* comme le confirme Clyde Prestowitz, président de l'Economic Strategy Institute. Même avis de la part de 3 consultants du BCG qui expliquent que jusqu'ici *«La globalisation était un phénomène impulsé et maîtrisé par les entreprises occidentales qui assignaient à celles des pays émergents des rôles bien spécifiques de fournisseurs, distributeurs, pourvoyeurs en main-d'œuvre bon marché. C'est dorénavant fini !»*

Il existe également une autre inconnue dans le rééquilibrage des forces, celle qui caractérise un point commun propre à la plupart des régimes politiques : leur peu de goût pour les libertés individuelles. C'est d'ailleurs cette double problématique dans les rapports Nord-Sud qui pose problème à terme, en constatant d'une part un renversement progressif de la dominance économique, et derrière, une confrontation passive entre des modèles de démocratie et ceux fondés sur un dirigisme politique.

ROYAUME-UNI

Les Britanniques sont très attachés aux bonnes manières. Ils font preuve de beaucoup de politesse et d'humour, attendant la pareille de la part de leurs visiteurs. Ils sont assez individualistes et ont un sens aigu de l'égalité, supportant mal le genre autocrate qui veut tout diriger et tout contrôler. Ils attendent d'une réunion, qu'elle ait un objectif précis et que celui-ci soit atteint à son terme, après débat et prise de décision.

Principales habitudes de travail :

- . Le ton est le plus souvent cordial de type «friendly», ce qui fait des anglais les princes de la courtoisie et du fair-play.

- . Si la poignée de main est de rigueur lors d'un premier contact, il vaut mieux opter ensuite pour un simple «*Hello, Jack ou Sir*», car d'un naturel distant, des contacts physiques répétés risquent de les choquer vraiment.
- . Avant d'attaquer la négociation, les usages veulent qu'on échange de courtoises banalités autour d'une tasse de thé.
- . Les Britanniques ne s'expriment jamais de manière directe mais utilisent volontiers des formules détournées, des sous-entendus, des non-dits, des litotes et des euphémismes, obligeant à détecter derrière les petites phrases d'allure anodine, le véritable fond de leur pensée.
- . Assez procéduriers sur la forme, il est recommandé de leur adresser avant toute réunion, de multiples courriers et appels téléphoniques afin de fixer, confirmer la date, l'heure précise, l'ordre du jour et la liste des participants.
- . Un «*chairman of meeting*» veille scrupuleusement au respect de l'ordre du jour, dans le cadre de réunions qui durent rarement plus d'une heure. Les règles de fair-play obligent à attendre son tour avant d'intervenir de manière concise, en se gardant d'interrompre l'exposé d'un autre intervenant.
- . Pragmatiques et financiers dans l'âme, les anglais ont besoin de disséquer les chiffres et de connaître l'ensemble des détails de l'offre. Ils attendent que soient mis en valeur les atouts de l'offre et de l'entreprise (savoir-faire, faibles frais de structure, peu d'endettement, bonne progression des résultats, plan d'action, échéances, rentabilité...).
- . Pourtant lors de l'échange, il ne faut pas espérer lire le moindre signe d'intérêt ou de considération sur le visage impénétrable de ces flegmatiques. Ils donneront même l'impression de minorer certains points de la négociation, qui en réalité sont essentiels pour eux.
- . L'absence de self-control et les manifestations d'émotions sont jugées avec mépris et peuvent être fatales à la poursuite de la relation.
- . Toute forme d'instruction ou ordre doit être «camouflée» en demande polie. Il est nécessaire de consulter et de faire participer à la décision chaque membre du groupe.
- . Le style d'échange doit rester informel mais toujours précis, policé et sans familiarité. Les décisions étant prises de façon plus collégiale qu'en France, il est recommandé pour parvenir plus vite à la conclusion d'une affaire importante, de présenter soi-même son projet au «*board*», lequel est composé d'actionnaires et d'experts (retraités, consultant...).
- . Le «*yes, but*» indique que la négociation n'est pas finie et qu'elle cache encore des conditions draconiennes. De la même manière «*It is very interesting*» peut tout à fait signifier que l'argumentation développée est convaincante, mais aussi qu'elle ne présente aucun intérêt ! Le terme «*sorry*» est l'un des mots anglais les plus ambigus en annonçant très gentiment un point de vue irrémédiablement opposé au vôtre.
- . Après une réunion, il est bon d'adresser à ses hôtes une lettre de remerciement reprenant par écrit, les conclusions de l'entrevue et confirmant les principaux points d'entente.

- . Les Britanniques n'accordent guère d'importance aux engagements purement verbaux, pour peu qu'ensuite, ils les jugent toute réflexion faite, contraires à leurs intérêts (d'où l'expression en cas de changement de bord : perfide Albion !).
- . Les affaires se concluent rarement au restaurant mais davantage au bureau, autour d'un plateau de mini-sandwichs. Il faut profiter des moments informels (pub, club...) pour régler les incompréhensions de la journée en laissant ses interlocuteurs pratiquer leur exercice favori, à savoir un humour contrôlé aux audaces subtilement dosées !

RUSSIE

Les Russes sont de grands affectifs et mélangent aisément relations professionnelles et amicales. Il est fréquent de nouer des relations chaleureuses et d'être invité à leur domicile, après seulement 2 rencontres. Toutefois, *«lorsqu'un Russe offre une cigarette, il faut s'attendre à ce qu'il vienne vous la reprendre la minute d'après»*, ironise-t-on en Russie. Il faut donc s'attendre à ce qu'un accord soit remis en cause avec une déconcertante facilité.

Principales habitudes de travail :

- . La première qualité pour un visiteur étranger est la patience au moment de passer la douane à l'aéroport, avec une durée d'attente atteignant souvent une heure assortie d'un accueil froid et du regard d'acier des préposés.
- . En Russie, les rendez-vous peuvent se prendre le matin pour l'après-midi, voire dans l'heure suivante. Il faut toutefois confirmer impérativement un rendez-vous pris depuis la France, au risque de ne pas trouver son interlocuteur à son bureau.
- . Peu à cheval sur la ponctualité, les Russes apprécient néanmoins celle de leurs visiteurs. Ils apprécient également une tenue soignée.
- . Lors du premier contact, il faut serrer franchement la main de son hôte, mais jamais sur le pas de la porte car cela porte malheur ! Puis tendre sa carte de visite préalablement traduite en russe et appeler son interlocuteur par son prénom, s'il est plus jeune que soi et s'il est plus âgé, par son patronyme complet.
- . Le niveau culturel et linguistique des Russes est élevé. Il convient néanmoins de faire attention au sens à donner à certains mots, qui peuvent recouvrir une autre réalité que la nôtre (surtout en matière d'économie de marché). Afin d'éviter les quiproquos et les arnaques, il est conseillé de recourir aux services d'un interprète professionnel (notamment en dehors de Moscou).
- . Prendre soin d'adresser par avance l'ordre du jour, afin d'éviter que la réunion ne traîne en longueur. Avec un «nouveau Russe Moscovite», les négociations sont directes et concrètes.

- . Avec un responsable «à l'ancienne», les palabres sont courants dans un classique bureau en forme de T, dans lequel le patron (souvent un ex-apparatchik) est assis derrière son bureau et les visiteurs sur le côté d'une petite table placée perpendiculairement. Dans ce cas, les véritables décideurs sont les directeurs généraux et les directeurs financiers, rarement les vice-présidents.
- . Eviter de se mettre en avant dans un pays de l'Est où la mentalité collective reste encore fortement dominante. Les Russes sont à la fois fatalistes, nationalistes et nostalgiques de leur glorieux passé, ce qui nécessite de respecter leur fierté et leur susceptibilité, en ne leur imposant aucune méthode de travail.
- . Si leurs questions peuvent paraître de prime abord naïves, il ne faut pas se méprendre sur leur culture générale et leurs connaissances techniques. Les responsables sont souvent des gens très diplômés, ce qui oblige à venir avec des collaborateurs de même niveau pour traiter des aspects techniques.
- . Il n'est pas étonnant d'achever la négociation dans les bains à vapeur. A cette occasion, si votre hôte vous fouette le dos avec des branches de bouleau, tout en vous offrant un verre de vodka et des zakouski (petites entrées), alors c'est gagné !
- . Les Russes déjeunent souvent sur le pouce et à des heures variables. Ils peuvent travailler toute la journée et attendre le soir pour se restaurer. Pour inviter un Russe, le mieux est de réserver une table occidentale. Si c'est lui qui invite et veut montrer sa considération, il choisira un restaurant typiquement russe, chic et très cher. Si votre hôte vous invite à son domicile pour dîner, il faut apporter des fleurs ou des chocolats fins pour la maîtresse de maison et ne pas oublier de se déchausser, car arrivés chez eux, les Russes ont l'habitude d'enfiler leurs pantoufles.

69. Les pratiques déloyales de la concurrence

I. Pratiques de concurrence déloyale

Malgré le principe qui veut que «*Tout commerçant honnête doit faire en sorte d'individualiser son produit*», le jeu de la concurrence peut entraîner des actions déloyales et illégales. Il existe 3 grandes sortes de pratiques illicites : la concurrence déloyale, l'action anticoncurrentielle, les actions commerciales discriminatoires. La concurrence déloyale n'est définie par aucun texte législatif seulement par la jurisprudence. C'est la raison pour laquelle elle est reconnue, au cas par cas, par les juges qui cherchent à déterminer ce qui est loyal de ce qui ne l'est pas. Toute entreprise peut entreprendre une action judiciaire dans les principaux cas suivants :

1. Atteinte à la réputation de l'entreprise

Il s'agit là d'une pratique de dénigrement destinée à jeter le discrédit sur un individu, une entreprise, ses produits, son travail ou son incompétence professionnelle, même si les faits sont par ailleurs exacts, dès lors qu'existe une diffusion d'information auprès du public. Il peut également s'agir d'utiliser une affirmation infondée ou mensongère sur la santé financière du concurrent ou mettre en cause des faits personnels (nationalité, religion, race, adhésion, pratiques...). Le «dénigrement par omission» est également répréhensible lorsque l'entreprise vante ses produits en sous-entendant que ceux de ses concurrents ne possèdent pas les mêmes qualités.

2. Imitation de produit dans le but de capter la clientèle

Il s'agit de créer la confusion dans l'esprit du public en vue de détourner la clientèle du concurrent. L'imitation peut porter sur le produit, la marque, l'enseigne, le nom commercial... dès lors que celui-ci ou celle-ci est considéré(e) comme suffisamment original(e). L'action engagée peut aussi porter sur le motif de la publicité trompeuse.

3. Divulgaration et exploitation du savoir-faire d'un concurrent

Si une méthode de travail ou un procédé connu n'est pas «protégeable», le fait de les révéler par un ancien salarié ou par une action d'espionnage industriel est considéré comme un acte de concurrence déloyale vis-à-vis de l'entreprise propriétaire, même s'il n'existe aucun brevet ou dépôt de marque. Cela concerne tout procédé original, confidentiel, commercial ou de fabrication disposant d'un intérêt pratique.

4. Débauchage de personnel et désorganisation du concurrent

Dans ce cas, il est nécessaire que l'employeur démontre qu'il a subi un préjudice certain, et ce d'autant plus le salarié est soumis à une clause de non-concurrence. La notion de débauchage se caractérise par une action directe de la part d'un concurrent, sous forme de proposition alléchante d'embauche, de nature à désorganiser l'entreprise visée par le fait du départ prématuré d'un ou de plusieurs salariés qualifiés. La désorganisation qui s'ensuit peut résulter de la divulgation de secrets, d'une prospection systématique de la clientèle ou encore, d'une pratique des prix anormalement bas afin de capter la clientèle.

LES CONDITIONS NÉCESSAIRES POUR JUSTIFIER UNE CONCURRENCE DÉLOYALE EN CAS D'IMITATION

1. Les termes utilisés doivent être originaux et non d'une banalisation linguistique ;
2. La victime doit avoir utilisé les termes avant son concurrent et prouver l'antériorité ;
3. La ressemblance des termes utilisés doit pouvoir provoquer une confusion dans l'esprit du public ;
4. Pour qu'il y ait confusion, il est nécessaire que les entreprises soient en situation de concurrence, c'est-à-dire qu'elles «*interviennent dans des branches d'activité similaires et qu'elles offrent des produits ou services analogues ou substituables*» hormis le cas des grandes marques.

5. Désorganisation du marché

Celle-ci peut se réaliser via l'exercice, sans autorisation, d'une profession réglementée ou encore par des ventes répétitives à bas prix. Toutefois, le seul fait de distribuer gratuitement un produit à chacun de ses clients pendant une journée, ou de manière ponctuelle, ne constitue pas un acte de concurrence déloyale.

6. Détournement de clientèle

Sachant qu'une entreprise n'a aucun droit privatif sur ses clients, toute manœuvre de détournement de clientèle doit résulter d'une action illicite ou illégale (par exemple : utilisation d'un fichier détourné). La prospection systématique de la clientèle d'un concurrent est punissable dès lors que des moyens illégaux et non francs sont utilisés. *A contrario*, l'usage normal d'un carnet d'adresse n'est pas illicite à condition que les actions engagées ne comportent ni dénigrement ni allégations mensongères.

7. Contrefaçon

Elle concerne la copie à l'identique d'un procédé, d'un produit ou d'une marque déposée, dès lors que les signes distinctifs de l'objet en cause sont déjà enregistrés à l'Inpi. En cas de non protection officielle, il ne peut s'agir que d'une action en concurrence déloyale sous forme d'imitation suggérant alors une revendication en matière de protection des droits industriels et intellectuels.

Depuis la loi Longuet de 1994, il est possible d'opter entre 2 procédures : au civil avec le tribunal de grande instance avec pour effets une interdiction sous-astreinte et des dommages-intérêts ; au pénal avec le tribunal correctionnel avec saisie des produits contrefaits, fermeture de l'établissement, sanctions financières, emprisonnement.

4 MANIÈRES DE CONTREFAIRE ET IMITER

- . **Copie d'une marque** : Reprise des signes distinctifs (logo, nom, slogan) : Illégal
- . **Copie d'un modèle** : Inspiration évidente d'un produit concurrent : Illégal
- . **Copie d'une technique brevetée** : Utilisation d'un brevet tombé dans le domaine public (après 20 ans) ou fabrication à l'étranger d'un produit non breveté dans le pays considéré : Licite
- . **Clonage d'un produit** : Copie d'un produit avec un emballage suffisamment différencié : Licite

8. Parasitisme

Selon un arrêt de la Cour de Cassation commerciale du 26/01/1999, le parasitisme est constitué par «*L'ensemble des comportements à travers lesquels une entreprise s'immisce dans le sillage d'une autre, afin de tirer profit, sans rien dépenser de son effort et de son savoir-faire*». Ainsi, profiter de la notoriété de son concurrent pour vendre à un prix inférieur, tout en indiquant que les pièces sont compatibles avec les propres pièces de ce dernier, est un acte de parasitisme. Il peut également s'agir de profiter de la renommée certaine d'un produit par la référence ou l'usage indirect d'une marque mondiale connue. En tout état de cause, il n'est pas nécessaire qu'existe une confusion dans l'esprit du public, pas plus que de démontrer que les protagonistes sont en situation de concurrence directe.

ACTIONS EN CONCURRENCE DÉLOYALE

Selon l'article 1383 du Code civil «*Tout fait quelconque de l'homme, qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est arrivé à le réparer... Chacun est responsable du dommage qu'il a causé par son fait, sa négligence ou son imprudence.*»

Pour obtenir réparation, 3 conditions sont nécessaires :

- . Que le concurrent ait vraiment commis une faute (intentionnelle, par imprudence, négligence, de bonne foi) ;
- . Subir un préjudice certain (perte de clientèle, baisse de CA...) ;
- . Que le préjudice résulte directement de la faute dudit concurrent.

9. Prête-nom et homonymie

Dès lors qu'un tiers autorise l'utilisation de son nom (homonyme d'une marque connue) à des fins commerciales, il peut exister une concurrence déloyale s'il existe une intention manifeste de fraude ou de confusion entre les marques.

II. Pratiques anticoncurrentielles

Alors que la concurrence déloyale est reconnue, au cas par cas, par les juges, les pratiques anticoncurrentielles sont sanctionnées par le droit communautaire et le Code du Commerce. Ces pratiques concernent le plus souvent de grandes entreprises qui se répartissent entre elles le marché, bloquant ainsi délibérément l'accès aux autres. Il n'existe pas d'infraction sans un marché déterminé, sachant que *«seule une atteinte sensible, avérée ou potentielle, au jeu de la concurrence justifie la sanction»*. De la même manière, il n'existe pas d'atteinte à la concurrence lorsque les entreprises formant parties à l'accord ne détiennent pas plus de 5% du marché et que leur chiffre d'affaires sur ce marché ne dépasse pas 40 millions d'€ par an.

LES PRATIQUES ANTICONCURRENTIELLES AUTORISÉES

Pour être autorisées les pratiques anticoncurrentielles doivent bénéficier d'un régime d'exception :

- . Monopoles et accords résultants de la loi.
- . Assurer un progrès économique, améliorer la productivité, les conditions du marché, les services à la clientèle, la création ou le maintien d'emplois.
- . Etre indispensables pour atteindre l'objectif de progrès économique.
- . Réserver aux utilisateurs une partie équitable du profit qui en résulte (diminution des prix, amélioration de la qualité ou du service après-vente).
- . Maintien de la concurrence pour une partie «substantielle» des produits en cause.

10. Abus de position dominante sur le marché intérieur

Alors que le droit de la concurrence prohibe clairement l'abus de position dominante, la simple position dominante n'est pas illégale. L'abus est caractérisé par le fait d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la libre-concurrence sur un marché donné. Il est sanctionné en France par le Conseil de la Concurrence et au niveau de l'Europe, par la Commission européenne. La domination est définie comme un «pouvoir de marché» détenu par une entreprise ou un groupe d'entreprises disposant en général de la moitié ou plus de son marché et exerçant sa puissance économique de façon à imposer ses prix et sa politique commerciale, sans tenir compte de ses concurrents ni de ses clients. En ce domaine, ce qui peut être toléré de la part de petites entreprises ayant de faibles parts de marché ou d'une entreprise unique sur son créneau disposant de l'exclusivité d'un produit innovant devient illicite pour de grandes entreprises.

POSITION DOMINANTE : LES PRATIQUES ILLICITES

- . Evincement de concurrent(s)
- . Obtention d'avantages injustifiés de la part de fournisseurs
- . Tarification excessive de services sans rapport avec le coût de la prestation
- . Proposition d'avantages et de remises importantes accordés aux clients pour l'achat d'autres produits

11. Ententes illicites

Toute entente (coalition, conventions, accords tacites, actions concertées) est en principe illégale, dès lors qu'il s'agit d'une pratique volontariste ou d'un accord concerté entre plusieurs entreprises ou association d'entreprises (GIE, collectivités territoriales, syndicats, fédérations, ordres professionnels). Il est nécessaire que les entreprises concernées agissent chacune en tant qu'«*acteur actif sur le marché*» afin d'entraver, restreindre ou fausser le jeu de la libre concurrence sur leur marché (art. L.420-1 du Code du Commerce et art. 81-1 du Traité CE). L'entente est considérée comme horizontale lorsqu'elle est conclue entre concurrents et verticale lorsque des producteurs et leurs distributeurs y participent. L'entente est également constituée même si les parties n'ont pas l'intention de fausser directement la concurrence. De la même manière, une entente entre 2 entreprises distinctes est prohibée alors même qu'elle n'aurait qu'un effet potentiel sur la concurrence mais priverait le consommateur du bénéfice d'un prix moins élevé. A l'inverse, tout regroupement de forces et de moyens permettant de stimuler la concurrence est autorisé. Il n'y a pas d'entente si une entreprise propose à ses concurrents un accord, mais que ceux-ci refusent. Le Conseil de la concurrence ne condamne pas une entreprise lorsque celle-ci a participé à l'entente, contrainte et forcée, sous la pression de ses concurrents. Pour prouver une entente, le Conseil de la Concurrence se base sur «*La réunion d'indices suffisamment graves, précis et concordants*» dans le cadre des 3 conditions suivantes :

- . Des pratiques similaires comme une diminution ou une hausse de prix ;
- . Des comportements qui ne peuvent pas s'expliquer par les aléas du marché, notamment lorsque les entreprises sont soumises aux mêmes conditions d'approvisionnement ou d'exploitation ;
- . Que le parallélisme soit intervenu à des dates simultanées ou rapprochées.

LES PRINCIPALES INTERDICTIONS D'ENTENTE

- . Répartition des marchés ou des sources d'approvisionnement ;
- . Boycott concerté des fournisseurs approvisionnant la concurrence ;
- . Limitation de l'accès au marché à d'autres entreprises ;
- . Fixation directe ou indirecte des prix en favorisant artificiellement leur hausse ou leur baisse ;
- . Uniformité des conditions générales de vente, prix préconisés ;
- . Echange d'informations sur les politiques de prix.

12. Abus de dépendance économique d'un partenaire

D'après l'article L.420-2 du Code de Commerce, il s'agit de dominer ses partenaires commerciaux dans le but d'«*Affecter le fonctionnement ou la structure de la concurrence*». L'abus de dépendance économique se matérialise, le plus souvent, par une solution fermée et/ou sans alternative pour l'un des partenaires (fournisseur, sous-traitant ou client) lequel doit alors se plier aux conditions imposées par l'autre.

La loi du 15 mai 2001 sur les nouvelles régulations économiques interdit à une entreprise d'abuser d'une relation de dépendance ou de sa puissance d'achat en soumettant son partenaire à des conditions commerciales ou à des obligations injustifiées (art. L. 442-6, I du Code du commerce). La loi stipule également que les entreprises ayant fait l'objet d'entente illicite qui se repentissent et donnent des informations au Conseil de la Concurrence (dénonciation) sont exonérées totalement ou partiellement de sanctions pécuniaires (art. L. 464-2, III du Code du Commerce). Directement inspirée du modèle anglo-saxon cette exonération est proportionnelle à la contribution apportée dans l'établissement de l'infraction.

13. Vente à prix abusivement bas

Il s'agit de la mise en place d'une politique de prix prédateurs volontairement bas au sein d'un réseau de distribution dans le but d'évincer localement un nouveau concurrent gênant. L'article L.420-5 du Code de Commerce définit un prix abusivement bas par rapport aux coûts de production, de transformation et de commercialisation (vente à perte). Ainsi pour déterminer l'infraction, le prix de vente est comparé avec les coûts variables auxquels est confrontée l'entreprise puis avec ses coûts totaux, y compris les frais de personnel et de fonctionnement.

III. Pratiques commerciales discriminatoires

Selon le principe qu'une entreprise doit appliquer les mêmes prix et conditions à tous ses clients, une application différente des conditions commerciales à la «tête du client» peut entraîner la mise en jeu de la responsabilité de l'entreprise. Les pratiques discriminatoires ne concernent que les relations entre professionnels, même dans un cadre occasionnel. Pour qu'il y ait discrimination, il faut que les produits ou services se situent sur un marché identique, même si dans les usages commerciaux diverses circonstances peuvent justifier qu'une entreprise alloue des conditions différentes entre partenaires. C'est notamment le cas du recours aux contreparties qui permet d'éviter que les actions commerciales n'apparaissent comme étant discriminatoires.

14. Prix et tarifs discriminatoires

Toute entreprise a la possibilité commerciale de pratiquer des tarifs différents en fonction de la nature de ses partenaires économiques (client direct, réseau de distribution, vente directe...) pour autant que ceux-ci soient dans une situation identique, c'est-à-dire qu'ils se trouvent sur un même marché (Cassation commerciale du 12 mars 1996). Autrement dit, un prix non étalonné au type et/ou à la contribution objective aux affaires de la catégorie du partenaire économique est considéré comme discriminatoire s'il est plus haut ou plus bas que les autres à contribution égale.

LES CONTREPARTIES JUSTIFIANT LES DIFFÉRENCES DE TRAITEMENT ENTRE CLIENTS

Toute condition différente doit pouvoir être justifiée par une contrepartie réelle (art. L 442-6,I,1° du Code du commerce). En cela, il est possible qu'une entreprise applique légalement des conditions différentes à ses partenaires économiques sur la base objective des faits suivants :

. Importance des quantités vendues

Il est considéré que la commande d'une quantité importante peut entraîner des gains de productivité (circulaire du 10 janvier 1978) en créant des économies d'échelle justifiant ainsi une réduction de prix correspondant à une livraison effectuée en une seule fois en un seul point.

. Remises de référencement

Celles-ci doivent être consenties en contrepartie du fait que les produits seront offerts à la vente pendant de très larges périodes et/ou pour des assortiments importants par les vendeurs concernés (Cour d'appel de Paris - 10 mars 1998).

. Services rendus par les clients

Il est admis que les services rendus (publicité effectuée et prise en charge par un client, stock tenu par le client, prise de commande, assistance technique, après-vente réalisée par un distributeur...) peuvent être rémunérés par une réduction de prix supplémentaire.

. Coopération commerciale

En évitant de fausser le jeu naturel de la concurrence, il est tout à fait possible qu'un contrat en 2 exemplaires introduise de nouveaux services, prestations et/ou relations privilégiées entre les parties, laissant ainsi supposer des conditions particulières licites de tarification. La principale condition est que cette coopération s'exerce sur une durée assez longue (plusieurs mois à plusieurs années).

15. Délais de paiement discriminatoires

Il s'agit de délais accordés en dehors des conditions générales, lesquels ne se justifient par aucune diminution proportionnelle du prix de revient de la fourniture ou du service auxquels ils se rattachent. Par convention, tous les acheteurs dignes de la même confiance (ayant un même risque lié à leur solvabilité) doivent pouvoir prétendre aux mêmes délais de règlement. Toutefois, le changement de situation d'un client peut influencer sur les risques liés à sa solvabilité et peut justifier une modification des délais de paiement qui lui étaient auparavant accordés par le fournisseur (à la hausse ou à la baisse).

16. Conditions de paiement

Pour ne pas être discriminatoires, les conditions de paiement doivent figurer sur la facture et/ou incluses dans les barèmes de prix ou les conditions générales de vente communiqués habituellement aux partenaires économiques. Les conditions d'escompte applicables pour paiement anticipé, comme les intérêts moratoires (pénalités de retard) en cas de dépassement de la date contractuelle, doivent être clairement indiqués afin que le client puisse vérifier qu'il n'est pas victime de pratiques discriminatoires.

17. Remises, rabais et ristournes

Pour qu'une remise, rabais ou ristourne soit licite, elle doit concerner uniformément l'ensemble des clients en n'étant pas accordée selon des critères purement subjectifs. Ainsi, une entreprise ne peut refuser d'accorder à l'un de ses distributeurs un rabais alors qu'elle l'a accordé aux autres ayant réalisé un chiffre d'affaires comparable. Sur le plan légal strict, la variation permise est au maximum de 5% et doit pouvoir se justifier par des économies et/ou des gains objectifs.

18. Communication des conditions de vente

Par principe, il est répréhensible de ne pas communiquer à certains de ses partenaires économiques (revendeurs, distributeurs) l'ensemble des éléments commerciaux, y compris les rabais et ristournes dont ils peuvent bénéficier, en les privant ainsi d'un moyen pour déterminer le prix de revient de leurs produits et/ou en vue de fixer par eux-mêmes le prix de revente négocié envers leurs propres clients.

70. Se positionner dans la guerre des prix

Le tabou des prix

D'après Kent Monroe, professeur à l'université d'Illinois et expert du Pricing, *«Les entreprises comme les consommateurs présument que les prix sont rigidement liés aux coûts. C'est faux ! Il est d'abord nécessaire de connaître les coûts pour mesurer les incidences des prix sur la rentabilité mais même cela ne suffit pas pour fixer le prix»*. Il poursuit, en indiquant que *«Certains chefs d'entreprise estiment que s'ils se trouvent en situation concurrentielle et que les prix baissent, ils doivent s'aligner. Faux, une fois encore»*. Pour lui, c'est incontestable : *«La tendance naturelle à s'aligner est stupide, autant que de s'en remettre à l'histoire, à l'expérience, voire à l'instinct»*. Encore mieux que cela, son expertise de la construction des prix lui fait dire que *«La plupart des gens sont dans le noir quand il s'agit de fixer un prix. Ils y vont au flair. Ils font une prière, croisent les doigts. Ils ont peur de dévoiler leur ignorance»*. En fait, d'après cet expert, s'il est un sujet tabou en affaires c'est bien celui de la construction des prix *«vendu»* comme *«Un argument du secret qui sert souvent d'alibi à l'empirisme le plus total»*. Dur à entendre lorsque la plupart des entreprises se targuent de maîtriser parfaitement leurs prix. Déjà Jack Welch, ancien PDG de *General Electric*, l'avait prédit en 1996 lorsqu'il avouait qu' *«Il n'y a aucun moyen de contrôler les prix»* constatant par-là que tous ceux qui ont quelque chose à vendre savent que *«Le prix est le pivot, le mobile ultime soumis à toute forme d'influence.»*

Recréer la confiance

Alors que la psychologie du consommateur a définitivement changé, il est clair que *«Le commerce est en pleine réinitialisation. S'en sortiront les marques et les enseignes qui sauront justifier leurs prix par l'usage de leurs produits et services»* confirme Raphaël Palti, président d'Altavia et spécialiste de la communication commerciale. Ce dernier avoue même que *«Dans la tête du consommateur, tous les repères de prix sont cassés»* constatant que *«Le bon vieux levier du moins 10% ne suffit plus à faire saliver le chaland»*. Il est vrai que la crise économique conjuguée à la baisse régulière du pouvoir d'achat, à la perte de confiance des ménages et à la montée du *low cost*, les affaires deviennent plus dures dans un cadre concurrentiel qui s'exacerbe. Un sondage de la CGPME réalisé mi 2009 indique que 63% des patrons de PME constatent une baisse de leurs chiffres d'affaires et 28% se disent confrontés à des difficultés de trésorerie ou de financement. Pour inverser le processus de dégradation des marges, il est obligatoire pour un grand nombre d'entreprises de recréer un climat de confiance sur les prix en privilégiant le retour à des repères fiables et constants sur tous les marchés où les promotions et les prix cassés sont devenus la référence.

Sachant, d'autre part, que les prix bas ne sont pas près de s'arrêter, il ne s'agit plus de baisser les tarifs à tout prix mais d'inventer des modèles d'activité qui répondent aux vraies attentes des clients et des consommateurs. L'un des principaux axes de sortie concerne la valeur d'usage qui consiste à ne jamais vendre à perte, à toujours pratiquer un même niveau de marge et à respecter une ligne constante d'image de marque.

Surtout ne pas baisser ses prix

Pour Hermann Simon, président de Simon-Kucher & Partners, *«La plus grosse erreur alors que la demande chute, c'est de baisser ses prix dans l'espoir que la hausse des volumes va compenser cette perte de marge»*. Il poursuit, en indiquant qu'en période de crise : *«Il est illusoire de croire qu'on peut restaurer les volumes de vente en diminuant les prix»*. Sachant, d'autre part, que ce ne sont pas les prix qui sont en cause mais principalement la psychologie des clients qui *«Ont peur de l'avenir et préfèrent économiser leur argent»*, ce dernier conseille fermement de *«Maintenir ses prix quitte à réduire ses volumes, plutôt que de vouloir garder les volumes en diminuant ses prix»*. Il affirme, en effet, qu'en baissant ses prix : *«D'autres compétiteurs vont vous suivre et baisser les leurs. Au final, vous ne gagnez pas de part de marché et détruisez de la valeur»*. En fait, il existe 3 leviers pour agir sur la rentabilité : les prix, les coûts et les volumes, en défendant d'abord...les prix.

- . Axes directeurs (ou équation vertueuse) pour reprendre la main sur les prix :
- . Eviter de miser uniquement sur une hausse du volume pour justifier une politique de prix bas car cela est souvent irréalisable.
- . Tenir bon sur les prix en réduisant d'abord les volumes (faire comme les viticulteurs du champagne qui subissent une chute de 30% des volumes vendus en 2009 mais qui gardent stables leurs prix).
- . Bien comprendre la perception du client vis-à-vis des produits et ce qu'il est prêt à payer, en ne se polarisant pas nécessairement sur la solution *low cost*.
- . Communiquer clairement et de manière lisible sur les conditions tarifaires, en évitant le secret, afin de devenir une balise fiable pour le client.
- . Apprendre à mieux gérer ses remises en évitant une trop grande fréquence de rabais, promos, ristournes, déstockage...(à moins d'être un discounter) car l'observation montre que si les prix augmentent d'année en année, les remises augmentent proportionnellement toujours davantage faisant que les prix nets ont tendance à diminuer.
- . Intégrer le fait qu'en dessous d'un certain seuil de remise (si remise il y a), le consommateur comme le client a vite un sentiment de frustration qui ne le pousse pas à reconduire son achat.
- . Agir davantage sur les coûts variables pour réduire un prix que sur les coûts fixes, lesquels ne jouent pas vraiment un rôle décisif sur la fixation finale du prix.

- . Rechercher le «juste» point mort (en qté) et seuil de rentabilité (en CA) en jouant conjointement sur l'élévation du prix et le volume des ventes utile.

La nouvelle ère du pricing

Dans le domaine du BtoC, il est clair pour Kent Monroe que le principe du prix unique valable pour tous n'existe pratiquement plus et que toute demande de tarif d'un produit ou d'un service amène forcément à toute une série de questions de la part du vendeur : qui êtes-vous ? Depuis quand êtes-vous client ? Quelle quantité souhaitez-vous acheter ? D'après lui, une nouvelle ère s'ouvre dans la politique de construction et d'adaptation des prix en fonction de la diversité de la demande, c'est le Pricing scientifique. La prise en compte du Pricing «*Va affecter toutes les sphères de l'économie et le succès des entreprises dépendra de leur capacité à le mettre en œuvre. Cela va de pair avec une connaissance plus pointue des comportements humains, l'usage intensif de l'informatique et des mathématiques, ainsi que d'une expérimentation accrue*». Comment fixer la valeur d'un produit ? ou quel prix le consommateur et le marché sont-ils prêts à accepter ? sont les réponses apportées par le Pricing scientifique alors même que «*La fixation des prix n'a pas vraiment changé depuis un demi-siècle*». Dorénavant à changement de mentalité changement de méthode.

Expérimenter les prix

Pour Larry Warnock, expert en Pricing scientifique et vice-président exécutif de la société Zilliant, il y a actuellement 3 façons de fixer les prix :

- . «le coût plus quelque chose» ;
- . «le parce que la concurrence l'a fait» ;
- . «l'approche intuitive en fixant les prix que le marché peut accepter».

En fait, d'après lui, «*Les entreprises ne font rien pour mesurer ce que le marché peut accepter*» et c'est ce qui crée presque toujours les erreurs de rentabilité par des différentiels inadaptés entre ce qui est juste ou possible et ce qui est proposé. Pour remédier à cet état de fait, Zilliant a été la première société à concevoir un outil mathématique capable d'analyser d'énormes quantités de données avec pour finalité de prédire les réactions des consommateurs aux changements de prix. Le logiciel utilisé ne dit pas «*Nous allons trouver le juste prix*» mais «*Nous allons essayer en gérant de multiples expérimentations*». Tout l'art du Pricing scientifique consiste donc à tester des offres, à les vendre, à les proposer en direct et de manière ciblée (téléphone, mail), à engranger des résultats, pour voir ce qui marche ou non, afin d'adapter temporairement les prix. Le concept se résume au fait que rien n'est figé ni définitif avant que le marché et/ou les clients ne se prononcent eux-mêmes.

Dès lors, bien mieux qu'une étude de marché classique demandant seulement aux cibles ce qu'elles pensent des propositions déjà établies par la direction commerciale ou marketing, il s'agit-là d'ouvrir la relation au prix en expérimentant des objectifs de profit maximal auprès des principaux profils de clients. Par exemple, en proposant les mêmes articles à des prix légèrement différents (+5%, -15%) selon les contextes, le but est de voir comment et pourquoi les ventes accusent une baisse ou, au contraire, une croissance, par rapport à la concurrence.

D'autres techniques de Pricing

Il est clair que dans la vente l'impact du prix reste bien supérieur à celui de la publicité. Par exemple, pour les produits de grande consommation, la modification des prix de plus ou moins 5% a un effet sur le volume des ventes de 10 à 20 fois supérieur à celui d'une simple hausse de 5% du budget publicité. En tout état de cause, le prix recèle un potentiel sous-estimé d'amélioration ou de dégradation du résultat, selon que l'on baisse judicieusement ou de manière contrainte ses prix dans la négociation. En fait, tout fonctionne à partir de la valeur perçue par les consommateurs rendant le prix acceptable ou non selon que ceux-ci sont prêts à payer. Néanmoins, il est clair que les intentions du consommateur ne doivent pas être surestimées car souvent celui-ci «*Déclare une chose et en fait une autre*» confirme Jérôme Simulin, directeur adjoint d'*Ipsos Novaction & Vantis*. En attendant la mise en place du Pricing scientifique dans l'entreprise, il existe d'autres techniques de Pricing accessibles à tous :

. Définir sa stratégie tarifaire avec 3 stratégies possibles :

- . La stratégie de pénétration qui consiste à proposer un produit ou un service de valeur moyenne à un prix accessible par le plus grand nombre ;
- . La stratégie d'écrémage qui suppose que l'on positionne d'abord ses prix assez haut pour conquérir les «premiers adopteurs» puis à baisser progressivement ses tarifs afin de conquérir un public plus large ;
- . La stratégie du «one shot» adaptée à un produit «feu de paille» dans le but d'engranger le maximum de résultat sur une courte période ou à un effet mode.

. Evaluer la dépense acceptable

La «Value to customer» nourrit directement l'approche du Pricing scientifique à partir de tests et d'une collecte maximale d'informations destinés à cerner les intentions réelles des clients dans leurs capacités d'achat et de dépense. Le but est alors de déterminer un prix optimal et non un prix marché aligné sur la concurrence.

. Différencier ses prix

Plusieurs possibilités sont offertes :

- . Variation des prix en fonction de la somme que chaque type de client est prêt à consacrer.

- . Variation des prix dans le temps, en fonction des effets saisonniers, des heures de la journée.
- . Variation des prix selon les performances et le packaging des produits.

. Eviter de pratiquer les remises

Toute remise consentie sur le PV agit directement sur le Taux de Marque ou Valeur ajoutée de l'entreprise. Ainsi une simple remise de 8% peut très vite se transformer en une dégradation de 25% du Taux de Marque, en terme d'effort commercial, si ce dernier TM est initialement de 32% (100% PV - 68%PA). Cela suppose alors un taux d'augmentation des ventes de +33% en terme de quantité ou de volume afin de retrouver uniquement le niveau de marge souhaité au début (avant l'effet remise). Il faut considérer, dès lors, que les «remises mortes» non compensées, c'est-à-dire celles exigées d'entrée de jeu par le client, sont les pires de toutes car elles détruisent frontalement toute notion de rentabilité dans l'affaire en cours.

. Faire du «up-selling»

Il s'agit de proposer 3 offres au lieu de 2 (premium, standard, budget (petit prix)). En proposant 3 choix, il est assuré que la majorité des personnes aura tendance à choisir l'offre intermédiaire, alors que si l'on ne propose que 2 prix, la plupart des individus ont tendance à aller vers le prix le moins élevé.

. Pratiquer l'art du «step pricing»

Le but du jeu consiste à augmenter les prix par paliers en proposant, au-début, un prix d'appel (par exemple pour le premier fascicule) puis d'augmenter progressivement les prix au fur et à mesure des parutions.

. Pratiquer le «bundling»

Cette méthode recouvre toutes les formules de pack et d'offres groupées.

71. Le modèle «Low cost»

2 grands principes

Longtemps décrié sur le territoire français, le *low cost* est revenu sur le devant de la scène depuis que le gouvernement, en la personne de Luc Chatel, en a vanté les mérites en 2008 en insistant sur le fait que «*Ce modèle économique est encore trop méconnu et pourtant il est innovant et porteur d'espoir pour le pouvoir d'achat des Français*». En fait, la réussite du modèle *low cost* repose sur une stratégie économique solide basée sur la compression des coûts à tous les stades, de la production et de la distribution, de préférence dans des segments précis (compagnie aérienne, distribution, web...) ou dans des niches de marché peu ou pas exploitées. Il fonctionne toujours de la même manière selon 2 grands principes : l'accélération de la rotation du capital et la simplification du produit avec, en toile de fond, un sacrifice de confort de la part du consommateur.

. Rotation du capital

Il existe 2 manières pour une entreprise de faire du profit : soit elle maximise la marge réalisée sur chaque produit vendu, soit elle joue sur le niveau du capital investi pour chaque unité produite (machines, équipements, locaux, achats, stocks, main-d'œuvre...). Accélérer la rotation du capital revient à chercher à ce que chaque euro investi engendre un maximum de chiffre d'affaires. En ce sens, le *low cost* recherche à optimiser le rendement (densifier le nombre de sièges par avion), à améliorer la productivité interne afin de comprimer les coûts, à écouler le plus gros volume de marchandises en un temps aussi réduit que possible, à réutiliser le maximum de sous-ensembles déjà amortis sur d'autres modèles...

. Simplification du produit

L'autre grand axe de réduction des coûts c'est la simplification de l'offre commerciale, en prenant le parfait contre-pied des économies postfordiennes qui consistent à produire des services toujours plus élaborés et des biens incluant une part croissante d'immatériel très gourmands en coûts et en personnels qualifiés. Le second postulat de l'approche *low cost* est qu'il existe une clientèle pour des biens et des services réduits à leur plus simple expression. C'est, par exemple, le cas avec le hard discount qui ne propose qu'un nombre restreint de produits (700 références contre 50 000 dans un hypermarché classique). C'est aussi la volonté de réduire les superflus (emballages, éclairage, décoration, chauffage...) en écrasant les coûts de publicité et de marketing. Tout cela conduit à déplacer une partie du service assuré habituellement par l'entreprise vers le consommateur lui-même.

Entre théorie et pratique

En théorie, toute entreprise peut envisager de passer d'un modèle d'activité à coût élevé (traditionnel et défensif) à un modèle à bas coût (*low cost* et offensif). Toutefois, en pratique, les choses s'avèrent bien plus délicates, mais pas impossibles, car le *low cost* suppose un mode de management reposant sur une extrême flexibilité, une forte polyvalence et une rétribution de la performance nécessitant de maintenir une activité rentable tout en acquérant de nouvelles compétences. Car il en faut des compétences pour faire du *low cost* durable face à la présence de 2 types de consommateurs : ceux qui achètent en fonction du prix et ceux qui ont un faible «bourgeois» pour tout ce qui a de la valeur. Dans la guerre des prix commencée au début des années 90, il est clair que depuis les challengers capables de proposer des prix plus bas l'emportent toujours sur les entreprises traditionnelles. Il suffit de constater comment les consommateurs se sont familiarisés rapidement avec les offres *low cost* et tendent, tout naturellement, à les privilégier en temps de crise ou de baisse du pouvoir d'achat.

Une tactique offensive

Dans le combat actuel du *low cost* avec les entreprises traditionnelles, les vainqueurs sont ceux qui réussissent à mettre en place des tactiques offensives destinées à lutter contre la pente d'embourgeoisement naturel de l'économie, notamment :

- . Offrir un produit basique ou une prestation meilleure que la concurrence en terme de rapport qualité/prix.
- . Parvenir à fixer et à maintenir des prix bas grâce à l'efficacité d'une organisation simplifiée et le montage d'opérations permettant d'avoir des coûts peu élevés.
- . Accepter des marges brutes plus faibles tout en disposant d'un modèle d'activité induisant des marges d'exploitation supérieures en raison de ratios actifs/chiffre d'affaires plus élevés que la moyenne.
- . Faire en sorte de ne pas décevoir la clientèle en sachant créer une fidélisation continue adaptée aux besoins sources et à un pouvoir d'achat réduit.
- . S'adapter à la modification durable du comportement des consommateurs lesquels sont prêts à accepter des avantages moindres pour bénéficier de prix encore plus bas.
- . Jouer sur le fait que les consommateurs sont de plus en plus critiques face aux offres des grandes marques, sont mieux informés grâce à l'Internet (qui diffuse largement la comparaison et la gratuité) et surtout, se montrent de plus en plus ouverts aux offres les plus avantageuses.

72. La Méthode «R»

L'amont des affaires

Le prix se situe au coeur du business. C'est une référence incontournable faisant que sans lui ne peut exister d'activités économiques et marchandes pérennes. Dès lors que l'on évoque le prix de revient, les prix de vente ou d'achat, les coûts, les remises, la marge brute, les conditions commerciales et financières, la négociation tarifaire et hors tarif, on entre alors forcément dans l'Economie d'Affaires (EA). L'EA se situe en «amont» de l'économie d'entreprise, avant la signature du contrat, en prise directe avec le coeur du business constitué par la construction de l'offre, les devis, la simulation tarifaire, la proposition commerciale, la négociation. Certaines de ses règles et pratiques sont donc foncièrement distinctes de l'approche «aval» pratiquée dans la gestion, la comptabilité ou la fiscalité courante. Seule l'utilisation d'un langage commun entre acteurs commerciaux permet de sortir par le haut de la multitude d'usages, approches et formulations «maison», souvent sources de tensions, d'incompréhensions, de conflits, voire de doute sur l'honnêteté des prix. Le recours transparent aux notions, principes et fondements de l'EA que l'on soit vendeur ou acheteur, fournisseur ou client, apporte obligatoirement de la justesse, de la confiance et de la fiabilité dans l'acte commercial, tout en améliorant la qualité des rapports commerciaux, la fidélisation des clients, la rentabilité des affaires conclues ainsi que, *in fine*, la pérennité de l'entreprise sur son marché.

Pour créer un business durable

Pour réaliser des affaires durables dans un cadre de donnant-donnant raisonné ou de réel gagnant-gagnant, le premier principe consiste à éviter de parler «chinois» (vendeur) alors que l'autre parle «islandais» (acheteur). Evident ! pas tant que cela, lorsque l'on voit comment se termine (mal) un grand nombre de relations commerciales. Pour éviter cette détérioration relationnelle, il faut d'abord agir correctement à la source même de la problématique commerciale. Pour cela, il est nécessaire d'appliquer, de chaque côté, les mêmes règles et fondamentaux (référentiels universels) de façon à ce que chaque acteur puisse avoir le même rapport aux chiffres, le même niveau d'analyse des effets constatés, la même méthodologie d'approche et de compréhension dans les principes actifs régissant les prix et les impacts tarifaires. Se référer correctement à l'Economie d'Affaires c'est donc accepter, dès le départ, un langage unique et des règles objectives issues de la Méthode «R» (du nom de son initiateur Didier Reuter) permettant de rendre homogène, simple, facile et motivante, la pratique du chiffrage comme celle de la négociation tarifaire, que l'on soit un professionnel de la chose ou non.

Faire du Testing

De manière concrète, il existe 2 manières d'aborder l'Economie d'Affaires pour être certain que les prix et tarifs couramment pratiqués dans son domaine d'activité ne sont ni faux, ni sous-estimés ni surestimés :

- 1.** D'abord calculer ses prix de revient, prix de vente et tarifs (ainsi que ceux négociés) selon sa propre méthode, c'est-à-dire en se référant principalement aux usages empiriques et/ou aux pratiques spécifiques utilisées au sein de son entreprise ou de son secteur d'activité.
- 2.** Faire ensuite du Testing selon une approche plus globale et «universelle» afin de valider pleinement les calculs «maison» et/ou découvrir, éventuellement, des différences notables permettant de regagner des points supplémentaires (suppl. de CA, gains de marge, bénéfice, profit, économie budgétaire...).

En réalité, toute méthode maison, toute formule utilisée dans une logique personnelle, toute politique tarifaire qui se veut responsable et durable, doit être capable de s'auditer régulièrement avec des outils extérieurs. Ne pas le faire serait une faute professionnelle dès lors que des moyens simples, peu coûteux et rapides existent pour conquérir facilement 5, 10 ou x points supplémentaires !

12 règles universelles

Pour que les nouvelles générations de décideurs réorientent positivement l'économie et les activités marchandes, il est nécessaire de fonder la référence au prix et sa négociation sur des principes universels communs, sains et équitables. Pour sortir par le haut de la jungle des prix et de l'embrouillamini des méthodes commerciales utilisées dans le monde par des centaines de millions d'entreprises agissant dans près de 1 000 secteurs d'activités différents, le seul vrai moyen opérationnel consiste à se référer aux 12 règles universelles de l'Economie d'Affaires.

1^{ère} règle

Toute bonne construction de prix, négociation tarifaire et hors tarif, suppose de respecter les règles du jeu commercial entre vendeur/acheteur, fournisseur/client, dans le cadre d'une stratégie loyale et équitable fondée sur le donnant-donnant ou le gagnant-gagnant en B2B comme en B2C. Sans se référer obligatoirement à la transparence, il n'est écrit nulle part que le jeu commercial ressorte d'un rapport de force, d'une manipulation ou d'un jeu de dupes avec des cartes truquées. En cela, plus le jeu commercial est sain, plus la fidélisation est forte.

2^e règle

Toute négociation tarifaire est forcément complémentaire d'une négociation hors tarif, elle-même fondée sur le NO (niveau d'offre). Le NO comprend 6 dimensions concernant, au total, des centaines d'items différents :

1. Postes Qualité & Technique
2. Postes Environnement d'affaires
3. Postes Prestations Avant-Vente (PAV)
4. Postes Services Après-Vente (SAV)
5. Postes Sécurités d'affaires
6. Modalités de paiement

3^e règle

Il existe 3 parties distinctes dans la construction, la variation et la négociation du prix :

- . TM (Taux de Marque) = $PV\ HT - PA\ HT$
- . PR global (Prix de Revient) = PR1 à PR5
- . PV HT (Prix de Vente) = $PA\ HT + TM$ ou $PR\ global + Marge$

4^e règle

La Valeur Ajoutée (VA) de l'entreprise peut s'exprimer de 5 manières distinctes :

- . TM (Taux de Marque = % du PV)
- . tm (Taux de marge = % du PA)
- . Coef. multiplicateur (ou k s'appliquant en multiplication à partir du PA)
- . Coef. diviseur (ou k s'appliquant en division à partir du PA)
- . Marge brute (s'exprime en unité monétaire)

Dans le cadre de l'EA, seul le TM est utilisé comme référentiel principal afin de favoriser la cohérence des centaines de calculs, résultats et formules utilisées.

5^e règle

Le PR global (Prix de Revient) ne représente pas la Valeur Ajoutée mais l'architecture initiale du prix. Tout PR se décompose en 5 niveaux intermédiaires :

- . PR1 (Coûts d'achats)
- . PR2 (Coûts de production)
- . PR3 (Coûts fixes de structure)
- . PR4 (Coûts variables de prestation)
- . PR5 (Provisions)

Le PR global n'inclut pas la Marge qui est un 6^e niveau distinct.

6^e règle

La Marge est toujours indépendante du PR global. Son % se détermine par rapport au PV HT construit, souhaité ou négocié.

7^e règle

Il existe 3 méthodes pour calculer un PR intermédiaire :

- . via les Coûts réels
- . via les Charges constatées
- . via un % du PR intermédiaire

Cette approche ne concerne pas le PR5 (Provisions).

8^e règle

Tout PR global se construit de bas en haut (PR1 vers PR5).

Tout PR intermédiaire se calcule pas à pas (poste par poste).

9^e règle

Le % d'un PR intermédiaire se détermine toujours en fonction du PR global et non à partir du PA HT ou du PV HT.

10^e règle

Le PR5 (Provisions) se calcule obligatoirement sous forme de % ou de valeur consécutive de la somme des PR1 à PR4. Il ne peut se calculer sur le PR global car il intégrerait alors une seconde fois le % de provision. Il ne peut également se calculer à partir du PV HT car il intégrerait en plus l'effet marge.

11^e règle

La variation du PV HT initial est possible en Pricing et négociation tarifaire, à la hausse ou à la baisse. Cette variation affecte alors directement le TM, le PR HT initial, les PR intermédiaires et/ou la marge, ce qui implique toujours la mise en œuvre d'une réciprocité de contreparties et/ou de compensations.

12^e règle

Prix marché et prix équitable ne sont pas forcément compatibles. La notion de prix équitable, particulièrement dans la chaîne d'intermédiation propre au B2C doit permettre de protéger, à la fois, le producteur amont (éviter les prix trop bas) et le consommateur aval (éviter les prix trop chers), tout en clarifiant les relations de vente et d'achats dans les phases intermédiaires. Il est dès lors nécessaire entre professions et métiers de définir, entre eux, 5 éléments principaux en matière de prix équitable :

1. Fixation d'un nombre maximal de 5 maillons utiles dans la chaîne d'intermédiation : producteur/coopérative, fabricant/usine de transformation, grossiste/centrale, transport/logistique, distributeur/commerce.
2. Toute autre forme d'intermédiation doit être considérée comme «services» ou «prestations» à intégrer dans la valeur ajoutée de l'un ou de l'autre des principaux maillons de la chaîne.

3. La valeur ajoutée globale de référence (X) dans le PV HT final réglé par le consommateur/utilisateur doit être un multiple symétrique de la valeur ajoutée relative (VA) applicable au premier maillon (producteur/coopérative), laquelle ne peut être inférieure à X divisé par le nombre de maillons utiles (xn).

Ex. : si PV final = 100 avec 4 maillons, la VA de chaque maillon est de 25%.

4. Il n'existe aucune raison pour que la valeur ajoutée augmente proportionnellement avec chaque prix intermédiaire enrichissant ainsi forcément les derniers maillons. Chaque maillon peut faire varier sa valeur ajoutée moyenne en fonction d'une négociation interne avec les autres maillons intermédiaires. Il s'agit là de rationaliser les coûts payés par le consommateur sous un angle global et non plus de manière erratique et cumulative, intermédiaire par intermédiaire.

5. Il existe naturellement des exceptions tout à fait recevables ne permettant pas l'application de cette 12^e règle. Il suffit alors pour les acteurs concernés de faire preuve d'une véritable transparence tarifaire dans la construction du PV final en laissant le client/consommateur seul juge de sa décision d'achat.

EXEMPLE CHIFFRÉ D'APPLICATION

Considérant que la valeur ajoutée moyenne ou globale incluse dans le prix de vente payé par le consommateur est de 40%, faisant ainsi que la partie achats représente 60% du PV. Considérant ensuite que le prix de revient au stade du 1^{er} maillon est de 1,5€ par unité de produit et qu'il existe, par ailleurs, 4 maillons dans la chaîne économique (producteur + usine de transformation + logistique/transport + grande distribution), alors le prix équitable relevant de cette configuration suppose 3 conséquences :

1. Le prix de vente maximum pour le consommateur est de 15€
 $[(1,5€ \times 4 \text{ maillons}) / 0,40]$
2. Le prix d'achat minimum payé au producteur (1er maillon) est de 3,75€
 $(15€ / 4)$
3. La valeur ajoutée disponible pour les 3 maillons intermédiaires est de 75% du PV final soit 11,25€ $(15 - 3,75)$ ou 3,75€ en moyenne par maillon :

Maillon 2 = 3,75 + 3,75	= PV intermédiaire 7,50€
Maillon 3 = 7,50 + 3,75	= PV intermédiaire 11,25€
Maillon 4 = 11,25 + 3,75	= PV final 15€

La négociation équitable est ouverte pour définir le juste TM global entre toutes les parties prenantes !

73. Le créneau du commerce équitable

Un concept humaniste

Le principe fondateur du commerce équitable a été largement influencé, dans les années 60, par le prêtre ouvrier Francisco Van der Hoff toujours installé au Mexique. Le «padre Francisco» d'origine néerlandaise est devenu en quelque sorte l'abbé Pierre du commerce équitable en vivant actuellement avec seulement 2 dollars par jour au sein de la première coopérative de café certifiée au monde (UCIRI). Son idée initiale est de retrouver des valeurs de base dans le commerce en y associant *«La valeur du travail du producteur et le besoin du consommateur»*. Pour cela, il propose une nouvelle trinité incluant de manière réaliste l'économie, l'écologie et l'équité. Très septique sur les intermédiaires du commerce, la spéculation mais aussi sur l'efficacité de l'aide internationale et les postures de développement imposés par le Nord, le père Van der Hoff pense, au contraire, que *«L'on ne peut concevoir un système plus juste sans «accepter l'autre tel qu'il est avec ses dieux, ses espoirs et son chemin»*. Pour lui, construire un commerce plus juste repose sur un type d'organisation des échanges beaucoup plus démocratiques qui ne soient ni dominés par les uns ni subis par les autres, faisant en sorte que *«L'économie ne soit pas soumise à une loi naturelle mais à des règles dont les acteurs ont convenu ensemble, au bénéfice de tous»*. Dès lors la notion d'équité suppose que le client final (grand public) impose en permanence un contre-pouvoir au système économique traditionnel en permettant que *«Les producteurs et consommateurs reprennent la place centrale qui leur incombe»*.

La philosophie du commerce équitable

Ce sont les Pays-Bas qui sont incontestablement à l'origine du commerce équitable avec le pionnier Max Havelaar pour qui le commerce équitable doit être principalement *«Fondé sur le dialogue, la transparence et le respect en visant à plus de justice et d'équilibre dans le commerce mondial»*. L'objectif fondateur de cette association est *«De contribuer au développement durable en proposant de meilleures conditions commerciales aux producteurs marginalisés dans les pays du Sud et en sécurisant leurs droits»*. De ce fait, *«Le changement proposé par le commerce équitable ne passe ni par la charité, ni par une aide financière, mais par une organisation différente»*. Dans le cadre de cette doctrine, les petits producteurs défavorisés du Sud (Afrique, Asie, Amérique centrale et du Sud) doivent être soutenus sur le long terme par l'application de principes fondamentaux garantis explicitement au consommateur final :

- . Assurance d'une rémunération décente par la détermination d'un juste prix pour les récoltes fixé au-dessus des cours mondiaux ;

- . Préfinancement correspondant à 60% au maximum du prix et versement d'une prime de développement à la coopérative ;
- . Amélioration des conditions de travail en faisant respecter les règles de l'OIT ;
- . Mise en place de projets communautaires (écoles, centres de santé...) et environnementaux par une prime de développement et une prime à l'agriculture biologique ;
- . Etablissement de relations directes entre producteurs et consommateurs par le jeu de contrats à long terme ;
- . Renforcement en local des organisations de producteurs et de travailleurs.

La réalité du commerce équitable

Alors que les principes fondateurs du commerce équitable insistent sur le fait que toute la filière allant du producteur au consommateur soit à 100% équitable, il semble que la logique business préexiste toujours parmi les intermédiaires (multinationales de l'agroalimentaire, enseignes de la grande distribution, GMS, chaînes de restauration, magasins spécialisés...). Chez ces derniers, entre le discours marketing et la réalité, les pratiques du mercantilisme restent foncièrement incompatibles avec la notion d'équité. Il est clair, pourtant, que le développement du commerce équitable passe obligatoirement par les grands réseaux traditionnels afin de se faire connaître mais aussi et surtout pour se faire apprécier du plus grand nombre de consommateurs. Plus les consommateurs sont nombreux à s'impliquer dans leurs habitudes d'achat, plus cela permet d'assurer des débouchés en volume, de manière constante et significative, en faveur des producteurs défavorisés du Sud. Actuellement le pragmatisme économique oblige à choisir entre 2 voies bien distinctes : l'alternative marginale «pure» (type petits magasins d'agriculture bio) ou la présence la plus large sur le marché en acceptant un compromis mercantiliste évident sur la notion d'équité. Dans cette seconde option, il est clair que les entreprises ne sont pas des organisations philanthropiques et que pour l'ensemble des grands intermédiaires et réseaux traditionnels, tous les produits équitables sont considérés comme des niches de marché destinées à fidéliser la clientèle habituelle, faire un supplément de chiffre d'affaires, utiliser l'image éthique ou encore écouler à bon prix des produits supportant une production excédentaire ou une demande stagnante. Actuellement, la notion de «responsabilité sociale et environnementale» (RSE) attachée aux produits du commerce équitable est donc surtout, pour la plupart des entreprises impliquées, un argument marketing avant d'être une préoccupation dominante de solidarité économique.

Des produits porteurs de sens

Pourtant, plus les consommateurs seront impliqués dans les petits commerces du centre-ville comme dans les grandes surfaces, plus la mentalité des occidentaux a des chances d'évoluer en faveur d'une vision solidaire pour les petits producteurs du Sud.

C'est du moins le pari fait par l'association Max Havelaar qui n'hésite plus à travailler avec les grandes enseignes sur la base d'un rapport de force dans la négociation qui, sans être vraiment «équitable», reste pour le moins équilibré. Aussi pour éviter d'entrer frontalement en contradiction avec les idéaux du départ, la démarche de progrès dans l'actuelle «bulle» du commerce équitable impose que les principaux opérateurs soient en conformité avec l'état d'esprit initial. Il s'agit d'être «réglo» en veillant à proposer uniquement des produits porteurs de sens sous 2 conditions :

- . Offrir une constance dans les débouchés promis aux petits producteurs ;
- . Garantir aux consommateurs que les provenances sont parfaitement sous contrôle et qu'ils bénéficient d'une qualité irréprochable.

Le pari d'une évolution des mentalités

A la croisée de l'artisanat «bon esprit» qui semble avoir atteint ses limites en termes de débouchés, un autre aspect important dans le seuil critique actuel atteint par le commerce équitable réside dans la confiance des consommateurs face au flou juridique dans lequel évolue le commerce équitable. Une confiance qui repose sur la crédibilité et le sérieux des démarches de labellisation, de certification et de contrôle des producteurs, ainsi que sur l'appui réel qui leur est apporté sur le terrain. Bien que de nombreuses marques utilisent le label «commerce équitable», il n'existe aucune norme internationale commune sachant qu'actuellement les principaux standards sont assurés uniquement par le Fairtrade Labelling Organisations (FLO) dont se réfère complètement le label Max Havelaar (75% des produits labellisés dans le monde). Ce qui semble bien plus rassurant que les pratiques actuelles en matière d'éthique et de «responsabilité sociale et environnementale» prônées par les entreprises elles-mêmes, c'est que les standards sont adoptés pour chaque produit par une assemblée de représentants de producteurs, d'acteurs économiques et d'associations nationales de labellisation, dans le cadre d'une procédure associée à la norme ISO 65.

Partie 5

**Les *Best Practices*
dans le relationnel**

74. Reconnaissance et valorisation

D'après Claude Lévy-Leboyer, psychologue du travail, *«Les ressorts de la motivation ont beaucoup évolué. Rémunérations, primes, etc., ne suffisent plus, les collaborateurs seraient, en réalité, de plus en plus demandeurs de «motivation intrinsèque» au travail lui-même»*. D'une manière générale, les collaborateurs demandent plus de reconnaissance et plus de sens dans leurs activités quotidiennes afin de pouvoir mettre en œuvre «leur moteur intérieur». Il est néanmoins clair que le salaire occupe toujours la première place au palmarès des principaux motifs de rancœur vis-à-vis de l'entreprise, même si selon ce psychologue : *«La cristallisation des revendications autour de la rémunération n'est toutefois que l'expression d'une insatisfaction plus profonde»*. Même avis pour Christophe Gadé, psychologue social au cabinet Stimulus, pour qui *«La frustration est un décalage entre les attentes et la réalité perçue. Elle peut être d'ordre matériel lorsque le collaborateur souffre d'un trop grand décalage entre son engagement et sa rémunération ou son évolution de carrière, mais il existe aussi une forme de frustration sociale qui consiste à ne pas se sentir assez reconnu, assez valorisé ou à ne plus voir le sens de son travail, de son utilité sociale.»* Il est clair que dans la conjoncture actuelle, les entreprises cherchent à limiter les augmentations de salaire. Pourtant, selon Gérard Silve du cabinet Towers Perrin, en dehors du champ des promotions, *«Les dirigeants ont tendance à l'oublier mais il existe d'autres leviers de motivation que l'argent»*. C'est le cas notamment pour tout ce qui peut favoriser la motivation «intérieure» en faisant patienter 1 an de plus avant l'augmentation.

Méthodes de motivation par la reconnaissance et la valorisation des collaborateurs :

- . Améliorer les conditions de travail
- . Réviser le plan d'occupation des bureaux
- . Allouer une place de parking
- . Créer une meilleure ambiance (réunion croissants, dîner d'équipe, pots surprises...)
- . Inviter au restaurant
- . Favoriser les petits signes d'attention personnalisés
- . Permettre la flexibilité des horaires
- . Faire des compliments
- . Augmenter le nombre de petits signes de reconnaissance au quotidien
- . Féliciter en public ou par mail
- . Faire accéder au «club des meilleurs»
- . Remettre une distinction
- . Mettre dans la confiance de la direction
- . Déléguer un séminaire ou un colloque à son subordonné

- . Offrir un BlackBerry
- . Utiliser la formation-cadeau (coaching, stage non professionnel, MBA...)
- ...

FÉLICITER LE FLAGRANT DÉLIT DE «BIEN FAIRE»

Lorsque le manager exprime sa satisfaction à son équipe ou à un collaborateur méritant, il favorise et entretient directement un climat de confiance et de motivation. Pour Romain Bureau, DG adjoint du cabinet IDRH, *«Tout le monde a envie d'être apprécié. Mais ça ne s'arrête pas là. Si l'exercice est bien mené, il renforce la crédibilité du manager et permet au collaborateur de progresser»*. C'est également le credo de Bernard Diridollou, auteur de *«Manager son équipe au quotidien»* (Ed. d'Organisation), qui affirme que le management ne voit le plus souvent *«Que ce qui ne va pas, ce qui pourrait être amélioré, ce qu'il faut changer»* mais plus rarement *«le flagrant délit de bien faire»*. Pour ces deux spécialistes, il est rare que dans l'entreprise tout soit noir et qu'il n'existe aucun motif de satisfaction au niveau de l'équipe ou à l'échelle de chaque collaborateur. Ainsi Sandra Le Grand, présidente de *CanalCE*, témoigne qu'elle félicite régulièrement ses collaborateurs, car *«Souligner les points positifs, cela encourage les bonnes pratiques»*. Elle insiste également sur le fait que les compliments doivent être distribués de manière équitable en ne se limitant pas seulement aux résultats quantifiables : *«Je félicite non seulement les commerciaux mais aussi des membres de l'informatique ou du marketing dont le travail, même s'il est moins visible, contribue au résultat»*.

Les bonnes règles pour mener un entretien de félicitation :

- . Créer un moment de tête à tête en convoquant son collaborateur exclusivement pour le complimenter, sans aborder aucun autre sujet ni émettre une quelconque critique de type oui mais.
- . Expliquer de manière concrète les effets positifs du comportement tout en restant précis sur tel et tel aspect technique de la contribution.
- . Axer l'essentiel des arguments sur le talent et/ou les qualités personnelles du collaborateur.
- . Lui laisser le temps de s'exprimer et de se valoriser en lui donnant ainsi l'occasion d'expliquer son travail dans le détail.

75. Les règles du savoir-vivre dans l'entreprise

Bien appliquer les règles du savoir-vivre

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'adulescent». 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'insatisfaction, 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 le couloir.
- . Dire bonjour en entrant dans une pièce ou dans l'ascenseur.
- . Répondre rapidement à un appel téléphonique au lieu de laisser sonner, ne pas faire poireauter un correspondant en ligne ou «oublier» de rappeler suite à un message.
- . 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 le service
- . 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.

Les 11 maladresses à éviter

Le savoir-vivre en affaires est un atout majeur pour réussir sa carrière de cadre, voire même pour se faire embaucher dans un poste assujéti à des relations extérieures. D'après une enquête réalisée par le cabinet américain *Eticon* (en 1999 mais toujours d'actualité), 85% des cadres préfèrent rompre avec une relation d'affaires plutôt que de subir sa grossièreté. 62% estiment que l'impolitesse se manifeste particulièrement au téléphone et 80% se plaignent d'un manque chronique de courtoisie dans les relations de travail. Selon Tamiko Zabliith, fondatrice de l'école des bonnes manières *Minding Manners*, il existe 11 maladresses à éviter absolument pour ne pas se faire griller :

1. Monopoliser la parole : *A contrario*, il est nécessaire de pratiquer l'écoute, ne pas couper la parole et ne la monopoliser que 2 minutes d'affilée.

2. Emettre des opinions tranchées : Bien au contraire, il faut préférer opiner de la tête, établir un contact visuel, ne pas hésiter à reprendre certains des propos de la discussion. Naturellement ne jamais parler immédiatement affaire mais préférer plutôt, à l'américaine, un «small talk» d'une dizaine de minutes en parlant de tout et de rien. Relancer la conversation si un silence s'installe de plus 10 secondes. Enfin, le mieux est d'échanger sa carte de visite en cours de discussion et jamais au début.

3. Transgresser les codes de bonne conduite au téléphone : A l'inverse, il faut rappeler sans faute les personnes qui ont laissé un message. Lors d'un appel, se présenter avec nom et prénom avant qu'on ne le demande et faire de même en décrochant. Ne pas laisser sonner plus de 3 fois son téléphone avant de décrocher et prévoir en cas d'absence un renvoi vers le standard ou sa messagerie.

Négliger l'orthographe et la syntaxe dans les e-mails : Il est conseillé de ne jamais écrire en majuscule car cela donne l'impression de crier. Faire court, en faisant tenir le message sur une page écran maximum tout en précisant l'objet de manière explicite.

Ne pas oublier de dire «bonjour, merci ou cordialement» dans le mail, en accusant réception des mails importants lorsque la réponse est différée.

5. Ne pas donner signe de vie après un rendez-vous : La bonne façon consiste à expédier un mot de remerciement dans les 48 heures en indiquant que l'on a apprécié l'échange et en indiquant brièvement les éventuels engagements pris. Il est conseillé de terminer par une formule du type «cordiales salutations».

6. Annuler un rendez-vous à la dernière minute : Dans ce cas, il faut prendre l'initiative de prévenir au plus vite par téléphone et personnellement son interlocuteur. Il n'est pas nécessaire de s'étendre sur les causes du report en proposant une autre date convenant à son interlocuteur comme en utilisant la formule «*je vous prie de m'excuser*» au lieu de «*je m'excuse*».

7. Se comporter chez un client comme chez soi : Le savoir-vivre consiste à marcher lentement dans les locaux , ne pas entrer dans le bureau sans y être invité, laisser son hôte tendre la main en premier, attendre que celui-ci désigne un siège pour s'asseoir. Si le téléphone sonne, faire mine de se retirer ou alors relire ses notes afin de ménager l'intimité de l'entretien.

8. Se montrer méprisant avec le personnel : A l'accueil ou face à l'assistante, il est préférable de décliner avec le sourire son identité et l'objet de sa visite.

9. Se laisser aller au restaurant : En tout premier lieu, il est nécessaire de couper son téléphone portable et de ne surtout pas le poser sur la table. Etre bref à la lecture de la carte en laissant le choix du vin à celui qui invite. De préférence prendre le menu du jour ou celui de son interlocuteur en évitant de commander des plats qui tâchent. Eviter également de prendre l'apéritif en privilégiant l'eau minérale. Une fois l'assiette terminée, croiser les 2 couverts de manière à indiquer 10 heures et 20 heures.

10. Jouer les pique-assiettes : Ne pas arriver plus de 30 minutes après l'heure convenue en allant d'abord remercier les organisateurs pour leur invitation. Il est judicieux de ne pas tenir dans une main sa coupe de champagne et dans l'autre, un canapé, ce qui ne permet plus de serrer des mains.

11. Passer pour un importun : L'«eye-contact» est l'approche la plus courtoise pour se présenter, ce qui suppose d'abord d'accrocher le regard de son interlocuteur. Se présenter en laissant la personne répondre la première mais sans ajouter le fameux «enchanté». Par instinct, il vaut mieux privilégier les groupes ou les solitaires en s'interdisant d'aborder directement 2 personnes en cours de conversation. A l'occasion d'une présentation, le savoir-vivre consiste à présenter d'abord la personne la moins gradée en donnant sur elle un détail qui la valorise.

76. Faire confiance à son intuition

Le potentiel créatif de l'intuition

D'après Malcom Gladwell, auteur du best seller *La Force de l'intuition* paru aux éditions Rober Laffont, «*La plupart des choix que l'on fait dans la vie des affaires comme dans la vie tout court sont le fruit de micro décisions ultrarapides plutôt que de raisonnements construits*». Il faut donc, selon lui, être capable de sortir régulièrement de l'approche purement rationnelle afin d'éviter les raisonnements «techniciens» stéréotypés et préfabriqués, car plus on est rationnel moins on utilise l'intuition et plus on se méfie de ce concept flou et un peu ésotérique baptisé sixième sens. Pourtant d'après le psychologue Mario Varvoglis, spécialiste du comportement, «*Le cerveau enregistre en permanence un nombre considérable d'informations sans que l'on s'en aperçoive, ce qui influence notre jugement et nos décisions*». En fait, l'extraordinaire machine qu'est le cerveau humain brasse, compile, archive, extrait le sens de millions d'informations dans le silence des neurones. En cela, la rationalisation ne représente, au mieux, que la petite partie émergée du travail cognitif et de conscience, souvent de manière formatée et routinière. Il en ressort, parallèlement, que le fort potentiel créatif de l'intuition reste bridé et sous-utilisé. Même si, heureusement, beaucoup de managers agissent «avec raison» en utilisant leur feeling, il est possible de développer encore davantage cette capacité psychique et d'en faire un atout précieux pour réagir plus vite et surtout trouver des solutions originales aux situations rencontrées. Le «principe d'alimentation» de base est que plus l'information enregistrée est riche et multiple, plus les associations d'idées deviennent alors fécondes.

Les conditions pour faire travailler son inconscient et développer son intuition :

. Etre curieux de tout

Lorsque le cerveau se nourrit d'informations multiples et variées (et surtout pas dans le même domaine expert) et/ou travaille sur des thèmes différents les uns des autres, il établit alors des liens inattendus entre eux, des combinaisons originales qui se transforment ensuite en intuition. Pour Eric Langevin, coach chez Kreacom, «*On gagne toujours à s'intéresser à des sujets sans rapport apparent avec son activité quotidienne*» ce qui suppose de «*Rester ouvert à tout car l'inspiration se nourrit de la curiosité*».

. Réfléchir hors des sentiers battus

L'intuition procède de manière exactement inverse d'une structuration ou d'une organisation rationnelle de l'information en favorisant, au contraire, un foisonnement imprévisible.

Pour favoriser cet exercice naturel, il faut donc solliciter son imagination et ses émotions selon une technique baptisée «mind mapping» ou cartographie mentale. A partir d'un thème central, il s'agit d'écrire sur une feuille toutes les divagations qui viennent à l'esprit (mot, symbole, dessin) en passant volontiers du coq à l'âne comme en s'autorisant toutes les digressions et fantaisies possibles. A la fin de l'exercice, on utilise des crayons de couleurs différentes pour relier les idées et représentations ayant un rapport entre elles en formant ainsi une «cartographie» de ce que l'on a en tête. Cette méthode permet, au final, de structurer des idées arrivant en ordre dispersé afin d'ouvrir de nouvelles pistes de réflexion.

. S'accorder des plages de disponibilité intellectuelle

Pour être inspiré, il est nécessaire d'être dans l'inaction intellectuelle et dans un état de bien-être momentané (aller au WC, toilette du matin, douche, bain, plage, jardinage, jogging, salle d'attente, métro, train, avion...), afin de laisser courir ses pensées et/ou méditer en étant détendu. D'après Nathalie Bergeron-Duval, cofondatrice du cabinet Sense for Business, *«Un esprit surchargé ne peut pas être intuitif. Il faut se ménager des plages de disponibilité. A vous de trouver les situations les plus favorables».*

LE PARADOXE DE L'INTUITION

Le paradoxe de l'intuition c'est que celle-ci se nourrit du traitement inconscient de millions d'informations, émotions, sensations, perceptions, au sein d'hyper connections au cœur du système limbique, de l'hypothalamus, du cortex humain et du corps calleux, pour se traduire ensuite de manière hyper simplifiée en 3 types de signaux. Ces signaux peuvent se comparer à ceux d'un feu tricolore en s'associant le plus souvent à une décision, une idée, une vision, un projet, une position à prendre :

- . **Signal Vert ou «OK»** : Intuition que l'on est dans le vrai, le bon, le juste, le légitime.
- . **Signal Orange ou «Attention»** : Intuition qu'il existe un problème masqué, un «loup», un aspect parasite, une nécessité à rester prudent.
- . **Signal Rouge ou «No»** : Intuition que c'est faux, que ce n'est pas exact, qu'il existe un danger ou un risque important, que ce n'est pas bon pour soi.

. Programmer ses rêves

Sachant que la «nuit porte conseil», il est justement conseillé d'en profiter en faisant travailler de manière «orientée» son cerveau. Pour cela, il suffit de se poser une question simple et précise juste avant de plonger dans le sommeil, au moment que les sophrologues appellent le «rêve éveillé». Cet état de semi-conscience est propice pour faire émerger les images et les sensations que l'on a gardées en mémoire sans s'en rendre compte. Une autre technique consiste à «passer commande» de ses rêves au moment de se coucher. Pour que cela marche, le coach Clément Boyé recommande de savoir exactement ce que l'on veut en insistant sur le fait que *«Pour que la réponse soit claire, la question à se poser le soir avant de s'endormir doit l'être aussi. Sinon, le cerveau, désorienté, ne fera que ressasser des angoisses».*

Il est également possible en s'installant dans un fauteuil de se relaxer, puis d'écrire une question de la manière la plus simpliste qu'il soit, avec des mots courts pouvant être compris par un enfant de 10 ans, puis de laisser faire le cerveau.

. Noter toutes les idées qui viennent

Les idées arrivent toujours au moment où l'on ne s'y attend pas en étant, en plus, très fugitives comme «Les bulles à la surface de l'eau». Une bonne méthode consiste donc à les noter immédiatement sur le vif par écrit et dans le désordre avant qu'elles ne disparaissent. Cette démarche qui demande un effort au début en s'obligeant à utiliser un bloc note, un calepin ou un dictaphone, devient ensuite un très bon réflexe.

COMMENT DÉVELOPPER SON INTUITION ?

Pour développer son intuition Nathalie Bergeron-Duval et Fabien Chabreuil de l'institut français de l'Ennéagramme propose 5 exercices simples pour développer son intuition. L'objectif est de rompre avec les schémas de pensée routiniers qui sont d'ailleurs le plus souvent associés à des comportements habituels. Pour aiguiser ses facultés d'analyse inconsciente, il faut solliciter des zones du cerveau laissées de côté en pratiquant chaque jour de petites ruptures de manière volontariste :

- . **Changer de main** : Formuler une question et y répondre sur un papier de format inhabituel en écrivant de la main gauche pour les droitiers et inversement pour les gauchers.
- . **Casser les rituels** : Inverser les habitudes du matin au moment de la toilette en se brossant les dents avant de se raser ou inversement, lire ses mails avant de prendre le petit déjeuner ou inversement...
- . **«Profiler» les inconnus** : Il s'agit de deviner le look de la personne qui marche derrière soi en se fiant uniquement au bruit de ses pas ou à son ombre.
- . **Lire les magazines «people»** : Choisir une star dans l'une des pages du magazine en imaginant ce qu'elle ferait à votre place dans telle ou telle situation de vie courante.
- . **Tester en aveugle** : Entre amis ou en couple, il s'agit de déjeuner ou de dîner les yeux bandés en essayant de retrouver le nom et la composition des plats ou encore les origines du vin.

. Ne pas confondre désir et intuition

La première impression que l'on peut avoir sur quelqu'un se détermine, en général, entre 16 secondes et 1 minute. Cela est dû au fait que pour «jauger» un inconnu l'esprit se fonde inconsciemment sur l'analyse rapide de dizaines d'émotions et d'expériences déjà vécues en situation similaire. Apparaît alors une réponse globale intuitive et automatique de polarité positive, neutre ou négative. L'émergence de cette information peut toutefois être perturbée par le phénomène du «wishful thinking» (le fait de prendre ses rêves pour la réalité) lequel, sous l'intensité d'un désir, d'un *a priori* ou d'une émotion, fait perdre toute forme d'objectivité. Cette tendance est naturelle chez l'individu qui souhaite fortement quelque chose et projette dessus son désir.

Dans ce cas et pour éviter l'erreur, il faut se demander posément pourquoi l'individu qui est en face de soi, ou le projet proposé, plaît ou contrarie. En fait, il s'agit de faire le tri entre des souhaits conscients mais subjectifs et le rendu inconscient de son intuition, en n'oubliant jamais que le plus difficile n'est pas d'avoir du flair mais de le valider !

INTUITION, UN ATOUT MAÎTRE

Si selon Raymond Poincaré, ancien Président de la République, «*C'est avec la logique que nous prouvons et avec l'intuition que nous trouvons*», il est essentiel de développer quotidiennement son intuition, en complément de sa raison. En fait, il ne peut y avoir de véritable conscience des choses sans tenir compte du signal intérieur révélé par l'intuition. Sorte de boussole intime et afin de rester juste, l'intuition doit être naturelle, non censurée ni bridée par l'avis dominant des autres ou d'un politiquement correct. Quelques conseils pour utiliser à fond son intuition comme une aide à la décision pertinente :

- . Ecouter d'abord et en priorité sa petite voix intérieure qui souffle de manière relativement primaire une polarité ON (bon) ou OFF (mauvais) sous forme de sentiment, d'impression et/ou de sens à adopter dans la solution. *A posteriori*, c'est très souvent cette option fondée sur le fonctionnement intime des sens, du subconscient et de l'inconscient lesquels brassent des millions de stimuli, qui apporte la réponse la plus juste et légitime face à la dictature du raisonnement.

- . Toujours donner la priorité au cerveau droit qui, peu formaté par la culture dominante, héberge le créatif, l'intuitif, l'imaginaire et la globalisation, plutôt que par le cerveau gauche davantage rationnel, logique et fortement formaté par la culture dominante.

- . Ne jamais se laisser influencer par les membres de son entourage, même s'ils sont animés des meilleures intentions du monde, en osant aller contre l'avis d'autrui si tel est le signal intérieur provenant de sa propre analyse, émotion ou motivation.

- . Eviter de juger autrui sur des éléments apparents ou sur des *a priori* en se laissant plutôt aller à l'empathie, en s'imprégnant de tous les indices subtils dégagés par son comportement (geste, mimique, regard, ton de la voix...). En bloquant, contrôlant ou en filtrant artificiellement la réception d'informations (stimuli) provenant de l'extérieur, l'intuition est inhibée et restitue de l'erreur donc un risque de mauvais jugement.

- . Savoir revenir à sa première impression (intuition) en évitant le forçage du raisonnement des autres, la pensée dominante du chef ou l'argumentation de son interlocuteur. Claire, simple et limpide, l'intuition reste le meilleur allié de l'individu et favorise sa justesse dans ses choix de vie.

77 ■ Vérité et mensonge en entreprise

L'espèce humaine est vouée au mensonge...

Bien qu'il ne soit pas toujours possible de dire toute la vérité et qu'il arrive forcément à chacun de tricher avec la réalité des faits, personne ne souhaite être dupe du mensonge des autres. C'est la raison qui explique le retour en force dans l'entreprise d'une demande d'éthique et de transparence. Selon la psychologue Claudine Biland, auteur de *Psychologie du menteur* (Odile Jacob), «*L'espèce humaine est vouée au mensonge. L'on ment parce qu'on est imparfait mais aussi pour rendre vivable la vie en société*». D'après elle, «*Les gens qui disent tout le temps et crument ce qu'ils pensent sont des pervers, alors qu'à l'inverse ceux qui mentent en permanence sont des mythomanes*». En fait, il existerait dans l'entreprise une véritable «*hypocrisie diplomatique*» fondée sur 4 types de mensonges destinés à préserver la paix sociale et à ne pas être contre-productif dans les relations interindividuelles. C'est l'avis de Philippe Corda, coauteur de *L'Entreprise réconciliée*, pour qui «*La transparence à tout prix n'apporte rien*» :

. **Se procurer un avantage** : Le recours au mensonge, petit ou grand, se «légitimise» par le principe qui veut que «la fin justifie les moyens». Il est certainement le plus égoïste et vénal de tous car toujours animé par une recherche de profit ou d'intérêt pour soi. Ce mensonge est surtout pratiqué par les hommes d'affaires, financiers, commerciaux, commerçants, publicitaires... et suppose de convaincre son interlocuteur en évitant d'être démasqué car s'il y a gros à gagner, il y a aussi beaucoup à perdre.

. **Sauver son image** : Cette posture consiste à mentir sciemment pour sauver les apparences afin de ne pas révéler une erreur ou un acte délictueux dans le but d'éviter une éventuelle sanction, un discrédit ou un déshonneur. Très pratiqué par les politiques, les chefs d'entreprises, les coupables, qui ne veulent pas assumer personnellement d'éventuelles conséquences découlant de certains faits, ce type de mensonge relève mentalement d'un manque de courage et de loyauté afin de sauver sa peau.

. **Faire plaisir** : Ce type de mensonge fondé sur l'affabilité consiste à ne pas aborder les sujets qui fâchent, à ménager ses collaborateurs ou ses proches et/ou à caresser les autres dans le sens du poil. Il est considéré comme le plus excusable car fondé sur une approche altruiste de la relation à autrui même s'il permet, parallèlement, de soigner sa propre image de personne «gentille».

. **Eviter la panique** : C'est le grand classique du mensonge d'Etat destiné à éviter une crise, un conflit, des problèmes sociaux afin que le «pire» n'arrive pas.

Ses auteurs et les conseillers qui les suggèrent utilisent là une manipulation de masse foncièrement infantilissante destinée à masquer un dispositif insuffisant, des imprévoyances condamnables ou un fiasco. Ils considèrent, en général, que les gens ne sont pas assez adultes pour supporter la vérité toute crue et se doivent alors de minimiser les faits par «devoir de positivité» fallacieux.

LA CONTRADICTION OCCIDENTALE

La double tradition gréco-latine et judéo-chrétienne a imposé un certain nombre de valeurs morales en Occident faisant de l'honnêteté un devoir et une vertu. Exemples de citations en faveur de la vérité :

- . «*Que votre oui soit oui et que votre non soit non*» reprenant une parole de Jésus dans l'Evangile
- . «*La fausseté est une chose basse et répréhensible et la sincérité une attitude noble et digne d'éloge*» sachant que «*Le discernement ingénieux du vrai*» fait partie des quatre vertus cardinales qui signent l'homme parfait. Aristote

Pourtant selon Claudine Biland, psychologue social, «*L'honnêteté ne figure pas dans les dix commandements et le mensonge ne compte pas au nombre des sept péchés capitaux*» ouvrant ainsi une brèche active pour la pratique généralisée du mensonge. Elle souligne également que le «*pardon des fautes*» via la confession permet une absolution du mensonge à bon compte donc une pratique acceptable...

Lien entre mensonge et désinformation

Si gouverner c'est mentir, alors la plupart des hommes et des femmes politiques mentent effrontément en cours de mandat considérant cela comme un acte de management normal des faits et des situations. Il semble même que la plupart des influents et consorts au pouvoir utilisent le mensonge comme une désinformation stratégique afin de ne pas troubler l'ordre établi. Le raisonnement tenu est relativement simple en considérant que la réalité économique et sociale est devenue d'une telle difficulté à saisir pour le quidam moyen, qu'il vaut mieux éviter de prêter le flanc à la critique sachant que de toute manière l'actualité apporte régulièrement son lot de mauvaises nouvelles dont la priorité mobilise régulièrement l'attention de tous. Aussi pourquoi ne pas mentir peu ou prou sachant que très peu de personnes (hormis les bons journalistes, historiens, enquêteurs et juges) se soucient vraiment de rechercher l'exacte vérité et qu'il sera toujours possible de la contredire par avocat interposé !

Dès lors avec une bonne rhétorique, 2 belles phrases, un ton affirmé et la main sur le coeur, il est possible pour un bon communicant de renverser l'opinion publique ou pour le moins de créer le doute. Un art que savent utiliser sans état d'âme la plupart des ténors de la politique, surtout ceux qui ont l'habitude de tirer des casseroles aux fesses et qui n'hésitent pas à transformer la réalité initiale au format très spécial de leur propre vérité !

Selon le philosophe Alain Etchegoyen «*Les mensonges sont devenus plus calculés, plus systématiques et plus professionnels*». Un avis partagé par Christian Harbulot, fondateur et directeur de l'école de guerre économique, pour qui «*La désinformation est devenue l'une des armes économiques les plus tranchantes de notre début de siècle*». Cette pratique majoritaire à l'échelle politique et économique n'est pas sans créer des tendances pernicieuses en société en matière de rejet massif de confiance, scepticisme et repli sur soi.

PRINCIPAUX MENSONGES POUR ENJOLIVER LES CHIFFRES

La force des habitudes dans les postes ministériels et élyséens tend à légitimer le mensonge public en maniant constamment la désinformation et la ruse pour minorer la réalité lorsque cela arrange les intérêts du pouvoir en place. Sous des airs sympathiques de Monsieur ou de Madame propre, il n'existe pas un seul ministre et un seul président de la République qui n'ait participé de près ou de loin à un tripatouillage tactique des comptes, des chiffres et des statistiques. Exemples de méthodes utilisées par Bercy (considéré comme le plus menteur de tous) et par tous les représentants des gouvernements successifs en matière de chômage, déficit budgétaire, trou de la Sécu... dans le but de rouler tout le monde dans la farine :

- . Faire réaliser des enquêtes complaisantes, des rapports bidons ou des sondages favorables, tout en mettant au panier les études gênantes.
- . Prétexter l'héritage du gouvernement précédent en l'accusant d'avoir mal géré la France en informant le pays, les yeux dans les yeux, que pour éviter la faillite on est soi-même obligé de lever des impôts en catastrophe.
- . Changement de méthode comptable destiné à masquer les mauvais chiffres
- . Minorer régulièrement les chiffres afin que cela n'attire plus l'attention à la longue
- . Présenter de manière habile et positive des faits qui ne le sont pas du tout
- . Ne jamais parler des chiffres lorsque ceux-ci sont considérés comme gênants
- . Publier des états statistiques rétroactifs avec plusieurs années de décalage
- . Publier des données secondaires pour détourner l'attention
- . Rendre difficile l'accès aux chiffres officiels en obligeant à les rechercher avec une loupe
- . Découper la comptabilisation en multiples tranches distinctes difficilement associables
- . Présenter les comptes de manière à ce que personne n'y comprenne rien
- . En matière de croissance, muscler artificiellement les recettes en inventant de toute pièce des ressources qui n'existent pas sachant que de manière mécanique chaque point de croissance invoqué doit générer 5 à 7 milliards d'euros de rentrées fiscales supplémentaires.
- . Recourir à l'usage des «fonds de concours» afin de fabriquer des recettes imaginaires en intégrant des recettes non fiscales (produit des amendes...) tout en se gardant bien de prendre en compte les dépenses des activités qui les ont générées.
- . Pillage pur et simple d'organismes et d'entreprises publics afin de renflouer les caisses de l'Etat
- . Minorer les dépenses en les inscrivant sur d'autres lignes comptables ou budgétaires
- . Maquiller une vraie dépense en une fausse dotation au capital

Les différentes cultures du mensonge

Selon les cultures, il existe de fortes variantes dans l'usage du mensonge entraînant comme en Occident une forte contradiction entre des principes moraux contraignants et des pratiques souvent laxistes.

. Tradition catholique

Selon Pascal Baudry, consultant et auteur de *Français et Américains, l'autre rive* (Village mondial), il existe en France «*Une culture de l'implicite laissant la place au décalage, à la finesse, au glissement de sens, au second degré et parfois au mensonge*» créant «*Un manque d'identité parfaite entre ce que l'on dit et ce que l'on fait*». Un comble pour une culture qui se veut être la référence universelle !

. Tradition protestante

Il en va tout autrement dans cette culture qui favorise l'explicite dans laquelle la notion de vérité n'a pas le même sens, sachant que tout doit être dit et que rien ne peut être caché, y compris ce qui semble évident. Ainsi pour les Anglo-Saxons, «*Ne pas dire signifie se rendre coupable de parjure*» prévient Pascal Baudry constatant que «*La culture protestante qui ignore la confession exige d'être «accountable», un terme qui n'existe pas en français mais qui signifie que les mots que l'on prononce doivent correspondre à ses actes et que l'on est redevable de la différence entre les deux*».

. Culture orientale

D'après Antoine Sfeir, journaliste franco-libanais et auteur de *Vers l'Orient compliqué* (Grasset), «*En Orient, taire une vérité n'est pas mentir*» en laissant la conscience tranquille à celui qui ne répond pas. «*Ce que nous considérons comme un mensonge par omission n'est pas un mensonge pour l'Islam. Ainsi les musulmans d'obédience chiite invoquent-ils un verset du Coran pour légitimer le fait de dissimuler leur appartenance religieuse s'ils sont entourés de sunnites. C'est cette recommandation baptisée «taqiya» qui a abouti à une préférence commune à toute la région pour le non-dit. Si je sais que l'époux de ma sœur la trompe, je ne dirai rien à ma sœur mais j'irai casser la figure à son mari !*». En fait, poursuit-il, dans la culture musulmane «*Mieux vaut ne pas voir pour ne pas savoir. Un œil qui ne voit pas, c'est un œil qui ne souffre pas*».

. Culture japonaise

Pour Jean-Luc Domenach, directeur de recherche à Sciences Po, «*Les Japonais n'aiment pas parler abruptement et évitent autant qu'ils le peuvent de le faire*». Le Japon est d'ailleurs considéré comme le pays où l'on ne dit jamais non sachant que, contrairement à l'affirmation franche de ce qu'ils pensent, «*Les Japonais préfèrent utiliser un prudent entre-deux qui a d'ailleurs le don d'exaspérer les Occidentaux*».

Il ne s'agit évidemment pas pour eux de cautionner le mensonge mais de rechercher la discrétion». Il existe dans la langue nipponne plus de 20 expressions différentes pour dire «Je ne sais pas» !

LA JOUISSANCE DU SECRET

D'après Serge Tisseron, psychanalyste, *«La possession d'un secret suscite une certaine forme de jouissance»* pour celui ou celle qui le détient, notamment chez le cadre qui *«En tire également des avantages matériels sous forme de promotion ou d'augmentation»*. C'est ce qui explique, en partie, pourquoi certains managers sont a priori plus doués que d'autres pour garder des secrets et manipuler leur entourage. En fait, il n'y a pas vraiment de courage à mentir dans l'intérêt supérieur de l'entreprise sachant que dans de nombreux cas, la carrière ou la promotion du cadre peut être remise en jeu s'il parle. Selon ce praticien : *«Un cadre qui a grandi dans une famille à secrets va réutiliser inconsciemment dans le contexte de l'entreprise les réflexes acquis pendant son enfance. Il a appris à se taire pour ne pas faire souffrir ses parents avec des questions indiscrètes. Pourtant contrairement à l'enfant qu'il a été, le cadre qui se retrouve à nouveau dans cette situation à l'âge adulte en tire un profit propre à adoucir sa souffrance»*.

Aussi, ce psychanalyste préconise pour tous ceux qui sont à l'aise dans le management de la «secrétude» de bien réfléchir au fait (pervers) qu'ils n'ont pas pris goût à un comportement acquis depuis l'enfance. Il leur propose de se poser clairement la question de savoir si cela est vraiment indispensable à leur mission. Pour lui, hormis certains cas légitimes de haute confidentialité (négociation d'un contrat stratégique, rachat d'un concurrent, innovation forte...) ou d'un risque de forte déstabilisation de l'entourage, aucun dirigeant n'est jamais condamné à cacher inévitablement des choses ou à faire preuve d'un manque de loyauté envers ses collaborateurs, surtout lorsque le secret peut avoir ensuite des conséquences sociales lourdes pour eux (fusion, fermeture de site, restructuration, licenciement...).

Exemples de postures courantes et de petites déviances comportementales chez ceux qui conservent des secrets trop lourds pour eux et qui finissent souvent *«Au cimetière des managers cassés, frustrés et désillusionnés»* selon l'expression de Paul Delahaie, PDG du cabinet Variations :

- . Ne pas répondre directement ou pas du tout en éludant les questions posées
- . Faire semblant de s'intéresser aux propositions mais sans donner suite
- . Noyer régulièrement le poisson avec des réponses toutes faites
- . Regard fuyant ou, au contraire, fixe associé à une contraction constante des pupilles
- . Geste fréquent consistant à se toucher le bout du nez dans la discussion
- . Parler peu et se confier encore moins
- . Ne pas tenir au courant son assistante (ou son entourage) de certains documents reçus ou envoyés
- . Apparition de maux psychosomatiques (insomnie) avec usage d'antidépresseurs, anxiolytiques...

. Approche chinoise

Contrairement au Japon, la Chine a l'image d'une nation dans laquelle on peut dire oui un jour et non le lendemain faisant que la vérité dans l'empire du milieu est tout sauf intangible. Il existe 2 raisons à cela dont la première est culturelle sachant que pour un Chinois «*L'harmonie est plus importante que la vérité... et qu'au nom de l'harmonie, toute vérité n'est pas bonne à dire*» comme le souligne justement Chenva Tieu, auteur d'un *Manuel de chinoiserie à l'usage de mes amis cartésiens* (Anne Carrière). Celui-ci confirme que «*Si pour un Européen ce qui est écrit noir sur blanc dans un contrat représente la vérité, faisant alors que c'est à la réalité de s'adapter aux clauses négociées, en Chine, l'évolution de la réalité est déterminante. Le contrat témoigne alors de ce que l'on fait à l'instant T, et si l'équilibre de la relation se modifie, c'est le contrat qui doit suivre*». La seconde raison expliquant pourquoi mensonge et vérité n'ont pas le même sens en Chine qu'en Occident est d'ordre conjoncturel et notamment socio-économique. D'après Jean-Luc Domenach, auteur de *La Chine m'inquiète* (Perrin), «*Aujourd'hui, les relations interpersonnelles sont dominées par l'idée de profit. Que puis-je retirer de l'autre ?*». Il semble, d'après lui, que l'exigence de vérité passe bien après la sacro-sainte notion d'intérêt personnel faisant que le Chinois cherche d'abord et avant tout à faire tourner la situation à son avantage.

Mentir, le ciment artificiel de l'entreprise

Il est d'un fait notoire que les mensonges rythment la vie quotidienne de l'entreprise. Menus mensonges pour ne pas froisser la susceptibilité des collègues ou pour améliorer l'ambiance du travail, aux gros mensonges manipulateurs qui empoisonnent les rapports hiérarchiques ou deviennent un mode de direction d'entreprise, les conséquences ne sont jamais neutres. Les principaux mensonges utilisés indifféremment par les salariés ou les patrons entre eux, mensonges dirigés vers les clients et les acteurs extérieurs rivalisent tous de prouesses verbales afin de mieux faire passer la réalité. Pourtant selon les sociologues, le mensonge n'est qu'un élément de la stratégie de l'individu, comme la vérité. Il permet de conserver un certain contrôle sur la situation et sur la personne qui fait face, alors que le fait de dire la vérité rend transparent, par conséquent plus vulnérable.

Dans l'entreprise en raison des enjeux de pouvoir, chacun essaie d'influer sur ses collègues, d'en obtenir le maximum en prenant le contrôle de l'information. Aussi, les stratégies de mensonge sont particulièrement agressives compte tenu du court-terme qui oblige à réussir au plus vite. Un second élément est également déterminant dans la généralisation du mensonge. Il s'agit de la recherche de rentabilité qui, par ses logiques financières et de contrôle de gestion souvent inadaptées au fonctionnement humain de ceux qui y sont soumis, oblige à des réponses superficielles de conformité aux méthodes imposées. Les principaux types de mensonges pratiqués en entreprise ont tous une destination psychologique précise. Exemple de ces destinations :

. Mentir pour gagner du temps

Dans le cadre d'une demande qui se termine en «tion» comme augmentation, promotion, formation, mutation, le mensonge agit souvent comme un calmant pour retarder l'échéance.

. Mentir pour entretenir la motivation

Dans le cas d'un travail ne correspondant pas aux attentes, le mensonge «pincette» est destiné à complimenter l'intéressé, tout en lui distillant petit à petit des suggestions et des remarques de changement.

. Mentir pour garder le pouvoir

Rarement indispensable, le mensonge prend souvent la forme d'une «rétention d'information» dans l'espoir de préserver un ascendant sur les autres. Largement pratiquée par ceux qui craignent qu'on ne prenne leur place, il correspond parfaitement à la pensée suivante : *«Celui qui croit fuir son destin est seulement attaché par une corde plus longue».*

. Mentir pour se valoriser

C'est se faire mousser auprès de ses interlocuteurs en mentant effrontément sur des sujets invérifiables. Le principe est de se faire passer pour un caïd capable de résoudre des problèmes difficiles. Il correspond en fait, à l'enfant vantard qui sommeille en chacun de nous.

. Mentir pour éviter de se faire piéger

Pris entre deux chaises ou entre deux parties qui s'affrontent, il s'agit ici de mentir par omission, de ne rien révéler ou affirmer qui pourrait exacerber la situation, afin de se préserver une bonne relation avec chacun des protagonistes.

. Mentir pour rassurer son interlocuteur

Il s'agit ici de jouer le rôle du parent réconfortant et chaleureux qui ment à un enfant (consommateur, client, collègue, salarié ou patron) pour ne pas le décevoir, l'inquiéter inutilement ou avoir la paix.

78. Politesse et climat de confiance

Les règles pour créer la confiance

Esprit franc et politesse sont les 2 conditions de base pour favoriser des conditions pérennes dans les relations humaines. Aussi, pour être en harmonie avec son entourage professionnel tous les spécialistes s'accordent pour dire que le manager, et les collaborateurs impliqués, doivent disposer d'un minimum d'intelligence émotionnelle, c'est-à-dire *«Une forme d'intelligence qui suppose la capacité à «contrôler» ses sentiments et ses émotions et ceux des autres»*. Pour Christophe Belud, coach au cabinet Exelia, il est également nécessaire que les individus fassent preuve d'un certain niveau d'ouverture en relevant que *«Les personnes les plus ouvertes sont celles qui sont en lien avec leurs émotions et celles des autres. Elles se connaissent bien et font preuve d'empathie avec leur entourage professionnel. Leur faculté d'adaptation est souvent plus importante»*. Il existe également une autre condition préalable comme l'explique Hélène Vecchiali pour qui *«D'une manière générale, les salariés doivent être précautionneux dans les relations d'amitié au travail. Les rapports ne doivent pas être trop chargés affectivement, du moins sur le lieu de travail. Cela risque de compliquer les rapports professionnels»*. Aussi lorsque ces conditions de base sont réunies, il est nécessaire au quotidien pour maintenir une bonne cohésion sociale de pratiquer 5 conseils :

. Utiliser la politesse

La politesse est un code de communication qui assure aux interlocuteurs un respect mutuel en permettant de mettre une distance dans la relation à l'autre tout en offrant un espace de dialogue. Aussi, il ne faut pas hésiter à utiliser les signes de reconnaissance (bonjour, salut par un mouvement de tête, poignée de main, utilisation du nom ou prénom, sourire...) car cela est une marque de respect vis-à-vis des autres.

. Etre disponible

Rester en permanence disponible envers ses collaborateurs et/ou avec ses collègues permet de favoriser une proximité d'échange propice à instaurer et entretenir un climat de confiance mutuelle. Pour cela, il faut rester simple et détendu sans se cacher derrière la distance hiérarchique, l'autorité ou le protocole.

. Se tenir à l'écart des rumeurs

C'est également une condition essentielle pour entretenir de bonnes relations au bureau. D'après Hélène Vecchiali : *«On respectera toujours plus une personne qui ne colporte pas de rumeurs et ne parle pas à la place des autres. L'interprétation génère des quiproquos et peut engendrer des tensions»*.

Il est donc nécessaire de s'imposer un éloignement par rapport aux bruits de couloir en restant uniquement dans la sphère professionnelle et factuelle. Cela fait économiser du temps et de l'énergie à tout le monde et surtout inspire confiance car les autres peuvent alors dire : «*Au moins, celui-là ne me critiquera pas dès que j'aurai le dos tourné !*»

EXEMPLES DE BONNES MANIÈRES À L'INTERNATIONAL

L'expression de la politesse peut prendre différentes formes selon la culture dominante du pays :

- **Temps de parole** : En France lorsqu'on s'adresse à quelqu'un on respecte son temps et sa personne en étant bref. Au Japon, plus un énoncé est long et plus il est poli car l'attention aux autres se marque par le temps passé auprès d'eux.
- **Tutoiement** : Alors que le Français voit dans le tutoiement une marque de familiarité ou de condescendance, hors cadre de l'intimité, le Belge et le Danois l'utilise de manière rapide et fréquente.
- **Visite à la maison** : Si l'Américain ouvre facilement sa maison et peut s'offenser si son voisin ne lui rend pas visite, une visite à l'improviste au Danemark est perçue comme une intolérable intrusion.
- **Remerciement entre proches** : Au Japon, Corée ou Zaïre, on ne se remercie pas entre proches car cela peut être perçu comme une mise à distance insultante.
- **Ne pas perdre la face** : Un asiatique perd la face dès lors qu'il perd sa sérénité (énervement, colère...) alors qu'un Occidental garde la sienne tant qu'il ne se laisse pas marcher sur les pieds.
- **Partie du corps** : En Chine, une femme cache ses pieds mais peut porter sans problème une tunique fendue très haut sur les jambes alors qu'en Afrique, une femme peut montrer sa poitrine sans aucun problème.

. Savoir désamorcer les tensions

Il s'agit ici d'être capable d'affirmation de soi en démontrant de l'assertivité ainsi que le souligne Nicole Aubert, sociologue et psychologue. Selon elle, «*L'assertivité, en psychologie, désigne la capacité d'exprimer à l'autre son désaccord ou les reproches qu'on a à lui faire fermement mais sans agressivité, sans tension, sans s'énerver ni manifester une émotion excessive*». Ainsi, il est courant d'observer que celui qui reconnaît ses torts en faisant preuve d'assertivité renvoie l'image de quelqu'un sûr de soi donc de fiable. D'après Christophe Belud, «*Les salariés qui ont des relations apaisées au bureau sont généralement dotés d'une bonne confiance en eux. Ils n'entretiennent pas de rapports de forces avec les autres car ils ont moins besoin de se mesurer à eux-mêmes pour se rassurer.*»

. Préserver sa vie privée

Bien compartimenter son temps et son énergie entre travail et vie privée est un fondement déterminant pour conserver un équilibre personnel et par ricochet, une bonne qualité dans les relations avec autrui.

Ainsi que l'affirme Hélène Vecchiali : «*Quelqu'un qui, en dehors du travail, mène une vie affective saine aura une plus grande facilité à gérer les rapports humains au bureau. A l'inverse, lorsque le travail prend une place trop importante, la personne peut moins facilement avoir du recul puisque son équilibre repose beaucoup sur sa vie professionnelle*». Aussi pour décrocher efficacement des préoccupations du bureau, il est nécessaire de faire attention à son hygiène de vie, faire du sport ou des activités destinées à évacuer la pression et surtout veiller à préserver son sommeil.

LA COMPÉTENCE SE MARIE TOUJOURS À LA MODESTIE

Une étude menée par David A. Dunning, psychologue à l'Université Cornell (Etat de New York) révèle que les gens compétents ont tendance à minimiser leurs réussites, alors que les incompetents ne réalisent pas leurs erreurs et se croient d'autant plus forts ou irremplaçables. Alors que pour ces derniers, la reconnaissance de l'échec n'est justement pas de leur compétence, la modestie est le propre de ceux qui savent suffisamment relativiser leur réussite.

Politesse et entreprise

Il est toujours difficile de mesurer la sincérité derrière la politesse sachant que souvent celle-ci n'est qu'une coquille vide sans aucun rapport avec la morale dont elle prétend être l'expression. La politesse est même devenue «*L'apanage des classes sociales dominantes qui s'en servent comme d'un code de reconnaissance mutuelle afin de mieux exclure ceux qui ne le partagent pas*» comme le souligne Philippe Némó, professeur de sciences politiques à l'ESCP-EAP. Alors que le principe du chacun pour soi est devenu la règle au sein de l'entreprise, «*Le modèle de l'entreprise communautaire intégrant ses membres dans la durée et dans un collectif à la culture bien spécifique a explosé*» confirme Mélanie Ellie, auteur d'une étude sur le sujet. Selon elle, «*La violence a toujours existé dans l'entreprise mais elle était codifiée et collective. Désormais c'est chacun pour soi et tous contre tous !*». Cela explique pourquoi la politesse fait souvent place à de l'impolitesse sans même que les gens (surtout les jeunes) s'en rendent vraiment compte. L'intrusion de l'impolitesse consacre une nouvelle forme d'agressivité et d'incivilité envers les autres, animée par une hypertrophie du «moi» lorsqu'il s'agit, par exemple : de prendre plusieurs appels téléphoniques en rendez-vous ou en réunion ; d'arriver en retard sans s'excuser ; n'émettre aucun bonjour ni regard vis-à-vis de ses collègues de travail... Selon Mélanie Ellie certaines incivilités sont directement liées «*Aux dysfonctionnements des organisations et surtout de ceux affectant les conditions de travail*». La moindre qualité et l'incertitude dans les conditions de travail, ainsi que le rapport souvent artificiel dans la relation client, sont autant de causes pouvant expliquer cette perte «*d'huile dans les rouages*». Pourtant certaines entreprises ne baissent pas les bras en mettant en place le concept du *stewardship* à l'américaine. Celui-ci consiste à retrouver le sens du service rendu à l'autre dans un souci d'intérêt général non égoïste.

Il s'agit, par exemple, de tenir la porte de l'ascenseur, se lever pour serrer la main, dire bonjour à toute personne entrante ou rencontrée... Avec le *stewardship*, il s'agit surtout pour le coach Thierry Chatel de recréer «*Le plus petit lien possible entre les individus. En concourant à la création d'une façade polie, il permet de coexister intelligemment et de faire du business ensemble.*»

FAIRE UN COMPLIMENT, C'EST QUE DU BON !

Le compliment est triplement positif lorsqu'il vient du fond du cœur, sans arrière-pensée. Il formalise une expression de positivité en soi favorisant une relation positive à autrui laquelle rend momentanément positive l'humeur du bénéficiaire. Que du bon !

Pour s'habituer au compliment rien de tel que de suivre les 3 conseils suivants :

- . Le compliment doit rester sincère, spontané et apparaître naturel comme un sourire de contentement. Il doit être offensif et transverse à l'organisation hiérarchique.
- . Se fixer l'objectif de faire au moins 3 compliments par jour à des personnes différentes. Cela contribue à réduire les tensions au travail comme à l'extérieur.
- . Se faire soi-même un compliment personnel à la fin de chaque journée, afin de garder le moral notamment lorsque l'on a l'impression de ne pas avancer.

Les 2 maux redoutables qui se cachent derrière la politesse

Mise à mal dans l'entreprise au nom de l'efficacité immédiate ou du naturel sans concession, la politesse est également malmenée par les sociologues qui l'accusent de n'être qu'un instrument de distinction sociale. Il est vrai que la politesse est souvent associée aux vieux démons de «l'artificialité» faisant souvent dire que tel individu «*est trop poli pour être honnête*». Alors que «*La politesse oblige à une régulation des affects et notamment à cadrer l'agressivité*» ainsi que l'observe Eric Albert, psychiatre et consultant, celle-ci peut donner le meilleur et le pire. Ce dernier fait d'ailleurs remarquer qu'à l'instar de «*Tout autre code comportemental, il n'est pas bon en soi*». Pour lui, l'excès de politesse suscite une méfiance permanente en étant «*Le support à deux maux redoutables dans l'entreprise : l'hypocrisie et le cynisme*». Selon ce spécialiste, l'hypocrisie qui se cache derrière la politesse repose sur de nombreux prétextes tels que celui de ne pas vexer, ne pas agresser ou encore vouloir garder de bonnes relations... De fait, en étant trop poli, on n'aide pas vraiment l'autre à se découvrir, à s'améliorer ni à comprendre la situation et ce, d'autant plus, que «*L'hypocrite informe volontiers les autres de ce qu'il pense, sauf l'intéressé*». Mais le pire est sans doute atteint avec le cynisme qui se cache derrière certaines formes de civilités. C'est le cas notamment dans quelques grands groupes internationaux qui ont érigé le cynisme en mode de management en pratiquant, en apparence, des comportements polis et cordiaux alors qu'en réalité chacun se méfie de l'autre.

Sous des airs très policés, la manipulation consiste même à rendre très impoli le désir naturel de «*Poser certaines questions, voire même de laisser supposer qu'il y ait d'autres intentions que celles qui sont affichées !*».

LES BONNES ET MAUVAISES MANIÈRES ÉLECTRONIQUES

L'irruption des NTIC (courriels, SMS, portable...) n'a pas véritablement créé de nouvelles règles (sauf pour le mail) en s'étant globalement adaptée aux usages traditionnels.

- . **Usage du mail** : Il a raccourci les échanges «physiques» tout en réduisant les formules de politesses comme en accentuant l'agressivité latente par le nombre de messages reçus non souhaités.
- . **Usage du téléphone** : Par principe, il est déconseillé de téléphoner le matin au domicile de quelqu'un que l'on connaît peu, ainsi que le veulent les règles de la société bourgeoise pour qui la matinée est réservée à l'intimité et l'après-midi à la vie sociale. C'est également toujours la personne qui appelle qui est censée mettre fin à la conversation en ayant la courtoisie de ne pas s'attarder outre mesure.
- . **Usage du mobile** : Il est particulièrement malvenu de laisser interrompre une conversation par la sonnerie répétitive du téléphone. De la même manière, dire à son interlocuteur que l'on a un «appel d'urgence» afin de couper court à la conversation est également considéré comme une goujaterie. Idem lorsque l'on décroche seulement pour dire «je te rappelle» laissant ainsi entendre à l'autre que l'on se croit indispensable.
- . **Usage du SMS** : L'envoi d'un SMS en réunion est acceptable lorsque celui-ci joue le rôle du mot écrit que l'on se faisait autrefois passer autour de la table, à condition toutefois de ne pas tapoter en permanence sur son téléphone et que cela se fasse sans bruit.

79. Reprendre confiance en soi

L'expérience des dauphins

D'après Laurent Gounelle, Coach et auteur de *L'homme qui voulait être heureux* paru aux éditions Anne Carrière, «*Si un manager refuse de se réjouir d'un succès, c'est qu'il craint de voir son équipe se relâcher. Or c'est justement parce qu'elle n'est pas assez félicitée qu'elle se relâche*». De fait pour un manager, l'enthousiasme personnel est certainement l'un des meilleurs moyens pour créer et entretenir la motivation comme pour donner envie de travailler. C'est d'ailleurs l'une des premières règles en matière d'efficacité que de manifester que l'on apprécie de travailler avec ses collaborateurs pour ce qu'ils sont et pas seulement pour ce qu'ils font. En fait, en ce domaine, l'entreprise ne fonctionne pas si différemment que l'expérience menée par des psychologues américains dans l'observation de la vie des... dauphins. D'abord dressés à réaliser des figures, les dauphins reçoivent un poisson après chaque voltige correctement exécutée (prime contre résultat dans l'entreprise). Il s'ensuit généralement que ces mammifères marins finissent par se lasser de la promesse d'un poisson et se démotivent assez vite à poursuivre l'exécution des mêmes sauts. Les dresseurs distribuent alors, de temps en temps et sans raison particulière, des poissons, poussant ainsi les dauphins à reprendre rapidement goût au travail. L'explication est simple selon Laurent Gounelle : «*Ils avaient surtout besoin de sentir qu'on les aimait autant pour eux-mêmes que pour leurs cabrioles*». Le message est donc clair : pour être bon dans son travail, il est nécessaire de se sentir reconnu pour sa valeur intrinsèque indépendamment du niveau hiérarchique et du travail fourni. C'est ce que confirme André Hamayon, consultant à la Cegos, pour qui sans abolir le lien hiérarchique «*L'essentiel est de montrer que nous sommes tous sur un pied d'égalité en tant que personnes*».

LUTTER CONTRE SES POINTS FAIBLES

Les points faibles font partie de la personnalité de chacun d'entre nous. Le but consiste à transformer le négatif de ceux-ci en positif utile. 6 principaux points faibles :

- . **La paresse** : Bien encadrée et bien gérée la paresse peut permettre de devenir un bon gestionnaire. Pour cela il faut :
 - . Soigner la qualité de son organisation pour avoir moins de travail à faire
 - . Déléguer au maximum sans surcharger les membres de l'équipe
 - . Rester disponible en permanence
- . **Le retard** : En général 15 à 20 minutes de retard reste un contretemps admissible lorsque les rendez-vous ou les débuts de réunion sont eux-mêmes décalés. Pour faire oublier son retard et même le transformer de manière positive, le mieux consiste à appeler 5 minutes avant l'heure du rendez-vous en disant que l'on sera en retard et en donnant la raison (vraie ou fausse).

- . **Le désordre** : Il est admis que le désordre permet de faire jaillir les idées, casse la routine et lutte contre l'ennui. Plusieurs règles doivent être cependant respectées :
 - . Avouer que l'on n'est pas un fanatique du rangement
 - . Dire que l'on se sent à l'aise dans le désordre et que l'on doit respecter cet état de fait au risque de vous perturber
 - . Penser aux autres en mettant en place une mini organisation pour les documents «entrants» et «sortants»
- . **La timidité** : Souvent les timides sont des gens modestes qui n'ont pas une idée exacte de leurs qualités et/ou ont peur de critiques. Ce manque de confiance en soi leur permet, toutefois, de développer le sens de l'écoute et de l'observation en étant relativement bon dans l'art de la reformulation.
- . **L'impulsivité** : Lorsque l'on sent que l'on va sortir de ses gonds, le mieux consiste à respirer profondément en tournant 7 fois sa langue dans sa bouche avant de s'exprimer. L'énergie ainsi disponible permet de s'impliquer avec détermination en parlant d'une voix claire, tout en se forçant à utiliser des mots à «basse intensité émotionnelle» et à utiliser des phrases longues destinées à évacuer en douceur son émotion.
- . **Le perfectionnisme** : Pour éviter que son propre quotidien ou celui de ses collaborateurs vire au cauchemar, il est nécessaire de ne pas être démotivant ni contre-productif en veillant à :
 - . Repérer ceux qui font bien leur travail en les laissant vivre
 - . Remplacer le contrôle *a posteriori* par des séances de travail en commun
 - . Utiliser avec discernement la fameuse phrase de Mao Tsé Tung «*Apprenez-leur à pêcher au lieu de leur donner du poisson*» en expliquant le travail plutôt qu'en l'imposant.

Faire de la confiance en soi un atout majeur

Si la confiance en soi se développe naturellement dans l'enfance, à l'école, dans les épreuves sportives et dans la relation à son propre corps, il est possible de l'obtenir également par quelques techniques simples. Selon Jacques Salomé, auteur de nombreux ouvrages sur le développement personnel, «*Pour mieux affronter la crise économique, le respect de soi est vital*» bien que l'agressivité et la morosité de la conjoncture ne fassent qu'accentuer «*Une image fragile en chacun d'entre nous due à une éducation fondée sur des menaces, du chantage et de la dévalorisation*». Pour ce spécialiste, la dégradation du climat relationnel est propice pour l'adulte à «*La réappropriation d'un pouvoir et d'un plus grand respect de soi*» fondé sur l'amour de soi qu'il appelle également «*l'amour de bienveillance*». Il préconise pour cela la mise en pratique des 5 conseils suivants :

1. Savoir précisément où l'on va

Il est essentiel de définir ses propres valeurs fondamentales et de se fixer des objectifs personnels clairs. Les gens qui manquent de confiance en eux ont souvent une vision peu claire de leur avenir et/ou de leur place réelle dans l'entreprise. A l'inverse, «*Les gens qui ont confiance en eux savent quel type de personne ils veulent être*» affirme Alain Duluc, manager à la Cegos.

Pour le savoir, il propose un exercice simple destiné à déterminer ses valeurs essentielles : Imaginez que vous ayez 70 ans. Vous vous retournez alors sur votre passé et vous vous représentez l'ensemble de votre parcours. Une fois la prise de conscience effectuée, il convient alors de se donner un axe de conduite cohérent pour atteindre cet âge sachant que «*La confiance en soi arrive lorsque l'écart se réduit entre la personne que l'on rêve d'être et celle que l'on est actuellement*».

2. Devenir imperméable à l'échec

Trois règles imparables pour y arriver :

1. Décortiquer l'échec en évacuant les sentiments stériles de honte et de culpabilité.
 2. L'échec doit devenir une source d'apprentissage comme une autre obligeant à :
 - . Réfléchir à ce que l'on peut faire pour résoudre le problème
 - . Redémarrer son activité par des actes ou des activités faciles afin de se regonfler le moral
 3. Repenser à un moment de réussite afin de retrouver l'énergie qui l'accompagne.
- En toute occasion méritante il faut savoir se féliciter et se complimenter à chaque réussite car cela nourrit et entretient la confiance en soi.

3. Se libérer des croyances infantiles

Pour Frédéric Vendevre, consultant à la Cegos «*Nombre de personnes ne développent pas tout leur potentiel car elles sont limitées par des croyances personnelles souvent issues de l'enfance*». Ces croyances sont le plus souvent accompagnées par des pensées automatiques du type : je dois tout contrôler ; il faut que je sois aimé de tous ; j'ai peur d'être abandonné si je ne réussis pas... Pour retourner la situation, il est d'abord nécessaire d'identifier ces mauvais réflexes en se demandant s'ils sont vraiment fondés. Pour cela, «*Commencez par repérer l'usage excessif d'expressions telles que «je dois, il faut...»*». Puis posez-vous les deux bonnes questions «*pourquoi*», «*et alors*». Une fois la croyance identifiée, il reste à la relativiser voire à la modifier en fonction du contexte et des ressources disponibles.»

4. Savoir dire non sans se culpabiliser

«*Savoir dire non est l'un des principaux révélateurs de la confiance en soi. C'est savoir se positionner par rapport aux autres, ne pas se laisser envahir*» explique Didier Junek, consultant et formateur. Pour dire non en parfaite affirmation de soi le mieux consiste, tout en restant courtois, à :

- . Proposer une solution alternative
- . Utiliser le compromis
- . Faire le disque rayé en répétant sans cesse son message
- . Pratiquer la technique de l'édredon en ne présentant aucune résistance en apparence face aux arguments opposés, de type : c'est vrai ; vous avez raison ; je comprends...

5. Pratiquer régulièrement la relaxation flash et la visualisation

L'idéal, face à une situation de stress ou de trac faisant perdre momentanément confiance en soi, consiste à pratiquer une respiration profonde en inspirant par les narines et en expulsant par la bouche. Faire le plein d'oxygène redonne de l'énergie et dénoue les tensions accumulées. En associant la visualisation, on se représente alors mentalement une situation positive dans laquelle l'on se remémore un moment du passé ou une scène affichant de la sérénité, de la réussite et une grande confiance en soi. Pour ancrer cette image, il est alors conseillé d'y associer, à chaque fois, un geste simple de son choix (joindre le pouce à l'index par exemple). En situation de stress, ce geste combiné à la respiration regonfle instantanément la confiance en soi et redonne de l'énergie.

PSYCHANALYSE : 5 NOUVEAUX SYNDROMES

La psychanalyse moderne a découvert 5 nouveaux syndromes provenant de différents coins du monde :

- **Syndrome du gosse riche** : Sorte de blocage, voire d'apathie totale dans certains cas, qui touche les enfants issus de familles fortunées et qui se disent angoissés à l'idée de ne pas gagner autant que leurs parents.
- **Syndrome de Paris** : Il concerne surtout les Japonais déçus de trouver à Paris une violence urbaine et des grossièretés, plutôt que le raffinement attendu dans une aussi prestigieuse capitale. Il s'ensuit dans certains cas, des états dépressifs, un délire de persécution et même des tentatives de suicide.
- **Syndrome de Jérusalem** : Se dit des personnes victimes d'un intense et violent délire mystique après la visite du lieu le plus sacré du monde. Europe Assistance rapatrierait ainsi de temps en temps, des «réincarnations» du Christ et de la Vierge Marie.
- **Syndrome de l'Inde** : Devant le choc des cultures et de la misère (bidonvilles, mendiants, cadavres à même le sol...), certains touristes en arrivent à perdre leurs effets personnels et leurs repères. Ils sombrent alors dans une terrible angoisse qui les mène à une forme de dépersonnalisation, jusqu'à oublier leur nom et entrer dans une forme d'errance.
- **Syndrome «chocololique»** : Il concerne la dépendance «dure» au chocolat, sachant que pour les plus accros, la cacao-boulimie peut mener jusqu'à l'obésité.

Comment retrouver la confiance en soi ?

D'après Jack Welch, ancien président charismatique de *General Electric* et auteur de «*74 réponses iconoclastes pour réussir*» paru au Village Mondial, il est nécessaire que chaque collaborateur et manager dispose de la plus grande confiance en lui, sans quoi il ne peut aller nulle part. Ce spécialiste du management des hommes recommande de procéder par étapes pour obtenir ou retrouver la confiance en soi :

1. Rechercher des petites victoires

Pour commencer, il faut se fixer un objectif réaliste au travail ou à la maison, l'atteindre avec détermination, puis savourer cette petite réussite. Se fixer ensuite *«Un objectif plus vaste, plus audacieux et assez lointain dans le temps, afin de s'obliger à sortir un peu de sa zone de confort»*. Recommencer encore et encore dans le cadre d'une démarche lente et régulière.

2. Surmonter les échecs

En cas d'échec ou de revers, il faut découvrir et comprendre ce qui n'a pas fonctionné en se fixant un nouvel objectif et en recommençant la démarche. Avec le temps, l'on découvre que *«Tout échec vous enseigne en réalité une chose que vous devez savoir, afin que vous puissiez vous ressaisir et passer de nouveau à l'offensive avec toujours plus d'audace...»*

3. Dire ce que l'on pense et faire ce que l'on dit

D'après J. Welch, il faut absolument éviter de dire une chose et en faire une autre, comme c'est souvent le cas en entreprise, car cela tue la confiance à la racine. Il faut également éviter le manque de franchise ou la langue de bois dans le but de se dégager d'une responsabilité, car alors *«La confiance en soi s'effrite et meurt.»*

4. Etre transparent

Recourir à la transparence suppose de mettre en conformité ses actes et ses paroles. C'est la base même de la confiance, car *«Cela suppose une grande intégrité dans l'une et l'autre de ses dimensions»* en favorisant directement le respect de soi et des autres.

5. Savoir siffler la fin de la partie avec les autres

En terme d'allocation de confiance aux autres il existe, selon Jack Welch, 4 types de managers au monde pouvant être classés selon la qualité de leurs résultats et la manière dont ils mettent en œuvre les bonnes valeurs.

1. Les managers qui produisent de bons résultats et respectent les bonnes valeurs. *«Ils doivent être félicités et récompensés à chaque occasion.»*
2. Les managers dont les résultats sont mauvais et les valeurs bonnes. *«Ils méritent d'obtenir une chance, voire un autre poste dans l'entreprise.»*
3. Les managers qui ont de bons résultats et des valeurs fautives. Il n'est pas conseillé de les garder trop longtemps car *«Ils ruinent l'ambiance et la confiance»* dans l'entreprise.
4. Les managers qui ont de mauvais résultats et des valeurs fautives. La solution la plus simple consiste à s'en séparer rapidement *«En sifflant avec eux la fin de la partie.»*

80. Etre adulte c'est quoi ?

L'esprit de responsabilité

Selon la sociologue Cécile Van de Velde, «*De tous les Européens, les Français sont à la fois les plus réticents et les plus anxieux à l'idée de devenir adulte*». Par cette affirmation, elle exprime le fait qu'en France «*Cet âge est vécu comme un état définitif, une contrainte et un enfermement, déterminés plus qu'ailleurs par le niveau d'études atteint*». Mais que signifie vraiment le mot adulte ? Du latin *adultus*, l'adulte est celui qui a cessé de croître, signifiant là que l'insouciance de la jeunesse est terminée et qu'il faut faire face aux servitudes de la réalité. Dès lors, une première définition consiste à associer le mot adulte à celui de maturité et d'esprit de responsabilité. La fin du XIX^e siècle caractérise d'ailleurs assez bien cette tendance lorsque la mission de l'école était de former les jeunes à devenir «*des pères de famille, des citoyens et des soldats*». Il est vrai qu'à l'époque, la bascule se faisait d'un seul coup entre 14 et 18 ans via le service militaire, le mariage et le travail. Aujourd'hui, le passage de ce seuil s'est largement étiré faisant dire à Jean-Pierre Boutinet, professeur de psychosociologie, «*Si le qualificatif adulte est ancien, le substantif apparaît seulement entre 1930 et 1950. On parlait autrefois d'âge viril*». En effet, c'est à partir de 1946 et jusqu'en 1990 que l'arrivée des femmes a fait disparaître la notion d'«âge viril» pour celui d'adulte en impliquant, à part entière, le rôle féminin. Une situation qui, auparavant, était totalement bloquée par la culture dominante ainsi que par le code Napoléon.

. Les principales manifestations de l'âge adulte :

	Homme	Femme
Puberté	15 ans	13 ans
Premier rapport sexuel	17 ans	17,5 ans
Premier enfant	30 ans	28 ans
Mariage	31,1 ans	29,1 ans
Premier emploi	22,8 ans	(commun)

Une société «adolescentrique»

L'émancipation des femmes, l'augmentation de la durée des études, la précarisation de l'emploi, la dépendance financière ont modifié fortement l'ordonnement dans les âges de la vie. Autant dire, que le décalage entre les normes instituées par la loi et les aspirations des individus s'est depuis transformé en gouffre dans nos sociétés modernes.

Il produit même des secousses sérieuses à l'âge des quadras. C'est du moins l'avis de 2 économistes anglais, David Blanchflower et Andrew Oswald, qui indiquent que le pic de dépression, c'est à dire le moment où l'on craque chez l'adulte, est à 44 ans pour les Européens (49,5 ans pour les hommes aux Etats-Unis) et à 42 ans pour les Européennes (45 ans pour les femmes aux USA). Pour le psychanalyste Tony Anatrella, «*Notre société est devenue adolescente faisant que les jeunes ne veulent pas devenir adulte et que leurs aînés n'assument pas à le devenir*». Ce «*brouillage des âges*» semble avoir déplacé le centre de gravité des rôles traditionnellement impartis à chacun (adolescent, adulte, senior...). Il préfigure une autre représentation de l'adulte moderne qui se demande aujourd'hui pourquoi grandir, pourquoi vieillir, pourquoi assumer des responsabilités plus génératrices de soumission, de stress et de frustration que de plaisir, d'indépendance et de liberté ?

L'ETAT DE CONSCIENCE RÉSERVÉ À 4 ESPÈCES SEULEMENT

A part l'être humain, il existe 3 autres espèces animales qui disposent de la conscience d'être et du titre d'intelligence en étant dotées de facultés cognitives supérieures. Après les grands singes et le dauphin, une équipe de chercheurs de l'université Emory à Atlanta (Etats-Unis) a démontré que l'éléphant d'Asie sait également reconnaître son reflet dans un miroir. Le test du miroir permet de vérifier un certain niveau d'analyse de la situation en matière de prise de conscience d'exister comme de découverte de son propre corps. Dans le cas de l'éléphant, une croix a été inscrite à un endroit précis du front qu'il n'était pas possible de voir sans miroir. Lors des tests, l'éléphant a touché à plusieurs reprises la marque du bout de sa trompe, n'a manifesté aucun signe de sociabilité particulier ni d'agressivité en se voyant et a même profité du miroir pour explorer des parties de son corps qu'il ne peut pas voir normalement, comme les oreilles ou l'intérieur de la bouche !

De la responsabilité du système

Sous l'angle institutionnel le dilemme de l'adulte n'est pas plus simple et ce d'autant plus, que la prédominance de la morale judéo-chrétienne biaise l'analyse des fondamentaux en considérant que : plus on protège un individu au détriment de ses libertés, plus on l'infantilise, alors que plus on accorde de libertés sans suffisamment de protection, plus on le fragilise. Ce schéma binaire de représentation tend à faire oublier, un peu vite, d'autres voies d'affirmation de soi et de culture du risque propices à faire émerger en chacun le véritable esprit adulte à la fois responsable, autodiscipliné et indépendant, dès lors que la qualité de l'enseignement et la diversité de l'expérience dans la prise de risque maîtrisée le permettent.

. Devenir adulte au sens de la loi en France :

10 ans	Responsabilité pénale
14 ans	Apprentissage
15 ans	Avortement
15 ans	Contraception
15 ans	Majorité sexuelle
15 ans	Permis de chasser
16 ans	Permis de conduire accompagné
16 ans	Scolarité obligatoire
18 ans	Majorité civique
18 ans	Majorité matrimoniale
18 ans	Eligibilité à un mandat local
23 ans	Eligibilité à la députation et à la présidence
25 ans	Eligibilité au RMI
30 ans	Eligibilité au Sénat

LES SENIORS DAVANTAGE MAÎTRES DE LEURS ÉMOTIONS

Une étude scientifique menée par une équipe franco-américaine de neurobiologistes confirme que les seniors préfèrent optimiser les émotions positives tout en ignorant les négatives ou s'en distancier. Ils seraient également plus calmes et moins dépendants de leurs impulsions que les plus jeunes. Il a ainsi été démontré que le cerveau des seniors est beaucoup moins sensible aux récompenses et à l'argent, notamment en regard d'une plus faible production de dopamine. Deux techniques d'imagerie ont été utilisées : la résonance magnétique nucléaire et la caméra à positrons pour mesurer le niveau de ce neurotransmetteur qui intervient directement dans «le circuit de la récompense». La dopamine participe d'un mécanisme biologique destiné à maintenir les activités vitales (boire, manger, copuler..) en les associant à des sensations agréables.

Ainsi, deux groupes de volontaires (un groupe de jeunes d'une vingtaine d'années et un groupe de sexagénaires) ont été étudiés pendant qu'ils jouaient aux machines à sous sur un écran vidéo, avec possibilité de gagner de petites sommes d'argent. Alors que le cerveau des jeunes gens produit naturellement un fort taux de dopamine lorsque ceux-ci gagnent ou perdent, les volontaires plus âgés semblent beaucoup moins affectés par la récompense, ou par la perte, en produisant moins de dopamine. Toutefois, s'il apparaît que l'effet de l'âge réduit la production de dopamine (jusqu'à créer en cas de dysfonctionnement les tremblements de la maladie de Parkinson), il active parallèlement davantage le cortex préfrontal, c'est-à-dire la partie du cerveau située juste derrière le front, siège des fonctions cognitives dites supérieures comme le langage et le raisonnement.

L'expérience de Milgram ou l'adulte sous influence

Maintes fois reprises au cinéma et dans les émissions TV, la fameuse expérience menée en 1974 par le psychosociologue américain Stanley Milgram a démontré que près de 7 personnes sur 10 sont des bourreaux en puissance, dès lors que les gens se plient aux ordres d'une autorité considérée comme légitime. Très controversée sur le plan de l'éthique, cette expérience a prouvé que chaque homme ou femme, quel que soit son milieu social, peut dans certaines conditions se soumettre à l'autorité en place en devenant un exécutant docile et déresponsabilisé de ses actes. Pour étudier le phénomène de la soumission à l'autorité, Milgram a fait passer une annonce dans la presse en proposant à des candidats de participer à une étude sur l'apprentissage. Payée 4 dollars avec une indemnité de déplacement, le libellé de l'expérimentation proposée aux candidats ressortait d'une mission fort simple. Elle consistait à sanctionner un participant «volontaire» qui s'était laissé attacher sur une chaise électrique (rôle assuré par un comédien complice du chercheur) placée dans une pièce séparée par une cloison en verre. Sous la surveillance de l'expérimentateur, il s'agit alors pour le candidat d'administrer un choc électrique au moyen d'un générateur électrique (naturellement faux) dès que le participant ne répond pas correctement aux questions posées. Le tableau de bord est doté de 30 manettes avec l'indication d'un voltage allant de 15 (petite secousse) à 450 volts (choc mortel). Au fil des questions, plus l'individu se trompe de manière répétitive plus les chocs électriques «donnés» par le candidat sont forts. Lorsque le candidat hésite à pousser sur les manettes à haut voltage, l'expérimentateur l'encourage à continuer sachant qu'au bout de 4 refus du candidat l'expérience s'arrête.

7 personnes sur 10 sont des bourreaux en puissance

Les résultats découlant de cette expérience sont particulièrement éloquentes. Malgré les coups dans la paroi de verre, les torsions, les crispations, les cris et les supplications du participant volontaire (simulant à la fois la douleur et la souffrance), 65% des candidats ont administré de leur propre chef une décharge électrique «mortelle» en acceptant d'appliquer docilement les consignes de l'expérimentateur. 40% ont même obéi sans sourciller à l'expérimentateur, lequel très mécontent des réponses données, leur demandait de donner le choc maximal bien qu'ils aient vu et entendu leur victime souffrir et supplier. Pire encore, 30% ont obéi jusqu'au bout en maintenant la main de la victime sur les électrodes. Les conclusions de l'expérience de Milgram prouvent que l'asservissement inconditionnel à l'autorité fait que le sujet passe d'un état serein d'autonomie, à l'état «d'agent» exécutant capable d'oublier ses propres principes et valeurs. Celui-ci devient alors totalement dépendant de l'autorité qui le guide et le commande, acceptant que cette dernière exerce sur lui une influence dominante, contraignante et protectrice à la fois. Le sujet ne se sent plus alors responsable des exactions qu'il commet et des comportements sadiques qu'il peut assumer pensant que c'est l'institution qui est responsable de ses actes par la seule caution de sa présence !

81. Et si on parlait courage !

Courage, des exemples réconfortants

Le courage n'est pas la qualité la plus développée dans les sociétés humaines. Par exemple, l'armée américaine a estimé que dans les conflits 14-18 et 39-45, seulement 2% des militaires gradés et non gradés ont eu un comportement vraiment courageux au combat (abnégation de soi, prise de risque lucide, opposition volontaire face à un ordre injuste, acte de bravoure au mépris du danger...). Dans la société civile le taux est à peu près identique avec des exemples illustres tels que celui d'Emile Zola en janvier 1898 qui, avec son «*J'accuse*», défie les institutions et l'armée afin de défendre le capitaine Dreyfus injustement condamné. C'est aussi Winston Churchill en mai 1940 qui, contre l'opinion publique, refuse de capituler devant l'Allemagne alors que la France vient d'être envahie par l'armée allemande dans un fameux discours qui commence par «*Je n'ai rien d'autre à offrir que du sang, du labeur et des larmes*». C'est encore l'exemple de Simone Weil qui, en novembre 1974, attaquée, diffamée, insultée par des élus conservateurs de tous bords, réussit à dépénaliser l'avortement au terme de débats parlementaires d'une rare violence.

LES PETITS ACTES DE COURAGE AU QUOTIDIEN

Selon l'expression de Michel Berry «*Si les crises fabriquent les braves, elles les détruisent aussi*» car tout «*Le problème en entreprise est de durer*». Il existe pourtant des méthodes peu bruyantes mais efficaces favorisant les petits actes de courage au quotidien, en combinant éthique et efficacité dans le simple fait de bien faire son métier :

- . Le courage d'atteindre coûte que coûte un objectif et s'y tenir
- . Le courage relationnel en discutant avec celui ou celle qui vous critique
- . Le courage de s'opposer frontalement à des pratiques non éthiques
- . Le courage de prendre des décisions difficiles et risquées
- . Le courage d'accepter la remise en cause de ce que l'on fait
- . Le courage de traiter les problèmes aujourd'hui et non pas les reporter à plus tard
- . Le courage de s'engager dans un changement d'habitudes

Le courage en entreprise

Il ne faut pas confondre le courage héroïque avec le courage professionnel fait de comportement vertueux, loyauté ou de capacité d'engagement. Le vrai courage avec un «grand C» est dans l'audace, le fait de surmonter le danger physique, l'abnégation de soi.

Il résulte d'un acte volontaire et parfaitement conscient des enjeux tout en assumant clairement les conséquences de ses choix et de ses actions. Le courage professionnel, quand il existe, s'exprime le plus souvent avec un «petit c» sachant que *«L'entreprise est souvent un lieu de connivences, de cooptation, de protections croisées»* d'après Amar Drissi, Directeur financier. Aussi pas facile de faire preuve de courage lorsque la tendance générale consiste à se mettre d'abord à l'abri, à se protéger, à éviter de s'exposer. En fait *«Les raisons d'être courageux en entreprise sont rares»* remarque Claude Riveline, formateur, pour qui *«L'entreprise est capable de célébrer le courage quand les batailles sont finies et que l'on connaît le nom du vainqueur»* c'est-à-dire à honorer le courage uniquement *a posteriori*. En fait, le courage flamboyant dans l'action est rare en entreprise lorsque l'on sait que *«La peur est la qualité la plus répandue dans les entreprises»* comme le confirme Aldo Cardoso, ancien président d'Arthur Andersen. Il est vrai que dans beaucoup d'entreprises, le simple fait d'*«Exprimer une position différente est une déclaration de guerre, même s'il s'agit simplement d'un désaccord intellectuel»* résume un responsable d'une grosse PME industrielle. Même avis pour Lise-Marie Grand-Jean, associée du cabinet Boyden, pour qui *«Les structures matricielles des organisations multipliant les chefs à qui l'on doit rendre des comptes n'aident pas. Elles diluent la notion de courage : on passe davantage de temps à faire de la politique et à se protéger.»*

LES MANIÈRES DE MONTRER DU COURAGE

Le courage fait partie des 3 principales qualités qui définissent un bon manager avec la vision stratégique et les qualités relationnelles. C'est ce qui ressort d'une étude menée par Mercer Delta dans 44 pays. Dans l'entreprise, comme ailleurs, il existe plusieurs manières de montrer du courage :

- . Avoir l'état d'esprit du guerrier qui affronte l'ennemi et ne le fuit jamais ;
- . Oser se mettre physiquement en danger face à la blessure ou à la mort ;
- . Entrer en résistance contre ce qui paraît faux, injuste, inutile ;
- . Savoir exprimer ouvertement son désaccord.

Le courage se travaille

D'après le psychologue Makis Chamalidis, auteur de *champion dans la tête* (Ed. de l'Homme), *«Les modèles parentaux ont leur importance. Ce n'est pas la même chose d'avoir eu un père pompier ou qui exprime librement ses opinions que des parents effacés ou obsédés par le qu'en-dira-t-on»*. Pour Frédéric Fanget, psychiatre et auteur de *«Oser»* (Ed. Odile Jacob), rien n'est définitif car *«Le courage, cela se travaille»* notamment en s'exposant à ce qui nous effraie. Selon lui, *«Plus on traverse d'épreuves, plus on est en mesure d'en affronter de nouvelles. Les enfants qui ont été trop couvés par leur mère sont généralement craintifs»*. Un avis partagé par Eric Albert, psychiatre et consultant, qui confirme que lorsque l'on s'appuie sur de vraies convictions tout est possible et que *«Plus on y va graduellement, plus c'est efficace»*.

Si l'on met la barre trop haut, on risque d'échouer et d'être encore plus traumatisé.». En fait dans le quotidien, le début du courage s'apparente à de la persévérance. *«Inutile d'accomplir des exploits, il suffit de s'astreindre à certaines tâches de façon régulière : apprendre une langue, donner du temps à une association, s'astreindre à des efforts réguliers dans son travail...»* confirme Makis Chamalidis.

Etre courageux au quotidien

En entreprise, en famille ou dans un groupe, il est toujours possible d'être courageux sachant que le courage appelle le courage. Pour cela il faut :

- . Savoir exprimer ouvertement son désaccord ;
- . Avoir l'audace de s'attaquer à son supérieur direct ;
- . Savoir dire non ou déplaire en s'exposant à des représailles ;
- . Prendre et assumer des décisions douloureuses pour la survie de l'entreprise ou du groupe ;
- . Dire la vérité sobrement sans agresser en regardant les gens droit dans les yeux ;
- . Savoir se montrer ferme et juste en acceptant de se confronter aux émotions de ses interlocuteurs ;
- . Rebondir rapidement après un échec en sachant tirer un trait sur le passé ;
- . Assumer son échec et la responsabilité des faits ou des événements ;
- . Oser prendre des risques personnels en n'ayant pas peur d'échouer ;
- . Savoir renoncer au confort d'un poste ou d'une situation facile.

82. La jalousie au travail

Ou l'envie de nuire

La psychanalyste suédoise, Kerstin Bergqvist, a consacré plusieurs années de travail sur les manifestations de la jalousie au travail. Selon elle, la principale forme de jalousie dans l'entreprise est l'envie, un mot qui vient du latin «*invidere*» et qui signifie littéralement «ne pas voir», ne pas vouloir voir ce qui est bon chez les autres ou dans la vie en général. Sur le lieu de travail, l'envie peut prendre de multiples formes d'expressions comme par exemple : s'approprier les propositions des autres ; garder pour soi une information intéressante ; ne voir que des problèmes partout ; dire souvent «*non, ça ne va pas*» ; faire des commentaires désobligeants ou, vouloir l'échec d'un collègue en ne l'aidant pas, lorsque l'on sait pertinemment que celui-ci est en train de se planter. Le cas le plus typique reste celui du salarié qui dirige un projet, le mène à bien et reçoit pour cela les félicitations de sa hiérarchie. Son collègue le ressent alors mal et refuse d'admettre qu'il est envieux, en ne pouvant s'empêcher de dire à un autre collègue : «*Tu as vu, il a pris la grosse tête*». Commence alors un cercle vicieux, dans lequel l'envieux engage une mauvaise relation avec lui-même et tente de compenser ce sentiment négatif, en noircissant ou en écrasant les autres.

Traiter l'insatisfaction chronique

Pour éviter que les conflits ne prennent une tournure personnelle, la solution consiste à diriger l'énergie libérée en faveur des intérêts de l'entreprise et non des individus. Une exception concerne les collaborateurs qui diffusent de fausses informations et qui se font ensuite un plaisir de compter les coups. Selon Bramson, ce type de comportement négatif est le plus souvent imperméable aux méthodes classiques de communication et de persuasion. Toute tentative pour essayer de convaincre ces employés à un changement d'attitude s'avère peine perdue. Inutile donc d'en faire une affaire personnelle pour le manager, même si ce type de cas doit être traité selon les techniques habituelles de la gestion de conflits.

Une étude de la Dares indique que les conflits en entreprise n'ont pas diminué mais que, au contraire, «*Loin de disparaître, la conflictualité est en augmentation*». De nouvelles formes de contestations se manifestent au sein de l'entreprise : arrêts de travail brefs et ponctuels, manifestations sans débrayage, pétitions, absentéisme, refus d'effectuer des heures supplémentaires... Selon une enquête de la Cegos, 1/3 des salariés se disent insatisfaits de leurs conditions de travail aussi bien en terme de rythme que d'intensité et préfèrent ainsi «lever le pied» de temps en temps.

Les 5 nouvelles formes de contestation avec % de salariés favorables :

- . Diminution d'implication et d'initiative au travail (48%)
- . Absentéisme maladie (40%)
- . Grève (27%)
- . Dériver en terme de comportements dont non respect des règles du jeu (23%)
- . Débrayage (19%)

Source : Cegos

LE RESENTIMENT EXPLIQUÉ PAR L'ÉCONOMIE

2 économistes britanniques des universités de Warwick et d'Oxford ont convié 116 volontaires répartis en 29 groupes de 4, à un jeu où il s'agissait de gagner de l'argent en vrai. Une mise de départ a d'abord servi à faire un pari, avec pour conséquence rapide d'enrichir certains joueurs et d'en appauvrir d'autres. Puis une somme supplémentaire a été offerte de façon aléatoire, au vu et au su de tous, à 2 des 4 participants de chacun des 29 groupes. En dernière instance, chaque joueur pouvait, s'il le souhaitait, diminuer le capital des autres membres du même groupe en payant pour cela. Le coût de cette attaque pouvait augmenter avec le temps, en passant de 1 cent à 90 cents par euro éliminé chez le voisin. Malgré le coût à payer, 2/3 des volontaires ont choisi délibérément de payer pour réduire le capital d'un autre. Ce sont plus précisément les moins chanceux qui se sont ruinés pour amoindrir le capital des plus riches. En fin de partie, il s'est avéré que 20% du capital globalement gagné a ainsi été dilapidé dans le seul but d'appauvrir les plus nantis. A l'inverse, les «plus riches» se sont seulement contentés de répondre aux attaques en tenant compte davantage du coût économique réel de leur réplique (approche rationnelle).

Selon ces 2 universitaires, ce résultat est en totale contradiction avec les actuelles doctrines économiques qui expliquent l'appauvrissement des uns par l'enrichissement des autres et/ou par la domination des plus forts. La hargne et la velléité destructive des moins chanceux résulteraient, d'après eux, du cadeau offert en début de partie à certains joueurs déjà bien dotés grâce à un bon pari initial. Leur interprétation est que le ressentiment (jalousie) primerait sur les intérêts rationnels de chacun dès lors qu'un écart économique significatif préexiste et/ou s'amplifie entre les individus. Dans une société donnée il s'avérerait, par conséquent, que la principale source d'hostilité et de déséquilibre proviendrait d'abord des individus les moins chanceux (pauvres, chômeurs, déçus de la vie...). Il n'y a plus dès lors qu'un pas à franchir pour expliquer la hargne naturelle qui mobilise certaines populations démunies économiquement faibles face à d'autres plus nanties !

83. Les 8 formes d'intelligence

Le facteur général *g*

C'est en 1904 que le psychologue anglais Charles Spearman (1863-1945) a démontré qu'il existe des corrélations entre les différents tests mentaux avec un socle d'intelligence intrinsèque à tout être humain. Il écrivit notamment dans l'*American Journal of Psychology* que «*Le score d'une personne à un test mental peut être divisé en deux facteurs, un qui demeure le même dans tous les tests et l'autre qui varie d'un test à l'autre. Le premier est appelé le facteur général (g) alors que l'autre est le facteur spécifique*». Une année plus tard, Alfred Binet met au point un test de mesure de facteur *g* qui donnera ensuite, après maintes modifications, les tests de quotient intellectuel (QI). Depuis 100 ans, le facteur *g* a fait couler beaucoup d'encre mais reste encore aujourd'hui une base de travail jugée fiable en matière d'évaluation de l'intelligence générale et de QI (Quotient intellectuel). Toutefois pour Howard Gardner, professeur de cognition et d'éducation à la Harvard Graduate School of Education du Massachusetts, il existe 9 types de capacités distinctes et indépendantes en matière d'intelligence humaine. Son travail remonte à 1979 dans le cadre d'un projet collectif baptisé «Potentiel humain» mené au sein de la faculté Harvard et dont le but était de faire l'état des lieux des connaissances scientifiques sur le potentiel intellectuel et cognitif. D'abord 7 formes d'intelligences ont été décryptées puis une huitième récemment (intelligence naturaliste), voire une 9^e à venir (intelligence existentielle).

Une empreinte cognitive spécifique

Chaque individu possède à la naissance 8 formes d'intelligence qui évoluent plus ou moins au cours du développement afin de former progressivement un profil particulier d'intelligence. Ces intelligences multiples (IM) forment une empreinte cognitive spécifique chez l'individu, un peu comme l'empreinte digitale même si celles-ci évoluent sans cesse tout au long de la vie. D'après Howard Gardner, c'est en fait le mélange de l'hérédité et de l'expérience qui façonne l'IM faisant que chacun est «intelligent» à sa manière. Par exemple chez le chauffeur de taxi, l'hippocampe est plus développé que la moyenne car celui-ci doit mémoriser parfaitement tout un espace géographique plus ou moins complexe. Il développe alors une intelligence spatiale remarquable. Idem pour le pianiste virtuose qui dispose lui d'une zone de cortex moteur correspondant aux doigts, bien plus importante que la moyenne, tout en développant simultanément une intelligence musicale et kinesthésique.

Alors que les psychomotriciens utilisent des tests simples de type QCM avec des réponses alternatives afin d'évaluer sur questionnaire un profil d'intelligence (notamment langagière et logico-mathématique) il n'est pas possible, selon Howard Gardner, d'évaluer aussi simplement les intelligences multiples. Cela nécessite de «*Mettre au point des instruments qui examinent l'intelligence en actes plutôt que des tests qui mettent en jeu uniquement des facultés langagières et logiques.*»

L'INTELLIGENCE C'EST QUOI ?

Selon Howard Gardner, il s'agit de «*La faculté de résoudre des problèmes ou produire des biens ayant de la valeur pour une culture ou un groupe défini*». Aussi, pour considérer qu'il s'agit bien d'une intelligence distincte il faut réunir plusieurs facteurs convergents afin que celle-ci puisse :

- . Etre détruite ou épargnée isolément par certaines lésions du cerveau
- . Comporter des opérations clés (sensibilité, capacité à imiter...)
- . Pouvoir s'exprimer de manière exceptionnelle chez un individu de type «syndrome savant» ou prodige
- . Progresser au cours du développement de l'individu
- . Etre rattachée au développement de l'espèce
- . Etre mise en évidence par des tests

COMMENT DÉVELOPPER SON INTELLIGENCE ?

Howard Gardner préconise 4 conseils lorsque l'on veut développer un type précis d'intelligence selon le principe déterministe que «c'est en forgeant que l'on devient forgeron» :

1. En faire sa grande priorité
2. Etre particulièrement motivé
3. Pratiquer régulièrement
4. Avoir de bonnes ressources (bon professeur, bon matériel, bonne information)

Par exemple, si l'on souhaite améliorer son intelligence spatiale, il faut beaucoup jouer aux jeux vidéo qui permettent de manipuler des objets dans toutes les dimensions. Ce psychologue propose également 3 voies directes pour y arriver en se concentrant principalement sur : la vérité telle quelle est ; le beau et l'esthétisme ; le bien et son corollaire le mal.

L'INTELLIGENCE EXISTENTIELLE

Ce chercheur étudie actuellement une neuvième forme d'intelligence qui recouvre la vision globale et la propension à se poser de grandes questions philosophiques sur l'homme, la nature, l'évolution ou encore l'environnement, en vue d'explicitier les relations multiples et les principes fondamentaux de l'existence.

8 formes principales d'intelligence

Alors que notre intelligence est depuis longtemps mesurée selon un seul type de critère de type langagière et logico-mathématique, un psychologue de l'université *Harvard* défend une nouvelle approche de l'intelligence humaine. Selon Howard Gardner, il existerait au moins 8 formes d'intelligence humaine dissociées et interagissantes positivement en réseaux intimes, selon la nature de l'enseignement pratiqué dès le plus jeune âge sur l'une ou sur l'autre d'entre elles. Ainsi, chaque individu posséderait 8 formes d'intelligence à des degrés différents, reflétant autant de capacités à résoudre des problèmes ou à produire des biens ayant une valeur dans un contexte culturel ou collectif précis. Cette combinaison différentielle en chaque individu, détermine selon Gardner, la façon dont on apprend et dont on réussit dans le monde du travail. Typologie de chaque forme d'intelligence avec un exemple de personnalité particulièrement douée dans ce registre :

. Intelligence langagière

Elle correspond à la capacité d'utiliser le langage pour exprimer sa pensée (auteur, rédacteur, éditeur, orateur...). Ex. Thomas Stearns Eliot.

. Intelligence logico-mathématique

Elle traduit l'aptitude à la logique, aux mathématiques, aux sciences et aux relations abstraites (scientifique, gestionnaire, mathématicien, financier...). Ex. Albert Einstein.

. Intelligence musicale

Elle concerne la capacité de penser en rythmes et en mélodies, de reconnaître des modèles musicaux, les interpréter, les créer (compositeur, chanteur, musicien...). Ex. Igor Stravinski.

. Intelligence kinesthésique & corporelle

Elle favorise l'utilisation de son corps dans des activités diverses nécessitant maîtrise et précision du geste (artisan, danseur, athlète, bricoleur...). Ex. Martha Graham

. Intelligence spatiale

Elle permet d'agir facilement dans un univers spatial en construisant une représentation mentale des lieux et des déplacements, voire de les reproduire de mémoire (marin, ingénieur, architecte, sculpteur...). Ex. Pablo Picasso.

. Intelligence interpersonnelle

Elle facilite la compréhension des autres en permettant de reconnaître et d'identifier les sentiments et les intentions d'autrui mais aussi favorise la relation et la réaction avec autrui de façon correcte et diplomatique (politicien, commerçant, enseignant, guide spirituel...). Ex. Gandhi

. Intelligence intrapersonnelle

Elle recouvre l'aptitude à identifier ses propres sentiments, à élaborer un modèle mental précis de soi-même ainsi que se forger une représentation cohérente, fidèle et précise de soi (introspection) en l'utilisant avec efficacité et psychologie dans la vie (émotion, sensibilité, intuition, clairvoyance...). Ex. Sigmund Freud.

. Intelligence naturaliste

Elle reflète la capacité à classer, discriminer, reconnaître et utiliser ses connaissances sur l'environnement naturel (chasseur, pêcheur, cuisinier...). Ex. Charles Darwin.

LE SYNDROME SAVANT

Certains individus disposent de facultés mentales, mnésiques et cérébrales hors du commun (capacité à parler des dizaines de langues, à lire 2 livres à la fois, à citer des chaînes de chiffres, à se rappeler des milliers de noms dans le bottin téléphonique...). Toutefois les performances qui en résultent ont un sérieux revers car en observant ces prodiges, on constate un retard mental plus ou moins grave ainsi que des difficultés relationnelles les empêchant de s'inscrire dans la société. La moitié des personnes ayant un «syndrome savant» souffre d'autisme. Pour les 50% restants, le syndrome savant résulte d'un problème du développement, d'une lésion cérébrale clairement identifiée ou d'une pathologie du système nerveux central.

QI contre IM

Toute forme d'intelligence suppose un minimum de discernement fondé sur le libre arbitre, la lucidité à savoir interpréter et utiliser à *bon escient* les connaissances acquises et la capacité d'agir en ayant conscience des conséquences diverses. En fait, chaque individu dispose de talents plus ou moins orientés faisant que l'homme vraiment abouti devrait être capable d'utiliser de manière efficiente ses 8 formes d'intelligence ou IM. Le véritable élitisme résulte de cette harmonie rare. Etre bon simultanément dans les relations avec les autres, dans le rapport à soi, dans l'utilisation du langage, la construction logique, l'utilisation agile de son corps, la représentation spatiale, son rapport à l'environnement, la domination des sons tout en disposant d'une vision globale clarifiée de son milieu existentiel, traduit l'aboutissement harmonieux des multiples performances humaines. Ne savoir utiliser parfaitement que 2 ou 3 formes d'intelligence, même de manière exceptionnelle, ne peut suffire à définir un individu supérieur, mature et équilibré de ce point de vue. Pourtant les sociétés modernes ont mis sur un piédestal seulement 2 types d'intelligence (langagière et logico-mathématique) à partir desquels sont utilisés la plupart des tests sur le QI. Des formes d'intelligences propices au formatage culturel des esprits et au conditionnement des comportements rendant ainsi l'individu plus «technicien» et «vertical» dans ses capacités (dominance du QI) que «multispécialiste» et «horizontal» dans ses potentiels de nature à pouvoir ainsi embrasser tous les arts avec maîtrise et conscience élargie (IM).

Prévalence et uniformité

Selon Howard Gardner, la France est d'ailleurs assez exemplaire dans cette orientation du traitement de l'intelligence en étant «*Très fière de son système éducatif et ne réfléchit pas tellement à la façon de le modifier. N'oublions pas que la théorie classique de l'intelligence (unitaire) a été énoncée par un Français, Alfred Binet, qui laisse une ombre historique pas évidente à chasser. Dans la société française on tient au système d'éducation uniforme, le même pour tout le monde. La théorie des IM devient alors une sorte de menace contre l'uniformité*». En fait, l'idéal dans l'appréciation réelle du niveau d'intelligence global d'un individu devrait consister à reconnaître en lui son niveau général d'IM et non uniquement certaines formes d'intelligence hiérarchisées comme dominantes. On s'apercevrait alors d'une véritable inversion dans la société entre les individus les plus épanouis et matures de ce point de vue et le caractère inabouti d'un grand nombre d'élites sur-influentes mais très imparfaites de ce point de vue !

L'ATTITUDE INTELLIGENTE DU GAGNANT

Pour les conseillers en comportement professionnel, réussir et devenir un «winner» (gagnant) dans l'esprit des autres, suppose de dégager une attitude physique de leadership et d'individu bien dans sa peau, même si l'on est ruiné et en plein divorce...

8 conseils pratiques :

1. En toute circonstance ne jamais se plaindre en laissant croire à son entourage que l'on mène une vie de rêve.
2. Tendre une poignée de main ferme et chaleureuse.
3. Regarder son interlocuteur droit dans les yeux.
4. Ecouter avec attention sans ne jamais couper la parole.
5. Afficher le plus souvent un sourire bienveillant et détaché.
6. Parler calmement, distiller quelques mots d'humour et prendre un air entendu lorsque que l'on découvre ce que tout le monde sait déjà.
7. Ne pas montrer son stress ou son mécontentement lorsque quelqu'un déboule dans le bureau en plein travail.
8. Porter un costume et une cravate (ou un tailleur) sobres, en les égayant par une chemise à rayures ou à carreaux vichy, de pochettes de couleur ou d'accessoires pour les femmes.

84. Résoudre un problème comportemental perturbant

Eviter d'être blessant

Pour François Lelord, psychiatre, «*Un être humain n'est jamais aussi blessé que lorsque vous touchez à son être profond, à son physique, sa personnalité, son origine sociale*». Aussi pour éviter d'être blessant face à une personne qui empoisonne la vie de tout le monde dans le service ou dans l'entreprise (comportement asocial, hygiène douteuse, look inadapté, manies désagréables...) un certain nombre de précautions à prendre par le manager sont nécessaires :

. Ne jamais laisser pourrir la situation

L'objectif N°1 est d'intervenir sans tarder en évoquant le problème avec la personne et/ou le cas échéant, en faisant le plus tôt possible une mise au point précise.

. Adapter son intervention en fonction du problème

D'une attitude inflexible lorsque les règles de vie et le règlement intérieur ne sont pas respectés, au tact et à la diplomatie, lorsque le problème touche à l'intimité du sujet, il convient de savoir moduler en toute occasion l'intensité de son reproche et faire preuve d'un minimum de psychologie.

. S'isoler du collectif

Pour François Lelord, «*l'impact d'une critique est bien plus fort quand elle a un public*», ce qui nécessite *a contrario* de devoir s'isoler dans un local fermé afin d'éviter de vexer ou blesser inutilement un collaborateur.

. Créer les conditions d'attention

Le mieux est de regarder droit dans les yeux en se plaçant derrière une table ronde de manière à ne pas imposer son rang hiérarchique. Préparer une brève introduction afin de préparer le collaborateur au fait que ce qui va être dit est important et pénible.

. S'appuyer sur des faits

En venir rapidement à l'objet de l'entretien en étant clair, net et précis. S'appuyer essentiellement sur des faits et non sur des jugements de valeur, laissant ainsi à penser que l'on va parler uniquement du comportement et non de la personnalité du sujet.

. Utiliser le tact et la diplomatie

Ne jamais faire usage de formules à l'emporte pièce, blessantes ou vexatoires.

COMMENT S'ÉNERVER DE MANIÈRE PRODUCTIVE ?

Pour les psychologues, s'énerver est un signe de bonne santé alors que ne jamais s'énerver signifie se détester par peur de déplaire aux autres. Il est donc bon de pousser, de temps en temps, un «coup de gueule» afin de s'affirmer, de décharger ses tensions, de remettre les pendules à l'heure, de montrer que l'on existe et que l'on est consistant, en redistribuant ainsi les cartes de l'autorité et/ou en restaurant l'ordre dans un groupe. Si tout le monde a le droit à sa part de colère, il faut toutefois faire attention aux effets pervers, notamment lorsque la systématisation de la colère relève de la pathologie ou d'un manque de confiance en soi qui se cacherait derrière des manifestations d'autorité de «petit chef», ou serait prétexte à des «projections» envers l'entourage (le coléreux condamne alors tout et tout le monde, projetant sur les autres, des parties de lui-même qu'il refuse d'accepter).

. Laisser réagir et s'exprimer la personne

Ne pas l'interrompre en essayant davantage de recentrer l'échange sur le cœur du sujet, en posant des questions ouvertes du type «*Comment se fait-il que tu te comportes ainsi ?*» au lieu de : «*tu es franchement agressif*» qui tend à ne laisser aucune place au dialogue.

. Montrer les désavantages de la situation

Il est essentiel d'évoquer les conséquences néfastes sur la carrière du salarié que peut induire tel type de comportement.

. Proposer une solution constructive

Dans un premier temps, il est recommandé de demander comment il est possible d'aider le collaborateur, s'il a un ami ou s'il a besoin d'une formation ou les services d'un spécialiste extérieur.

. Ne pas rester sur un malentendu

Dans le cas où la personne se vexe ou refuse d'écouter une seconde de plus, le mieux est de calmer le jeu en lui proposant de réfléchir à tête reposée en proposant une date pour un nouvel entretien.

. La conclusion, un moment important

Ne jamais se quitter sans avoir récapitulé les principaux propos tenus afin de s'assurer qu'ils ont bien été compris.

• **Déléguer en cas de besoin**

Régler le problème entre membres d'une même équipe s'avère souvent la solution la plus profitable. Il est également possible de confier cette mission à un(e) collègue proche qui pourra ainsi mieux faire passer le message dans la discrétion et la conviction.

• **S'assurer que la situation évolue**

Dans le cas où le salarié ne modifie pas son comportement, c'est qu'il peut s'agir d'un manque patent de motivation ou d'une contestation profonde des valeurs de la société. Il est peut-être alors nécessaire d'émettre une convocation plus formelle avant de passer éventuellement à une procédure écrite de mise en garde.

TOP 10 DE L'ENGUEULADE PRODUCTIVE

Une juste colère n'est jamais projective et se réalise en toute conscience «*Parce que je le veux bien*» dès lors que l'on maîtrise ses impulsions :

- . Admettre sa part de responsabilité avant de pointer celle de l'autre, s'il ne le fait pas de lui-même.
- . Ne pas partir du principe que l'autre a forcément tort.
- . Passer sous silence les accrocs mineurs et s'expliquer sur les questions importantes.
- . Se contrôler lors d'un simple incident en ne réagissant pas de façon exacerbée ou disproportionnée.
- . Ne pas retarder l'affrontement en cas de frustration, soit par crainte ou par passivité, sous peine d'accroître le ressentiment.
- . Constater son sentiment (cela m'énerve que tu...) mais sans accuser directement l'autre.
- . Exprimer son grief en favorisant la réconciliation plutôt que la vengeance.
- . Se fixer une limite à respecter, à savoir la préservation de l'intégrité physique et morale de l'autre.
- . Éviter de faire de grands gestes en criant, ce qui a pour effet d'énerver davantage encore.
- . Réussir à pardonner rapidement en évitant de bouder.

Les profils «à risque»

D'après le magazine *Management*, il existe 7 profils d'individus générateurs de conflits.

• **AGRESSIF**

Pour lui, le moindre problème tourne au drame avec une tendance à faire reposer la responsabilité du fait sur autrui. Avec ce type d'individu, il convient de relativiser l'aspect récurrent de ses excès en essayant de s'expliquer calmement avec lui en désamorçant par des faits concrets toutes les attaques.

. FANFARON

Il a tendance à tout placer sur le terrain de la rivalité, de la concurrence, de la surenchère. Ambitieux et joueur, il sait qu'il est le meilleur ou parmi ceux-ci. La meilleure façon de traiter avec lui est de l'encourager dans son ego en lui faisant comprendre toutefois qu'il doit respecter ses collègues.

LE BESOIN D'HYGIÈNE RELATIONNELLE DANS L'ENTREPRISE

Selon Jacques Salomé, psychosociologue, *«L'univers de l'entreprise baigne trop souvent dans un système antirelationnel, repérable par six phénomènes : l'injonction, la menace, la dévalorisation, la culpabilisation, le chantage et l'entretien du rapport de force»*. Pour lui, *«Ce système entraîne une déperdition d'énergie et d'argent considérable»*. Ce sont d'ailleurs dans ces conditions *«qu'arrivent les accidents, les oublis avec un autre facteur de déperdition d'énergie : les émotions, un tabou en entreprise»*.

En effet, celui qui ne se sent pas justement reconnu par son supérieur a tendance à *«Ruminer et parfois se défole et se venge. Il traîne les pieds, sabote dans l'ombre tout ce que fait son chef...»*. Cette critique portée par l'auteur de *Vivre avec soi... chaque jour la vie* (Ed. de l'homme) apparaît assez vigoureuse contre le mode relationnel destructeur de l'entreprise en affirmant que *«Quand on accepte un poste à responsabilité, on devrait s'engager à faire un travail sur soi. Nous avons tous une pathologie de base qui fonctionne à minima la plupart du temps et est donc sans danger, alors que les postes à responsabilité «revivent» les pathologies»*.

Pour illustrer son propos, il prend le cas de Jean Marie Messier qu'il définit comme narcissique, égocentrique et mégalomane, en faisant remarquer qu' *«Au départ pour la Générale des Eaux, cela constituait des qualités. La chose se gâte quand, arrivé tout en haut de l'échelle, Jean-Marie Messier ne rencontre plus de contre-pouvoir»* faisant alors que *«Celui-ci met tout le monde au service de sa pathologie»*. Ce qui est valable en économie l'est également en politique en faisant remarquer, par ailleurs, que *«Les sociétés n'ont pas intégré le fait que les salariés ont des besoins relationnels tout autant que vitaminiques. Ces besoins vitaux sont au nombre de sept»* :

- ... dire
- ... être entendu
- ... être reconnu
- ... être valorisé
- ... pouvoir préserver une intimité
- ... exercer une influence
- ... se faire respecter

Sans cela, d'après lui, le système continue de produire sans cesse du stress, de la frustration et de l'angoisse, qui se transforment dans le relationnel d'abord en auto-violence avant de devenir violence envers les autres.

. MARTYR

Fortement angoissé, il croit que les autres veulent sa peau. Un peu parano sur les bords, il déclenche sans cesse des microconflits personnels afin de se sentir exister. Le mieux à faire est d'expliquer chaque décision ayant rapport avec lui, afin d'éviter qu'il ne les apprenne par la «bande» et ne se fasse son cinéma.

. MÉDISANT

C'est l'individu déloyal et déstabilisateur du groupe. Il ne mérite aucune considération, d'autant plus que ses médisances et ses rumeurs sont délibérément distillées pour attiser les inimitiés. Il faut donc le neutraliser en public tout en évitant de l'humilier, car il en profiterait alors pour se venger ultérieurement.

. REBELLE

Il a une tendance morbide à prendre le contre-pied de tout. C'est un quasi réflexe chez lui que de contester, critiquer et imposer son point de vue. Il ne faut pas le sous-estimer, mais plutôt l'impliquer dans le projet ou l'action en cours en faisant preuve de psychologie et d'ouverture d'esprit tolérante à son égard, afin d'en faire un allié solide.

. STAKHANOVISTE

Il ne vit que par le travail avec une fâcheuse tendance à vouloir accomplir celui des autres. Fou de boulot, il n'hésite pas à déborder régulièrement de son pré carré en stressant ses proches collègues. L'idéal est de lui donner un maximum de travail pour lui tout seul.

. TYRAN

Intolérant, psychorigide et directif, il ne souffre pas le début d'une ébauche d'objection ou de refus. Il tend à maltraiter psychologiquement et moralement son entourage qui doit supporter la variabilité de son humeur et de son fort empirisme. Comme pour le médisant il faut lui faire la leçon, en lui démontrant par l'exemple, comment on peut et doit traiter qualitativement une situation.

85. Efficacité, quelques règles pour bien travailler

Comment améliorer son organisation personnelle ?

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 10Heures 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 2^e 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.»*

LE CHARISME N'EST PAS DONNÉ À TOUT LE MONDE !

Le Charisme ressort d'une attitude naturelle et spontanée puisant dans les ressorts les plus profonds de la personnalité. Accessible théoriquement à tout individu sain et abouti en lui-même, le charisme n'est pourtant pas courant dans nos sociétés verrouillées, stéréotypées et/ou standardisées. Le principal problème ressort du fait que beaucoup d'individus, souvent très intelligents, se comportent en parfaits clones de leur milieu familial et/ou institutionnel dominant par le fait d'un matricage social, mental et comportemental imposé depuis leur plus tendre enfance (religion, classe sociale, culture, groupes d'influence...). En d'autres termes, plus la structure mentale de l'individu est formatée selon un modèle de comportement discipliné, suiveur, soumis, non affirmé, bridé et/ou non-épanoui, moins celui-ci dégage de charisme naturel (ascendant exercé sur autrui).

En ce domaine, il ne faut pas confondre l'impression de crainte, de respect ou d'infériorité ressentie face à l'autorité, au prestige de l'uniforme, au symbole du pouvoir ou encore face au sentiment agréable éprouvé pour quelqu'un ou envers son éloquence, qui ne sont que des modes spécifiques de relation d'influence.

Les 7 conditions qui permettent de dégager du charisme comme démonstration d'une force mentale équilibrée et rassurante :

- . Etre «éclairé» de l'intérieur par le sens majeur, fort et constant, donné à son existence.
- . Etre engagé à 100% dans une cause ou une activité qui correspond parfaitement à ses attentes profondes.
- . Avoir des gestes amples, fluides et naturels et non pas restreints, timides, timorés.
- . Parler peu mais beaucoup écouter en ayant un contact visuel permanent assorti d'une voix posée.
- . Garder une certaine distance respectueuse avec autrui, en évitant surtout la familiarité, la critique, les jeux d'intelligence et/ou un rapport de force direct.
- . Rester en permanence positif et offensif face aux difficultés, en apparaissant comme l'homme ou la femme de la situation.
- . Dégager une irrésistible joie de vivre et confiance en soi à la fois sereine et dynamique.

86. Utiliser le «lien tactile»

Le «toucher» est bon pour les relations humaines

De nombreuses études scientifiques ont prouvé l'intérêt du toucher dans les rapports sociaux sachant que le «lien tactile» est l'une des formes les plus archaïques de la communication chez les êtres vivants. Selon Nicolas Guéguen, chercheur en sciences du comportement de l'université de Bretagne : *«Le toucher, comme de nombreuses formes de communication, obéit à une hiérarchie assez codée. Il fait intervenir un jeu de soumission et de domination»*. Ce type de lien physique est souvent initié *«Par le chef plus que par le subordonné, par l'homme plus que par la femme, par l'adulte plus que par le jeune. En somme, par les individus les plus élevés dans la hiérarchie sociale et professionnelle»* ainsi que le confirme ce scientifique. L'usage du toucher (petite tape sur l'épaule, dans le dos, toucher de l'avant-bras) est ainsi particulièrement efficace lorsque le manager veut mettre en confiance ses collaborateurs, les motiver plus facilement ou résoudre un conflit. Même avis de la part de Robert-Vincent Joule, chercheur à l'université de Provence, qui confirme que *«Quelle que soit la culture, l'impact du toucher est susceptible de déclencher une humeur positive chez l'homme en créant une proximité familière qui modifie le comportement, même si l'on n'a pas conscience du geste»*. Bien que la dimension culturelle soit très importante, il faut intégrer également le fait que certaines personnes n'aiment pas être touchées et qu'il existe des différences notables entre grandes cultures. Par exemple, les latins et les africains apprécient les contacts physiques alors que les anglo-saxons et les nordiques ne les pratiquent que rarement.

Un plus dans l'acte commercial

Dans le cadre spécifique de la vente, des expériences ont démontré l'efficacité de la technique du toucher dont l'objectif est de produire une sensation agréable de nature à faire baisser «la garde». C'est le cas notamment lorsque des hôtesses d'un grand magasin distribuent un catalogue de promotions tout en saisissant le bras du chaland pendant 2 secondes. Les personnes ainsi touchées passent, en moyenne, 22 minutes dans le magasin contre 13mn pour les autres tout en dépensant 15\$ contre 12\$. Ainsi que le confirme Robert-Vincent Joule, *«Le toucher a également un effet cognitif : quand on demande aux clients ce qu'ils pensent du magasin, ils expriment une opinion plus positive s'ils ont été touchés»*. Dans le domaine commercial, les «petits» contacts physiques amicaux permettent également de vendre plus facilement. Dans une autre expérience réunissant 2 négociateurs aux objectifs contraires et la présence d'un médiateur, le toucher amical et régulier de ce dernier a permis de relever de 64% à 81% le taux d'accord.

«*Mais attention*» poursuit R.V Joule, «*Il ne faut pas contraindre sa nature. S'ils se forcent à être tactiles alors qu'ils ne le sont pas naturellement, les commerciaux n'obtiennent pas de résultats*». A contrario et ainsi que le conseille le psychologue David Vaidis, «*Si votre supérieur vous demande quelque chose en vous touchant, il ne faut pas hésiter à vous octroyer quelques minutes de réflexion en prétextant que vous devez vérifier votre planning. Ainsi déconnecté de l'emprise physique, vous serez plus libre de prendre votre décision.*»

SURTOUT NE PAS RÉFLÉCHIR POUR FAIRE LE BON CHOIX

Depuis plusieurs années le psychologue Ap Dijksterhuis, de l'université d'Amsterdam, étudie le cerveau des consommateurs dans leur capacité à comparer deux objets. Il ressort de ses observations que le cerveau humain répond de 3 grandes manières :

1. Lorsque le choix dépend de 2 ou 3 critères distincts (prix, couleur, qualité...), le cerveau est capable de trier rationnellement les informations pour établir le meilleur choix.

2. Lorsque la décision découle de critères plus complexes ou nombreux (achat d'un véhicule ou d'un appartement), le cerveau sature rapidement faisant qu'au moment du choix, seuls les derniers critères sont pris en considération ce qui entraîne, le plus souvent, un mauvais jugement par défaut de globalité.

3. Si, après la présentation des objets, l'attention est volontairement détournée par une autre activité, le cerveau travaille alors librement en «toile de fond» et devient beaucoup plus efficace pour faire le bon choix.

D'après ce chercheur, l'inconscient et l'intuition sont, semble-t-il, bien mieux placés pour tenir compte de la complexité du problème qu'un raisonnement purement logique. Il poursuit en indiquant qu'«*Il n'y a pas de raison, a priori, de penser que cet effet de délibération inconsciente ne soit pas applicable à d'autres choix, qu'ils soient politiques, de gestion ou autres.*»

L'impact sur les zones corporelles

Selon David Vaidis, l'impact du toucher varie selon la zone corporelle et la durée sachant que «*2 secondes est l'idéal. Un contact d'une 1/2 seconde est trop furtif et à 5 secondes, l'éveil émotionnel peut entraîner une évaluation négative*». Taux moyen d'acceptation d'une requête selon la distance et la zone touchée :

- . 40% sans toucher l'autre
- . 40% en se plaçant à 20 cm de l'autre (rejet lié à la pénétration de la zone dite intime)
- . 70% en se plaçant à 60/80 cm de l'autre (acceptation liée à la distance de la zone dite personnelle)
- . 35% en touchant uniquement la main
- . 45% en touchant l'épaule
- . 60% en touchant l'avant-bras
- . 75% en touchant au-dessus du coude

87. Sourire, le premier lien humain

Un mode essentiel dans les relations humaines

Avant de devenir un outil de travail et de promotion, le sourire est l'une des armes du «*Langage muet par lequel les êtres humains communiquent*». D'après Christian de Bartillat, «*Le sourire est le témoignage essentiel de la civilisation. Celui qui ne sourit pas n'est pas totalement humain*», un avis partagé par William De Gaston, sociologue, qui considère que le sourire reste un mode essentiel de relation entre individus car «*Il construit la société. Vous me bousculez par accident, je vous réponds par un sourire. C'est une barrière contre la violence. Parce que j'ai souri, la personne a immédiatement compris que j'avais accepté ses excuses*». De la même manière, lorsque l'on est déçu de ne pas être retenu à un entretien d'embauche, je considère alors que «*J'ai perdu mais, en souriant, je montre que j'accepte votre décision et j'essaie, inconsciemment, d'alléger votre conscience*». Bien sûr le sourire, comme le souligne le philosophe André Comte-Sponville, peut être aussi un masque, un moyen de tenir les gens «*à une distance aimable*». Dans ce cas, «*Ce qui est laid c'est le sourire que l'on n'ose pas*» affirme le Pr Maurice Mimoun.

Longtemps proscrit en public

Pourtant jusqu'au XIX^e siècle on sourit en privé et rarement en public, surtout si l'on occupe une position élevée dans la société. Il est même contraire aux bons usages que mari et femme se sourient en dehors du foyer. Pour l'historien Angus Trumble «*Montrer ses dents était considéré comme obscène. On attendait alors des gens un comportement public empreint de gravité*». Ce sont les avancées de la science qui vont tout changer et notamment les progrès conjugués de la dentisterie, de l'invention de la photographie, du cinéma et de la télévision sachant que «*L'énorme diffusion des images véhiculées par la télévision a créé des attentes différentes des comportements en public*». C'est la raison qui explique que, pendant longtemps, seuls les commerciaux en contact avec la clientèle ont travaillé leur sourire. En cela, ils ont suivi à la lettre les préceptes de Dale Carnegie, le pape américain de la vente, qui affirme dans son 5^e commandement : «*Ayez le sourire. Pendant une semaine et à chaque heure du jour, souriez à votre entourage dans vos affaires, sur votre route*». En fait, selon William De Gaston, «*L'échange de sourires crée une communauté communicationnelle car mis en confiance, le client est plus disposé à acheter*».

Une hérésie en entreprise

Dans l'entreprise, jusqu'au milieu du XX^e siècle, les visages sont fermés, car l'organisation pyramidale relativement rigide *«Ignore, voire méprise les relations sociales. Il faut produire bien et vite, à moindre coût»*. Pour W. De Gaston, il faut donc attendre les années 60 pour que les Occidentaux découvrent le modèle Japonais prônant un management intégrant le bien-être du salarié et commencent à accepter le sourire comme outil relationnel. D'après lui, c'est ce nouveau rapport au management qui conduit à ce que *«La gestion participative porte en son sein une dimension humaine qui exprime la cordialité et la convivialité au travail. Pour la première fois, on sourit entre collègues»*. De l'avis de Jean-Louis Muller, directeur à la Cegos, c'est même la grande distribution qui, à cette époque en France, est devenue le moteur de ce changement de comportement. Aujourd'hui *«On réclame des salariés qui sourient spontanément, car le sourire commercial se remarque et les clients sont de moins en moins manipulables. Il s'agit-là d'un changement majeur dans le contrat de travail : On engage des gens parce qu'ils sont souriants»*. Pourtant, la manifestation des émotions dans toutes les entreprises reste encore une bataille à mener, notamment au sein des directions et du management des grandes entreprises, car *«Certains dirigeants pensent que leur expression est une marque de faiblesse»* faisant ainsi que tant que le dirigeant ne sourit pas le salarié contrôle négativement son expression.

3 grandes variantes du sourire

De manière assez tranchée, le sociologue Jean-François Amadiou affirme lui que *«Les inégalités qui résultent de l'apparence sont considérables. On rémunère maintenant les gens non plus sur leur diplôme, mais sur leur savoir-être»*. Un constat que nuance Hubert L'Hoste, DG du cabinet de recrutement *Mercuri Urval*, qui considère que la culture hexagonale est plus compassée que celle de nos voisins anglo-saxons et que le culte du sourire n'a pas encore triomphé partout. En effet, *«Chez nous, ceux qui portent une charge importante ont tendance à créer une distance, même si cela commence à changer. Or, plus la charge est élevée et plus le sourire est nécessaire, parce qu'il met les gens sur un pied d'égalité. Sourire, c'est reconnaître que l'autre est humain. C'est presque un acte de soumission, cela nécessite d'avoir confiance en soi.»* Il existe 3 variantes du sourire, en dehors du sourire à l'américaine avec dents bien alignées et blancheur parfaite :

. **Le sourire authentique** : Il libère des émotions vraies, spontanées, naturelles et saines. La personne dégage naturellement et généreusement la lèvre supérieure qui découvre ainsi clairement les dents du haut. C'est le bon sourire à 100% qui s'accompagne d'une émotion sincère dans le regard.

. **Le sourire cynique ou contraint** : Il permet de préserver son honneur ou son image devant la difficulté, le refus, l'adversité ou lorsque tout va mal. La personne dégage alors la lèvre inférieure en montrant principalement les dents du bas comme si elle était prête à mordre, démontrant ainsi qu'elle se contrôle de manière crispée, retenue et/ou tendue. Le sourire est à 50% naturel en associant des rides de crispation sur le front, le nez et/ou autour de la bouche avec un relatif vide dans le regard.

. **Le sourire manipulateur** : On le retrouve souvent dans les sièges sociaux, lieux où se déroulent habituellement des stratégies de pouvoir rarement sincères et loyales. Le sourire est alors un mix entre l'émotion vécue dans le relationnel (plaisir de s'exprimer, d'être écouté) qui flatte l'égo et un contrôle de soi, préfigurant ainsi une relation intellectuelle et/ou psychologique de domination. Le sourire est alors plus une mimique artificielle tirant sur les zygomatiques comme peut l'être le sourire «médiatique», lequel consiste à sourire mécaniquement et rapidement à la fin de chaque phrase. Ce type de sourire ne s'accompagne généralement pas d'une émotion conviviale dans le regard.

Les bienfaits du rire pour l'organisme

Les médecins affirment que nous ne rions pas assez souvent. Un adulte ne rit qu'une vingtaine de fois par jour, en moyenne, contre 400 fois pour l'enfant alors qu'il faudrait s'adonner au moins 10 minutes par jour à cet exercice pour pouvoir bénéficier d'un effet optimal sur le psychisme et le métabolisme. Alors que dans les années 30 on s'octroyait 20 minutes d'hilarité quotidienne on atteint, aujourd'hui, à peine une minute ! D'après le neurologue Henri Rubistein, auteur de «La Psychosomatique du rire» (Robert Laffont), «*Au même titre que la relaxation, la méditation ou le yoga, le rire est une technique de lutte contre le stress*». Le rire agit sur l'organisme et le psychisme de 5 façons :

1. Il crée d'abord une onde de choc qui se propage de muscle en muscle avec une intensité progressive.
2. Le visage, le cou et le dos se contractent et se relâchent, en rythme, ce qui masse en profondeur et libère des tensions accumulées. La sollicitation des abdominaux facilite également la digestion.
3. Les artères qui se sont rétrécies au moment du rire se dilatent à nouveau engendrant une sensation de bien-être.
4. Le volume d'air inspiré est multiplié par 4 faisant que le corps est mieux oxygéné. Cela favorise l'élimination des sucres et des graisses, notamment le cholestérol.
5. Cette série d'actions-réactions agit simultanément sur le moral en déclenchant la sécrétion de dopamine et d'endorphines. Ces substances diminuent le stress et la douleur, préviennent la déprime et renforcent le système immunitaire.

LE RIRE, C'EST BON POUR LA PRODUCTIVITÉ !

Une enquête menée en Australie par la société de conseil *Customer Care Solutions* a fait apparaître que le rire au bureau aide fortement à diminuer le stress, notamment pour 93% des interviewés. 81% d'entre eux estiment même qu'une ambiance gaie et fun au travail les rend encore plus productifs. Plus fort encore, 55% des salariés interrogés se disent prêts à gagner moins pour s'amuser davantage dans leur job. Un enseignement a priori très instructif qui montre que s'amuser en travaillant n'est pas antinomique avec productivité et, qu'à être trop sérieux et coincé dans son travail n'est pas du tout synonyme de salarié productif.

Les bienfaits du rire

Pour Véronique Lorey, animatrice du club du rire à Paris, *«Le rire représente un bon antidote aux effets négatifs du stress. Quand on rit, on augmente sa capacité respiratoire d'un tiers, donc on oxygène beaucoup plus le sang. C'est un jogging profond qui fait travailler tous les muscles, y compris ceux du visage»*. Alors que l'on rit moins de 6 minutes par jour, certains médecins s'intéressent de près aux vertus du rire, car *«Si le rire est le propre de l'homme»* (Bergson), il contribue surtout à un ensemble de bienfaits pour le patient : massage naturel des viscères, libération des anticorps, renforcement des défenses immunitaires, augmentation de la production de globules blancs, travail sur la tension et le rythme cardiaque... De leurs côtés, les professions paramédicales et les coaches d'entreprises y voient une bonne façon d'améliorer la communication au travail par d'autres vertus psychologiques, à pouvoir ainsi mieux s'épanouir et communiquer avec les autres. Afin de bénéficier des bienfaits du rire, il n'est même pas nécessaire de rire de bon cœur comme l'avoue Véronique Lorey pour qui *«Notre corps profite du rire, même si on se force. Ici, on ne subit pas le rire comme devant un spectacle comique. On est initiateur de sa propre hilarité.»*

88. Pas facile de savoir écouter

Simple et pourtant !

Dans un échange professionnel, écouter est la première condition pour respecter autrui et se faire respecter en retour. Si écouter semble facile, c'est pourtant la principale source de problèmes et d'erreurs dans les relations humaines. Nous ne savons pas véritablement écouter les autres car :

- . L'Homme écoute d'abord avec sa conscience évocative (c'est à dire au travers de sa propre expérience et imagination).
- . De nombreux filtres altèrent l'écoute (a priori, valeurs, croyances...)
- . Chacun entend ce qu'il veut et ce qu'il peut, compte-tenu de sa propre histoire.
- . Il ne suffit pas d'écouter pour entendre (compréhension et entendement).
- . Les résistances de celui qui écoute limitent la libre expression de celui qui s'exprime.
- . L'humeur influe sur la capacité d'écoute.
- . Chacun de nous a des points aveugles dans notre écoute (par manque de repère et de vécu).
- . On écoute d'abord la "personne" avant d'écouter son discours.

LES HOMMES N'ÉCOUTENT PAS LES FEMMES

Des scientifiques de l'université britannique de Sheffield ont démontré que les hommes n'écouent pas vraiment les femmes et n'y peuvent rien. Ils ont tendance à décrocher naturellement leur attention au bout de quelques minutes. Selon l'étude menée, le phénomène s'explique par le fait que la tessiture de la voix féminine est d'une nature plus complexe que la voix masculine et n'active pas la même zone du cerveau chez l'homme que la réception de sons masculins. Le décodage pour l'homme exige alors une activité plus intense de matière grise et de concentration expliquant ainsi un décrochage rapide.

Donner envie à l'autre de s'exprimer

Améliorer son écoute, c'est donner à l'autre, envie de parler et de se confier. C'est aussi créer des ancrages forts et non pas superficiels, capables de favoriser beaucoup plus de réactions positives, que neutres ou négatives. Il est donc nécessaire de manifester son écoute active (ou empathique) à son interlocuteur, de 3 manières simultanées :

. Écoute cognitive

C'est celle qui met en place une écoute intellectuelle. Les principaux retours de signaux verbaux sont :

- . Le Feed back (c'est à dire, renvoyer à l'interlocuteur l'information "brute" qu'il nous a adressée, afin de lui signifier que nous l'avons bien reçue 5 sur 5).
- . La Reformulation (c'est à dire, transformer l'information reçue en la synthétisant, afin de garantir à notre interlocuteur que nous en avons bien compris le sens)
- . Le Questionnement (c'est à dire aller plus loin dans l'échange, en orientant le sujet ou la discussion sur des pistes précises).

. Écoute affective

C'est celle qui met en place une écoute émotionnelle ou de sentiment. Elle se traduit principalement par un contact visuel amical, chaleureux et/ou d'intérêt. Des gestes ou mimiques faciales peuvent traduire également une réactivité d'humeur ou de sentiment (gaieté, intérêt, satisfaction, plaisir ou au contraire surprise, tristesse, colère, désappointement...).

. Écoute conative

C'est celle qui se traduit par des mouvements physiques de certaines parties du corps, notamment par une synchronisation (ressemblance volontaire, mimétisme) entre les postures physiques de son interlocuteur et les siennes : croisement de mains, de bras, de jambes, corps avancé ou au contraire en retrait, être assis ou debout comme lui... C'est en quelque sorte un effet miroir de la posture physique de l'interlocuteur que nous lui renvoyons en général avec seulement 50% de mimétisme. Ce type d'écoute synchronisée doit être parfaitement maîtrisée pour être utilisée efficacement. L'écoute tri-active nécessite un entraînement et une forte concentration, sauf à être déjà naturelle et spontanée chez vous !

LA SENSIBILITÉ EST UN INDICATEUR DE CONSERVATISME

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, moins un individu est «sensible», plus il a tendance à être ouvert et progressiste. A l'inverse, plus un individu montre une forte sensibilité physiologique, plus il a tendance à être conservateur dans ses prises de position. C'est du moins ce que démontre une expérience menée par deux chercheurs américains qui, après avoir mesuré la conductivité de la peau et le rythme cardiaque d'une cinquantaine de personnes soumises à un stress visuel et auditif (images de films d'horreur, bruits soudains), ont constaté que les plus réceptifs affichent les positions les plus conservatrices et radicales en faveur de la peine de mort, contre l'immigration, etc. A l'opposé, les moins sensibles aux émotions fortes ont tendance à se prononcer majoritairement en faveur de la protection sociale, de l'aide au développement et du droit à l'avortement !

89. Les effets favorables de la relation platonique au travail

Le désir de transgression

La vie en entreprise est tissée de rapports de séduction qui sont, paraît-il, les moins dangereux en ayant même un impact positif sur la productivité. Selon le psychiatre Pierre Angel «*Tous les jeux psychologiques de séduction entre collègues (petits compliments du matin, sourires en coin, regard coquins...) se révèlent bons pour leur moral, et donc pour leur motivation au travail*» tant qu'il n'existe pas de passage à l'acte. Selon lui, deux collaborateurs qui ont un faible inavoué l'un pour l'autre peuvent réaliser des prouesses...professionnelles. De l'avis du docteur Marc Ganem, président de la *Société Française de Sexologie Clinique* «*Tant que la relation reste au stade platonique, les amants potentiels ont envie de se séduire. Ce qui pousse l'un et l'autre à vouloir briller*». En fait, il semble que «*la tension érotique stimulante qui plane au bureau est d'autant plus intense qu'il existe un interdit, celui de la norme*». Ce phénomène prend d'autant plus d'acuité que derrière l'interdit reste tapi le désir de transgression... Pourtant le passage à l'acte (séduction perverse, harcèlement...) et la liaison amoureuse (clandestine, hiérarchique) ont souvent bien au contraire, un effet déstabilisant voire dévastateur sur le climat de l'équipe, du service et/ou de l'entreprise.

4 typologies de séducteurs

Selon Philippe Cruellas, coach chez *Arthur Andersen Management*, il existe 4 grandes typologies de séducteurs sans scrupules qui sévissent au bureau :

. L'allumeur/allumeuse

Il ou elle séduit dans le but de se rassurer et ne peut pas s'en empêcher. Ce type de séduction représente la version négative des rapports platoniques, celle qui peut franchement gâter l'ambiance. En général, ce pervers bombarde ses collègues de «blagues de cul» ou d'e-mails graveleux. Pour lui, le jeu consiste à entretenir une parade ludique, un peu sadique, tout en sachant qu'il ne tient pas à aller plus loin. Face à ce profil, la solution consiste en une franche mise en garde.

. L'arriviste

Pour lui ou elle, le seul moyen de réussir, c'est de coucher. Intelligent(e), ce «prédateur» sait agir dans le sens du poil de ses victimes et ne craint ni le passage à l'acte, ni l'opinion d'autrui. La dignité et les valeurs morales sont remplacées ici par l'ambition du résultat à atteindre et de l'orgueil à paraître. Avec lui, l'antidote est de fixer précisément les possibilités de promotion et les moyens de reconnaissance.

. Le harceleur

C'est souvent un petit chef en mal d'autorité. Il a une soif insatiable de pouvoir et le sexe est pour lui un moyen de s'affirmer. Il veut que toutes ses proies soient à sa botte et n'admet pas que des subordonnées puissent lui résister. La meilleure façon de neutraliser ce genre d'individu est de le mettre mal à l'aise en briefant le personnel sur le harcèlement sexuel.

. L'imprécateur(trice)

Il ou elle noue une liaison par esprit de calcul, afin de semer la pagaille et/ou «tuer» un ou une rivale. Son objectif est d'atteindre une ou plusieurs personne(s) en particulier, en influençant (souvent par médisance) son partenaire de sexe, afin que celui-ci use de sa volonté et/ou de ses pouvoirs pour évincer ou se détacher des cibles considérées. Il n'y a pas de solution à priori, sauf à savoir dévoiler rapidement la perversion de ce jeu, preuves à l'appui !

LES 4 GRANDS PRINCIPES DE LA RELATION AFFECTIVE AU BUREAU

Côté relation affective entre les hommes et les femmes, il faut se méfier de ce que Loïck Roche, scientifique et directeur adjoint de *Grenoble Ecole de Management*, appelle «*Les accélérateurs de relations intimes*» à savoir : les plaisanteries, le détournement des nouvelles technologies et même l'alcool à l'occasion des pots qui créent et qui entretiennent des relations intimes sur le lieu de travail. D'après lui, «*Chaque homme et chaque femme, en fonction de son ancienneté et du nombre de personnes que compte son environnement professionnel va développer un nombre précis de relations intimes sur son lieu de travail*».

En ce domaine, la psychologie considère que le lieu de travail réunit de multiples dangers et que, par conséquent, celui-ci va apparaître d'autant plus séduisant pour ceux et celles qui veulent y développer des relations intimes. La sociologie confirme cet état de fait en considérant que, dès lors que le lieu de travail est détourné pour y développer des relations intimes, il devient un endroit tiers idéal à l'abri des contingences, des règles et des nécessités, qui régissent la vie privée et professionnelle pure.

Compte tenu de ces évidences, Loïck Roche émet 4 grands principes :

1^{er} principe : Il faut *n* rencontres pour qu'il puisse potentiellement exister une relation à connotation intime entre deux personnes sur leur lieu de travail.

2^e principe : Il existe un lien étroit entre la position hiérarchique occupée et la capacité à «séduire».

3^e principe : Il existe dans l'entreprise, la collectivité, l'administration, une organisation «scientifique» de la confusion des genres entre la vie privée et la vie professionnelle.

4^e principe : Il existe un lien entre la capacité à innover des organisations et la capacité des hommes et des femmes à nouer fréquemment des relations intimes sur leur lieu de travail.

Lorsque l'entreprise favorise les relations affectives sur le lieu de travail

D'après Loïck Roche, docteur en psychologie et en philosophie, *«La probabilité de faire une rencontre sur le lieu de travail est statistiquement beaucoup plus importante que n'importe où ailleurs»*. D'après lui, c'est une erreur que de vouloir manager les hommes et les femmes par le biais de relations affectives, car *«Si l'affectif peut être un élément facilitant lorsque tout va bien, il est clair qu'en cas de conflit il n'y a plus de possibilité d'arbitrer, de décider, voire de sanctionner avec la sérénité que requiert ce type de situation»*. Selon lui, il n'existe qu'une règle à respecter : *«Il faut essayer de travailler avec les hommes et les femmes pour ce qu'ils font et non pour ce qu'ils sont. Il me semble que l'application de cette règle est précisément ce qui va permettre à l'entreprise de progresser. En acceptant de travailler avec les autres pour ce qu'ils font et non pour ce qu'ils sont, il y a de la place pour la critique (au sens le plus positif), des idées et des arguments des uns ou des autres.»*

90. Autodérision & Petite manipulation

Comment se rendre populaire ?

Selon Marco Sampietro, professeur à la prestigieuse école de management milanaise SDA Bocconi, «*Dans les équipes multiculturelles, l'humour est jugé bénéfique à la performance, à la condition de ménager les susceptibilités nationales*» sinon le risque est grand de faire un impair. Il est vrai que si les Français et les Italiens adorent se payer la tête de leurs collègues et raconter des blagues grivoises, ce n'est pas du tout le cas pour les Américains, Canadiens et Japonais. En fait, tout le monde n'a pas la même conception de la rigolade ce qui doit obliger chacun «*A mettre dans sa poche les plaisanteries trop nationales*» comme le confirme ce chercheur qui a mené une enquête très sérieuse sur le sujet dans les pays du G8. Selon lui, la meilleure façon de plaisanter consiste à jouer avec les mots et à rire de soi-même en utilisant tout particulièrement l'autodérision pour se rendre populaire, car «*C'est une façon de dire : «Je suis comme vous» et de réduire la distance avec ses interlocuteurs surtout dans une relation de pouvoir*».

. Différents types d'humour pratiqués selon une échelle de 1 (quasi absent) à 7 (très fréquent) avec I (Italie), F (France), A (Allemagne), EU (Etats-Unis), RU (Royaume-Uni), J (Japon) :

	I	F	A	EU	RU	J
Jouer avec les mots	4,7	4,1	4,8	4,9	4,8	4,9
Rire de soi-même	4,6	4,1	4,3	5,1	5,3	4,6
Se moquer des autres	4,4	4,4	3,2	2,7	3,8	2,4
Recourir au comique gestuel	4,1	2,8	3,5	3,2	3,6	2
Plaisanter des différences culturelles	3,8	2,8	3,5	3	3,2	2,6
Dire des grossièretés	3,5	2,6	2,2	2,3	2,9	2,4
Raconter des blagues sexuelles	3,5	3,4	2,2	1,7	2,7	2,6
Jouer avec les codes sociaux	2,4	2,9	2,2	2,1	2,7	2,4
Blaguer sur la religion	2,1	1,8	1,8	1,8	1,8	1,7

Source : Enquête Marco Sampietro

L'EFFET BOOMERANG DU STT

Le Pr John Skowronski de l'*Université d'Etat* de l'Ohio affirme que les commérages et les médisances adressés à autrui ont un effet boomerang en activant inconsciemment en retour, une mauvaise opinion de soi-même. A l'inverse, vanter les bons côtés des autres c'est favoriser la perception de ses propres qualités. Ce phénomène baptisé STT (spontaneous trait transference ou transfert spontané de caractère) démontre que l'on finit toujours pas endosser les caractéristiques que l'on attribue aux autres, à la fois dans l'esprit des gens qui vous observent mais aussi dans son propre inconscient. En fait, selon ce chercheur *«L'essentiel des travaux menés montre que ceux qui se livrent au commérage se retrouvent associés aux caractéristiques qu'ils décrivent et finissent par faire l'objet d'un transfert de ces caractéristiques sur eux-mêmes»*.

Il semble que le STT modifie les impressions de façon subtile sans toutefois pouvoir changer radicalement les perceptions générales d'autres signaux sociaux. Il interviendrait également dans la vie quotidienne lorsque l'on émet des jugements à l'emporte-pièce. Les expériences du professeur Skowronski valide en outre le fait, qu'en matière politique *«Les politiciens qui accusent leurs adversaires de corruption risquent d'être eux-mêmes perçus comme malhonnêtes. Les critiques qui louent les artistes peuvent eux-mêmes être considérés comme talentueux. Les auteurs de commérages sur les infidélités des autres peuvent, eux, passer pour n'avoir aucune moralité»*. En fait, le STT agit surtout au travers d'un prisme affectif sous forme d'autosuggestion, indiquant qu'il vaut toujours mieux rester neutre ou positif vis à vis d'autrui que de recourir au mépris, à l'hostilité ou au dénigrement.

Comment reconnaître un manipulateur ?

Il existe un fil rouge de séparation entre l'influence et la manipulation même s'il existe un commun dénominateur entre eux. Si les deux attitudes consistent à agir à «l'insu de la conscience d'autrui» (faisant que celui-ci ne le sait pas) la différence entre elles est toutefois notable. L'influence agit positivement dans «l'intérêt d'autrui» alors que la manipulation agit «aux dépens d'autrui». En cela, l'influence est légitime dans les relations professionnelles, institutionnelles et familiales, en consistant à «orienter» l'individu (salarié, citoyen, enfant...) pour l'amener à accepter, entreprendre ou réaliser une action «positive» ou utile dans un sens précis ou encore, le faire adhérer à un point de vue. Les parents, les enseignants, les médecins, les managers, ont tous des rôles d'influence qui ne s'apparentent nullement à de la manipulation car il n'y a pas d'intention hostile, au détriment de la personne concernée ou au profit personnel de l'instigateur. Ce n'est pas le cas de la manipulation dont l'auteur agit délibérément aux dépens de la cible visée en vue d'un gain personnel ou d'un intérêt quelconque. En général, le manipulateur est relativement machiavélique en mêlant adroitement le vrai et le faux, la sincérité et la duplicité, la spontanéité et le calcul. Pourtant ce Janus à deux têtes se trahit souvent par l'usage «immodéré» des armes qu'il utilise et/ou en donnant l'impression d'un comportement ni loyal, ni clair, ni intègre.

Le manipulateur recourt obligatoirement à l'une ou à plusieurs des 7 attitudes suivantes :

- . **La critique** : Il relève toujours le détail qui peut le mettre en position de force et s'en sert pour discréditer, affaiblir, enfoncer sa victime.
- . **La culpabilité** : Il rend responsable sa victime ou du moins insémine chez elle l'idée qu'elle n'est pas à la hauteur de la situation et/ou qu'elle est à l'origine de l'erreur ou de la faute.
- . **La mauvaise foi** : Il tend à rejeter systématiquement la faute sur son interlocuteur dès lors qu'il est pris en défaut et cherche toutes les excuses et prétextes possibles.
- . **L'incompréhension** : Il feint de ne pas comprendre ce que l'on dit et prend à témoin autrui pour se disculper.
- . **L'ambiguïté** : Il tient des propos un jour et fait exactement le contraire le lendemain en «retournant sa veste» sans aucun état d'âme.
- . **La suffisance** : Il refuse constamment les idées qui proviennent des autres en les dénigrant, repoussant ou en ironisant, afin de mieux asseoir son autorité.
- . **La paranoïa** : Il considère que toute opinion contraire à la sienne est une attaque personnelle.

La tendance du politiquement correct

Le recours aux codes culturels en entreprise tend à favoriser la pratique du «politiquement correct». Le conformisme qui en résulte offre, à l'évidence, un certain nombre d'avantages dans l'art et la manière de mettre les formes dans le discours, de lisser les conflits potentiels ou de garantir une certaine paix sociale, même si personne n'est vraiment dupe des discours et des positions ainsi tenus. Cette tendance gagne actuellement du terrain car elle repose sur la prudence et la crainte de représailles pour celui ou celle qui ne respecte pas les usages en vigueur. Il est vrai que dans une conjoncture économique plutôt défavorable aux salariés, il est plus judicieux de pratiquer des comportements de bons petits soldats avec le doigt sur la couture du pantalon que des coups d'éclat héroïques. Il est également observable que plus l'entreprise grandit «Plus elle génère la mise en place de normes de comportement : notes écrites remplaçant l'interpellation orale dans le couloir, notes de service pour rappeler les usages à tous» constate Didier Rayon, directeur associé du cabinet d'études TLB.

Pour lui, la prudence appelant la prudence, «Le politiquement correct est bien souvent une forme d'opportunisme calculé, entre prudence et compromission ; une assurance de longévité ou de promotion». Il est clair que si les gens ne parlent pas, c'est souvent par peur de perdre leur job en mesurant bien le risque qu'existe à déplaire à sa hiérarchie. Préférer se taire et ne pas faire de vagues relève alors d'un calcul opportuniste destiné à préserver son travail et ne pas faire d'ombre à sa carrière.

En ce domaine, la plupart des managers et des salariés adoptent une attitude pragmatique faisant que lorsque le coût à dénoncer le conformisme ambiant est trop lourd pour un profit minime, ils l'acceptent alors sans sourciller. C'est la raison pour laquelle le politiquement correct est devenu progressivement *«L'équivalent en entreprise du guide des bonnes manières de la Baronne de Rothschild : il permet de se mouvoir dans toutes les sphères du groupe en sachant à qui s'adresser et comment.»*

Une schizophrénie collective contre productive

Loin de ne générer que du positif, *«La culture d'entreprise s'apparente à une pression collective»* qui favorise un langage commun et un protocole dictant des conduites stéréotypées, sans que chacun ait vraiment conscience du sens de ce qu'il fait et de ce que cela peut produire à terme. Tel est l'avis de Didier Rayon, pour qui le décalage devient de plus en plus grand entre le formalisme du parfait comportement salarié et la réalité vécue et ressentie par chacun sur le terrain du quotidien. Le règne de l'apparence devient tel que tout cela conduit à créer une réalité parallèle *«Plus lisse et belle que ce qui se passe réellement dans l'entreprise»*. Sachant que chacun est dorénavant jugé sur ses comportements et son «image politiquement correcte», le résultat et la réalisation des objectifs professionnels ne sont plus les seuls objectifs en entreprise. La dimension relationnelle policée prend le second rang en mettant tout en oeuvre pour essayer d'apparaître sous son meilleur jour. Cela se traduit par de la compromission, de la docilité, du stress permanent, voire de la manipulation, en se mettant systématiquement dans le sens du chef. Il est vrai qu'en apparence l'individu coopère mieux dans le groupe mais brûle insidieusement son estime de soi (envie, don de soi, énergie, motivation...). Face à cette tendance contre-productive, certaines entreprises essaient de revaloriser des comportements un peu moins soumis, en autorisant *«Les gens à s'exprimer, à oser dire les choses pour arriver à un peu de vérité»*. C'est notamment le cas pour Bénédicte Peronnin, DRH chez Legris Industries, pour qui il est plus facile de communiquer lorsque *«Préexistent du respect et une estime réciproque.»*

• Les 6 comportements conformistes et politiquement corrects dans l'entreprise :

- **Le craintif** : Il se range derrière celui qui parle le plus fort
- **Le bon élève** : Il répond toujours en premier aux sollicitations
- **Le Machiavel** : Il divise habilement pour mieux régner
- **Le scribouillard** : Il se protège derrière des notes que personne ne lit vraiment
- **Le faux politiquement correct** : Il n'en fait qu'à sa tête sous des apparences bienveillantes
- **Le faux politiquement incorrect** : Il interpelle avec humour mais ne franchit jamais la ligne rouge

91. La théorie de l'anticipation

Un mécanisme de conditionnement

Une nouvelle discipline de neuropsychologie cognitive appelée «théorie de l'anticipation», commence à découvrir et à s'intéresser à ce que le cerveau pense de l'avenir immédiat. Les enjeux de ces recherches sont aussi importants que ceux qui ont découlé du conditionnement et de la théorie de Pavlov (le chien qui salive au son de la cloche). Selon le Dr Kirsch, psychiatre de l'Université du Connecticut, les traitements successifs que l'on reçoit dans la vie courante sont autant de tests de conditionnement. Ainsi, la blouse blanche du médecin, la voix de l'infirmière, l'odeur du désinfectant, la piqûre de l'aiguille prennent un sens précis par l'apprentissage, ce qui a ensuite pour effet de déclencher l'anticipation du soulagement par rapport aux symptômes. De la même façon, chaque pilule, gélule ou injection est associée à des substances actives, faisant que par apprentissage même une pilule sans produit actif, peut générer artificiellement un effet thérapeutique. Pour ce praticien, de tels apprentissages montrent comment s'acquière le mécanisme de l'anticipation en étant ensuite capable d'accélérer la perception aux dépens de l'exactitude des faits. En fait, cette théorie essaie tout simplement d'expliquer scientifiquement l'effet placebo.

L'effet placebo

Pour Anne Harrington, historienne des sciences à l'Université Harvard, le placebo du latin «je plairai» est un traitement fictif administré dans le seul but de faire plaisir à des patients anxieux ou obstinés, ou de les apaiser. Il s'agit selon elle d'un «*mensonge qui guérit*» dont la forme ressemble à un médicament actif, mais qui ne possède aucune des propriétés pharmacologiques. Les scientifiques commencent à identifier les processus biologiques qui sont à l'origine de résultats quasi miraculeux de l'effet placebo. Grâce aux nouvelles techniques d'imagerie cérébrale, ils ont découvert une multitude de mécanismes faisant correspondre la pensée, la croyance ou le désir à des modifications de structure des cellules, des tissus et des organes. Ils ont ainsi appris que de nombreuses perceptions humaines sont fondées non sur les informations reçues du monde extérieur et irradiant le cerveau, mais sur le fait que le cerveau s'appuie sur des expériences passées pour anticiper l'avenir. En fait, il s'agit d'une véritable petite révolution scientifique déjà constatée empiriquement depuis des lustres par les esprits les plus psychologues qui savent parfaitement que «*Si l'on est prêt à se sentir mieux, on se sent déjà mieux*» peu importe qui prescrit, que ce soit «*Un type en blouse blanche ou celui qui porte des plumes sur la tête*».

Des expériences surprenantes

La plupart des études ne cessent de confirmer l'intérêt des placebos. On estime que ceux-ci possèdent 55 à 60% de l'efficacité des médicaments les plus actifs pour combattre la douleur, comme l'aspirine ou la codéine. A l'image des médicaments, les placebos peuvent provoquer des effets secondaires, démangeaisons, diarrhées ou nausées. Ils peuvent aussi modifier la fréquence cardiaque, la pression artérielle, la fonction gastrique, l'érection, l'état de la peau... Parmi un grand nombre d'expérimentations pratiquées sur le sujet, un test récent ciblé sur un produit de lutte contre la calvitie a prouvé que 42% des hommes utilisant un placebo ont eu les mêmes résultats que les 86% ayant pris réellement le produit et qui ont vu repousser leurs cheveux. Une autre étude récente comparant des antidépresseurs de dernière génération à des placebos a même montré que les deux présentaient exactement le même degré d'efficacité !

Les placebos peuvent aussi avoir des effets extrêmement localisés. En témoigne une étude japonaise menée sur 13 sujets allergiques au sumac vénéneux. On demanda ainsi à chaque patient de mettre un bras en contact avec un végétal inoffensif en lui disant que c'est du sumac vénéneux et l'autre bras avec la plante toxique, en lui faisant croire qu'il s'agit d'une plante inoffensive. Résultat : tous les sujets ont développé une réaction allergique là où la feuille inoffensive avait touché la peau. Seules 2 personnes ont réagi aux feuilles toxiques !

De là à expliquer par l'effet placebo la plupart des guérisons dites miraculeuses ou encore, les réalisations astrologiques, de voyance et autres prédicats inséminés judicieusement dans l'esprit humain, il n'y a vraiment pas loin à chercher. Il semble que tous ces phénomènes dépendent davantage des incertitudes complexes du fonctionnement du cerveau et du vivant que de la manifestation «ésotérique» de puissances extérieures !

Partie 6

Les *Best Practices* en Ressourcement

92. Le bonheur n'est pas dans la consommation

Plus on le recherche, plus il nous échappe

A en croire certaines études, le bonheur consisterait surtout à ne pas le rechercher en lui-même. S'il est largement prouvé que l'argent n'apporte ni le bonheur ni la joie, il en est de même pour la consommation qui semble-t-il, a tendance à produire un plus grand nombre de dépressions nerveuses dans les pays bénéficiant d'une bonne situation économique : une analyse portant sur 39.000 personnes de 8 pays a conclu que les jeunes de 25 ans ont aujourd'hui 3 fois plus de risques de souffrir de dépression. Plus nous nous acharnons à être heureux (maison plus spacieuse, belle voiture, vacances plus luxueuses, recherche de plusieurs partenaires sexuels, grand nombre d'activités de loisirs ou sportives, emploi du temps bien rempli...) plus le bonheur nous échappe. Le phénomène est d'autant plus marqué que la situation économique individuelle est favorable, rendant ainsi l'accès plus facile à toute sorte d'envie et de besoins. La demande d'un niveau de satisfaction toujours plus élevé génère de manière inversement proportionnelle un état d'insatisfaction, voire de frustration, entretenu par le fait qu'on ne possède jamais assez durant la période souhaitée.

Surtout ne pas courir après

Il semble que le sentiment de ne pas être heureux (ou d'être moins heureux) est lié au fait que l'on s'acharne à l'être artificiellement davantage. Selon les psychologues, on ne peut trouver le bonheur en le cherchant, pas plus qu'on ne s'endort volontairement. En fait, le bonheur est un sous-produit incontrôlable qui réside «entre les lignes» de nos actions et de nos états d'esprit, à la manière d'une ombre portée. Ainsi, il apparaîtrait que les gens les plus heureux sont ceux qui ont toujours eu un but dans la vie. Lorsque quelqu'un dit qu'il est heureux, c'est qu'il est presque toujours affairé et/ou engagé corps et âme dans une activité motivante. Ceux qui travaillent ou s'activent le plus ont bien plus de chances d'être heureux que ceux qui restent inactifs ou chômeurs. C'est pourquoi les excentriques détiendraient le secret du bonheur par leur capacité à s'impliquer à fond dans leurs projets obsessionnels. De même que les enfants heureux sont ceux qui s'absorbent complètement dans leurs jeux. En d'autres termes, le bonheur n'est pas dans l'ordre de l'introspection et de la réflexion consciente centrée sur soi. Il consiste, à l'inverse, à se perdre sans contrôle mental dans une activité motivante.

C'est dans ces moments courts d'euphorique insouciance, lorsqu'on ne se regarde plus le nombril et que l'on ne pense plus à soi, qu'émerge en pointe un état de bonheur. Dès lors que l'on fait du bonheur un but et qu'on lui court après, il s'échappe et fuit. Ne pas le rechercher dans aucun artifice moderne et le voilà qui revient, serein dans la tête !

Les raisons du bonheur universel

Dans un ouvrage intitulé *«Happiness and Time Allocation»*, deux chercheurs en science du management, l'un espagnol et l'autre américain, ont mis en équation le bonheur dans la société moderne. Une approche qui se distingue totalement de la vision qu'en avaient les Grecs anciens en le croyant directement dépendant de la chance, du destin et des dieux, sans aucune possibilité d'intervention humaine. Pourtant selon ces chercheurs, le bonheur est un «actif» dont la quantité dépend de 2 facteurs : les loisirs (incluant la famille) et la consommation. En matière de loisirs, ils estiment que ceux-ci et la famille sont des constantes dans l'état de bien-être physiologique et de contentement psychologique pour l'individu moderne. Pour preuve, le constat que parmi *«Les babouins du Serengeti, ceux qui ont le plus d'amis sont ceux qui ont le moins de stress»*, prouvant ainsi que le taux d'hormones est toujours plus élevé chez ceux qui bénéficient de rencontres amicales. Sous l'angle de la consommation, il apparaît que ce facteur est plus aléatoire dans l'atteinte du bonheur et dépend surtout du niveau de revenus (mais pas trop), ainsi que d'une absence de jalousie vis-à-vis d'autrui... Une expérience menée avec des étudiants d'Harvard a ainsi montré que le rapport à l'argent *«Confirme la croyance empirique que les riches sont plus heureux que les pauvres, mais qu'au-delà d'un certain niveau de revenus, les scores de bonheur n'augmentent plus»*. Ainsi pour le prouver, les étudiants ont tous été conviés à choisir entre deux mondes imaginaires : l'un où ils gagneraient environ 50 000 euros par an tandis que les autres individus en gagneraient 25 000 et, un autre monde, dans lequel ils gagneraient 100 000 euros (donc plus) tandis que les autres en gagneraient 250 000. Et bien la majorité d'entre eux ont choisi... le premier monde !

Le bonheur suppose des efforts considérables

Dans un article paru dans le *Journal of Humanistic Psychology*, Laura King, de la *Southern Methodist University* à Dallas, a montré qu'il fallait déployer des efforts considérables pour envisager la vie de façon positive. Un avis qui va dans le sens du courant actuel de la psychologie positive, laquelle tend à démontrer que si le bonheur est réalisable, il est toutefois «difficile» à atteindre et suppose de mobiliser une somme d'efforts permanents pour le conserver. A l'inverse, l'attitude qui consiste à se laisser aller à la déprime et à la mélancolie, apparaît comme la solution de moindre résistance chez les individus mentalement fragilisés. Freud lui-même, l'avait d'ailleurs bien compris, lorsqu'il affirmait que *«Le malheur est bien moins difficile à vivre»* que les sentiments élevés.

En matière de bonheur, Edward Diener, psychologue à l'Université de l'Illinois, est également parvenu à la conclusion que si le manque d'argent rend malheureux, l'argent ne rend pas pour autant heureux. En soumettant à un test de bien-être, un groupe de multimillionnaires appartenant au groupe des 400 premières fortunes mondiales, il s'est aperçu que ces gens étaient en moyenne à peine plus heureux que le petit bourgeois type. En effet, à partir du moment où un individu intègre la classe moyenne (ou une position sociale), la hausse de ses revenus (ou richesses) ne constitue plus pour lui un facteur de bonheur, car il a tendance à percevoir ses ressources par rapport à celles des gens de son entourage. De la même manière, ce spécialiste affirme que les personnes âgées, en tant que groupe, éprouvent davantage de satisfactions existentielles que les jeunes, car selon lui : *«Les jeunes ont en tête des tonnes de projets dont ils rêvent mais qu'ils n'ont pas encore réalisés, tandis que la plupart des personnes âgées ont soit réalisé ce qu'elles voulaient, soit admis qu'elles ne le pourraient jamais».*

Pardon, reconnaissance et gratitude, le trio gagnant

Sous un autre angle, la psychologie positive estime que le bonheur individuel n'est pas une attitude égoïste mais qu'il sert également l'intérêt général. Les gens heureux auraient davantage tendance à effectuer des tâches bénévoles, à donner aux œuvres caritatives et à apporter leur contribution à la communauté de multiples façons. Plusieurs études récentes soulignent de concert, que les individus qui disent éprouver de la reconnaissance et de la gratitude (à Dieu, aux autres ou à la providence...) ont généralement tendance à être en meilleure santé, à mieux réussir dans leur vie professionnelle et à être moins dépressifs que la moyenne de la population. En ce domaine, la pratique du pardon est jugée particulièrement profitable à celui qui l'accorde, car elle lui évite de sombrer dans l'amertume, la rancœur ou le désespoir affectant directement son bien-être personnel. Comme l'a, d'autre part, remarqué Roy Baumeister, chercheur à l'Université de Case Western Reserve à Cleveland, la maîtrise de soi dans la plénitude de ses moyens est un indicateur bien plus efficace que le QI traditionnel, permettant d'évaluer sans grand risque d'erreur les «résultats de l'existence», c'est à dire la réussite professionnelle et sociale, l'harmonie conjugale ou la qualité des relations en général.

93. **Personnalité, le rôle de la génétique**

L'individu à sa naissance serait une feuille blanche

Les thèses idéologiques sur la génétique considèrent que chaque individu, à sa naissance, est une «feuille blanche» cognitive et comportementale. Ces positions prennent appui sur le fait que les gènes humains (25.000) sont tous identiques et structurent de la même manière l'esprit humain dans la complexité de la personnalité. Le dogme de l'égalité génétique fait ainsi prévaloir que l'inégalité entre les hommes est impossible tant qu'une «feuille blanche» équivaut «une feuille blanche». Il admet, parallèlement, que c'est l'influence régulatrice de la biochimie du cerveau associée à l'interaction du milieu qui façonne la personnalité des uns et des autres, via notamment l'influence exercée par les modèles éducatif, sociétal, culturel, familial, politique... A l'inverse, admettre qu'il puisse exister que quelque chose soit déjà écrit sur la «feuille» conduit à contrevvenir au modèle idéal d'égalité et de perfectabilité de l'humanité. En admettant ainsi qu'il existe des différences génétiques à la naissance capables d'influencer le fond de la personnalité, cela signifie tout bonnement la fin du modèle égalitaire dogmatique. Emerge alors la notion de différenciation naturelle validant le fait qu'existent des différences génétiques de nature cognitive et comportementale, comme il en existe pour les caractéristiques physiques, morphologiques et autres inclinations naturelles.

40, 10, 50 la formule de la personnalité

L'évidence génétique de la différenciation a été démontrée par Steven Pinker, professeur de psychologie à Harvard, qui évalue *«Entre 40 et 50% la part des gènes dans la personnalité humaine»*. Ce spécialiste du langage faisant figure d'autorité dans le monde des sciences cognitives et de la psychologie évolutionniste, confirme ainsi que le reste de la personnalité est formé de *«10% par l'éducation familiale et de 40 à 50% par les hasards de la construction du cerveau, des incidents qui marquent individuellement l'enfance et de la sociabilisation des enfants via leurs pairs»*. La référence à cette formule ne signifie pas pour autant que l'être humain résulte de ce caractère immuable. Par exemple dans le cas de Pierre, si *«50% de son QI tient à ses gènes, 10% à l'influence de ses parents et le reste aux hasards de la vie»* cela ne peut rendre compte, en définitif, que de variations possibles entre individus.

Néanmoins, la première leçon à retirer de cette approche psychogénétique, c'est que les 3 premières années de vie de l'enfant associées à l'influence des parents ne représentent, au final, que bien peu d'influence par rapport à ceux des groupes primaires et de leurs interactions spontanées (cour de récré, copains, groupe d'adolescents fréquentés, maître à penser...). L'autre grande leçon consiste à reconsidérer l'aspect négatif exercé par le politique sur l'individu, qui par soucis d'égalitarisme dogmatique ou qui par conformisme nationaliste, va souvent trop loin dans le façonnage des identités et des comportements collectifs. Ainsi pour ce psychologue : *«La gauche est allée trop loin en préférant la société aux individus et la droite en leur préférant la race ou la nation».*

Des postures économiques et sociales bousculées

D'après Steven Pinker, cette nouvelle approche évolutionniste bouscule également les notions habituelles de rationalité des acteurs de l'économie de marché. Il réfute, en effet, l'idée que *«Les individus n'ont d'autre motivation que de maximiser leurs richesses»* en faisant prévaloir, au contraire, que *«Face à des motivations conflictuelles, ils n'ont pas toujours de véritable alternative, ils connaissent des limites émotionnelles, ils agissent souvent comme s'il ne leur restait que six ans à vivre, ils sont capables d'immenses sacrifices pour sauver leur réputation...»*, soit un panel de comportements bien plus nuancés et moins conditionnels que les modèles économiques peuvent le laisser entendre. De la même manière, ce scientifique considère que la plupart des tests de personnalité utilisés en entreprise par les psychologues *«sont encore très grossiers»*. Il poursuit, en pensant que pour sa part *«Les tests prédictifs et exacts rendraient services à la société. Un bon test devrait pouvoir repérer le comportement le plus proche du résultat attendu de telle personne dans tel environnement. On est pourtant bien loin du compte !»*

Les 10 profils de l'homme moderne

Sur un plan plus léger, 2 enquêtes récentes donnent un nouvel éclairage sur la condition masculine. La première enquête réalisée par la société d'études *Brain Value* propose 5 scénarios affectant l'identité masculine moderne face au travail. La seconde enquête présentée par le groupe de presse *Mondadori* évoque 5 catégories d'hommes en regard de leur type de consommation. Dans les 2 cas, il en résulte que la force physique n'est plus un moyen de distinction pas plus que le travail n'est un marqueur essentiel du masculin. Aujourd'hui, le rapport au corps, à la parenté, à l'entreprise, a fortement évolué dans l'esprit des hommes occidentaux. Même dans le couple, le rapport initial de domination masculine est devenu l'objet d'une plus grande complicité avec le conjoint.

. 5 scénarios décrivent l'homme moderne d'après Nicolas Riou dirigeant de *Brain Value* :

. L'homme stylé

Il a entre 25 et 30 ans et se comporte en Hédoniste et en anticonformiste. Principalement urbain, il entretient son corps et cultive son look avec une envie constante de séduire.

. L'homme pressé

Il a également entre 25 et 35 ans et vit plutôt en province. Souvent cadre, il a envie de promotion sociale et n'hésite pas à s'investir pleinement dans son travail dans une logique de donnant-donnant.

. L'homme décontracté

Il a entre 35 et 50 ans et se montre peu préoccupé par les signes extérieurs de réussite. Il privilégie son bien-être personnel et celui de sa famille en refusant même une promotion si celle-ci peut remettre en cause son équilibre de vie. Peu sensible à la mode, il s'investit davantage dans l'éducation de ses enfants.

. L'homme traditionnel

Il a entre 40 et 50 ans avec un centre d'intérêt majeur pour le travail. Sensible à la promotion sociale, il a envie de montrer sa réussite et adapte sa consommation de manière statutaire pour garder son rang.

. L'homme fragile

Il a entre 40 et 49 ans et se montre assez déstabilisé par certains épisodes de son parcours personnel et professionnel (licenciement, divorce...). Son but principal est de rebondir et de construire autre chose.

LA MOTIVATION AU TRAVAIL VUE PAR LES CADRES

Pour vous, une personne motivée dans son travail, c'est quelqu'un qui...

Est reconnu pour ce qu'il fait	54%
Est performant	51%
A des responsabilités	44%
A un travail passionnant	39%
Sait où il va professionnellement	30%
Réalise sa vocation	15%
Est traité de façon juste et équitable	15%

Ce qui aide le plus les cadres à être motivés dans leur travail, c'est...

Voir leur travail reconnu et apprécié	54%
Avoir des responsabilités	45%
Participer à des projets intéressants	43%
Avoir des objectifs clairs	40%
Une bonne rémunération	29%
Des perspectives de carrière	22%
Un supérieur qui les pousse, les fait progresser	18%

Ce que les cadres jugent le plus démotivant :

Voir leur travail mal reconnu	48%
Ne pas avoir les moyens d'atteindre leurs objectifs	40%
Ne pas avoir d'objectifs clairs	39%
Avoir un supérieur incompetent	34%
Ne pas avoir de responsabilités	25%
Etre mal rémunéré	20%
Avoir un poste mal défini	19%

Source : Sofres

. 5 scénarios décrivent les styles de consommation de l'homme moderne d'après Mondadori :

. L'happy boomer (34%)

Avec des revenus élevés (50 - 60 ans) il est optimiste, curieux et ouvert à la nouveauté. Il a envie de profiter de la vie tout en ayant un grand esprit de famille.

. Le nouveau sensible (24%)

Il se sent fragilisé et s'interroge sur son avenir en recherchant le soutien de ses proches. Il cherche à se faire plaisir, mais pas à n'importe quel prix, en optant souvent pour le meilleur rapport qualité/prix ou une consommation éthique.

. Le zappeur caméléon (16%)

Plutôt jeune (18-29 ans) il habite encore chez ses parents notamment dans les grandes villes. Il rejette les modèles tout faits en construisant sa personnalité à partir de références multiples comme en s'amusant à mélanger les contraires dans une grande liberté de style et de mouvement.

. Le winner attentionné (16%)

Vivant souvent en couple, il a entre 25 et 29 ans et essaie de concilier vie privée et vie professionnelle. Son credo est rester libre, indépendant, tout en souhaitant concrétiser ses rêves financiers et de performance en possédant ce qu'il y a de mieux (design, mode, innovation, haut de gamme).

. Le néo macho (10%)

Agé de moins de 30 ans, il vit sa relation avec les femmes de manière conflictuelle. En manque de repères, il dispose de faibles revenus et vit dans des villes moyennes. Son objectif est de devenir quelqu'un d'autre et consomme surtout pour s'affirmer aux yeux des autres en profitant des promotions.

94. Vivre zen malgré la pression

Lutter contre le stress

Selon Sylvie Sanchez-Forsans, psychologue du travail et fondatrice du Capap (Centre d'applications psychologiques et d'accompagnement professionnel), *«Les effets du stress sont aussi toxiques que le tabac. Un cardiaque réduirait ainsi de 44% les risques d'une seconde crise en gérant mieux sa colère»*. Un avis partagé par Eric Albert, psychiatre et fondateur de l'Ifas (Institut français d'action sur le stress) qui confirme que les entreprises ont pris conscience que *«L'adaptabilité des collaborateurs aux conditions de travail est devenue aujourd'hui la clé de la compétitivité»*. Il est vrai que les rythmes d'adaptation aux nouveaux marchés et aux nouvelles technologies sont devenus de plus en plus rapides et exigeants. D'après Benoît Monié, psychologue spécialiste de la gestion du stress et auteur de *Bon stress, mauvais stress : mode d'emploi* (Odile Jacob) : *«Le coût du stress oscille entre 0,8 et 1,6 milliard d'euros par an en France et atteint 20 milliards d'euros en Europe et 200 à 300 milliards aux USA !»*. Un phénomène qui s'amplifie continuellement en concernant près de 70% de la population, voire pour le sur-stress, un taux de salariés compris entre 25 et 30% eu égard au ressenti croissant à l'égard de la pression. Pour Hélène Lacroix-Sablayrolles, DG de Lacroix & Consultants, *«Les rythmes professionnels se sont accélérés, ils sont plus rapides que ceux de l'homme. On sait, par exemple, qu'il faut deux ans pour digérer un déménagement, un deuil, etc. Il faut donc accepter qu'après une période de surchauffe, il y ait une phase de décompression, voire de déprime qui suggère de reprendre souffle dans une ère de repos»*. Et ce, d'autant plus comme le confirme Jean-Louis Muller, directeur à la Cegos, qu'*«Adopter une politique de pression pour obtenir des résultats fonctionne mais n'est pas durable.»*

VIVE LE STRESS !

Une expérience menée par le laboratoire d'éthologie et de psychologie animale du CNRS de Toulouse prouve que les petites doses de stress sont favorables à l'organisme. Des mouches mâles soumises à une hypergravité de 3 à 5 fois la pesanteur terrestre ont ainsi vu leur durée de vie augmentée de 10% atteignant celle propre aux femelles, lesquelles n'ont par ailleurs nullement été affectées par l'opération. Il en ressort que l'état de stress favorise la synthèse de protéines spéciales dites de choc thermique, augmentant sensiblement l'espérance de vie des mouches mâles. Dans le même sens, on sait depuis longtemps qu'un stress modéré comme celui d'une brève exposition à la chaleur permet à des animaux soumis par la suite à un choc thermique plus violent, d'y être mieux préparés. Le stress à petite dose (stress positif) agirait donc comme une auto-vaccination naturelle permettant ensuite de mieux résister !

Faire baisser la pression

Dans tous les secteurs de l'économie, les études montrent que le risque santé au travail se déplace du physique vers le psychique. D'après Eric Albert, il est important de comprendre que *«La pression est un mode de management dont la valeur ajoutée est très faible. La vraie valeur consiste à donner envie et à faire partager à ses collaborateurs des enjeux communs de façon à leur permettre de rester adaptables et innovants. La santé mentale des collaborateurs est indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise et ce n'est pas parce que celle-ci n'en est pas entièrement responsable qu'elle ne peut ni ne doit rien faire pour y contribuer.»*

12 CONSEILS POUR MIEUX SUPPORTER LA PRESSION

1. Se maintenir régulièrement en forme car une personne en bonne santé, veillant à se nourrir et à dormir convenablement est beaucoup moins vulnérable au stress.
2. Enumérer régulièrement les raisons d'être heureux(se) ainsi que les objectifs motivants en cours (mais aucunement les malheurs).
3. Se remplir l'esprit de pensées positives, de paix, de courage, d'espoir, tout en essayant de donner du bonheur autour de soi.
4. Rester soi-même sans chercher à plaire à tout le monde ni à imiter les autres.
5. Reconnaître les moments de fatigue et se reposer à temps.
6. Savoir dire non lorsque la limite est dépassée.
7. Savoir changer d'environnement lorsque c'est le moment.
8. Regarder le problème en face, ce qui permet ensuite de mieux le relativiser et lui faire perdre ainsi de son acuité.
9. Bien se connaître soi-même en sachant pertinemment quelle charge de travail supporter.
10. Ne pas s'attendre à de la reconnaissance de la part des autres mais plutôt à l'indifférence et/ou à de l'ingratitude.
11. Eviter l'idée de vouloir se venger car cela entretient la permanence du stress et des idées négatives.
12. Tirer parti des épreuves de la vie en essayant de rebondir positivement dessus.

Source : Société canadienne du stress

9 règles à mettre en place soi-même pour rester zen

1. Cibler entre stress professionnel et privé

L'erreur la plus commune consiste à tout mélanger et/ou à se prendre pour un thérapeute. Pour agir efficacement, il convient plutôt de se limiter soit à la sphère professionnelle soit à la sphère privée.

2. Repérer ses propres injonctions intérieures

Ce sont les freins psychiques qui pourrissent le quotidien de type : *«Il ne faut pas que je contrarie mon chef, ma femme ou mon mari», «Il faut que je me comporte de telle manière avec les collègues ou telle personne...»*

3. Repérer ce qui stress chez soi et chez les autres

Cela concerne toutes les émotions que peuvent générer une rencontre, une situation, une obligation sous forme de changement de comportement (déplaisir, neutralité...) ; de changement de posture (se tenir avachi, distant...) ; de changement de rythme (sommeil, repas...) ; de changement de tonus (fatigue, énervement...)

LES PRINCIPAUX SIGNES ÉMOTIONNELS DU STRESS

- . Une fréquente irritabilité ;
- . De l'hyperémotivité et agressivité dans les situations conflictuelles ;
- . Des crises aiguës d'angoisse ;
- . De la dépression ;
- . Une tendance à l'isolement ;
- . Une absence de libido ;
- . Une perte du sens de l'humour ;
- . Une incapacité à se concentrer sur les tâches simples, à prendre des décisions, perte de mémoire ;
- . Un désintérêt pour sa tenue vestimentaire, pour les autres, pour les manifestations publiques ou les activités prisées dans le passé ;
- . De la tristesse ;
- . Un sentiment de culpabilité ;
- . De la fatigue, de l'apathie ;
- . Un profond sentiment d'impuissance ou d'échec ;
- . Une perte de confiance en soi souvent accompagnée d'autodépréciation.

4. Eviter de se faire plaindre

Ne pas se mettre à nu inutilement en racontant ses petits malheurs, sa vie privée et/ou ses déceptions aux collègues ou aux personnes qui ne sont pas dignes de confiance ou capables d'apporter des solutions efficaces.

5. Mettre en place une organisation anti-stress

Il s'agit de rendre plus agréable son coin bureau, d'éviter l'usage du téléphone fixe ou portable pour un rien, ne plus se soumettre à l'invasion quotidienne des e-mails...

6. Pratiquer les méthodes anti-stress qui font du bien

Le but thérapeutique consiste d'abord à éliminer les tensions négatives afin de pouvoir ensuite se reconstruire mentalement.

7. Ne pas s'isoler

Le meilleur contrepoison au stress et au mal de vivre consiste à aller vers toute personne ou contexte qui redonne confiance en soi, offre de la reconnaissance, permet de parler librement, renforce la cohésion avec les autres, favorise des relations fortes et durables.

8. Ralentir ses rythmes

S'obliger à décider et à agir plus lentement, de manière plus sélective, faire moins de chose dans la journée mais de manière plus motivée et plus qualitative.

9. Devenir plus diplomate

Accepter plus facilement les concessions, les erreurs d'autrui, afin d'éviter de rendre contagieux son propre stress auprès de ses proches alimentant ainsi une ambiance néfaste.

SOIGNER LES SALARIÉS EN AMONT DU STRESS

Il existe plusieurs signes avant-coureurs dans le comportement d'un collaborateur stressé, annonçant que celui-ci va bientôt craquer (dépression, suicide, maladie...). Les techniques habituellement mises en place (passage chez le médecin, sophrologie, relaxation, massage...) pour soulager la tension psychologique générée au travail sont généralement sans grande efficacité. C'est du moins l'avis de Dominique Chouanière de l'INRS qui constate que «*Des études scientifiques ont montré que ces méthodes ont peu d'effet sur le niveau de stress des individus*». En fait, le soulagement existe bien, mais il est fugitif comme le confirme Benjamin Sahler, psychiatre et coresponsable du projet stress à l'Anact, en soulignant que «*Dès que le salarié retrouve son poste de travail, la tension revient exactement comme avant*».

Les spécialistes s'accordent à considérer que c'est aux managers de «soigner» en amont et par anticipation les effets du stress. Aussi pour dépasser le simple stade du constat, il leur faut bien comprendre les causes du comportement anxiogène considérant que c'est avant tout «*Le manque de reconnaissance (du travail des collaborateurs) qui est l'un des tout premiers facteurs de stress*» confirme Benjamin Sahler. Pour lui, en tout état de cause, le vrai chef est celui qui sait faire preuve d'humanité en sachant écouter, parler, soutenir, orienter, féliciter, rassurer... C'est celui qui favorise une plus grande autonomie dans le travail, sait être disponible à l'échange et surtout apporte des réponses rapides et favorables aux problèmes rencontrés par ses collaborateurs.

Combattre le syndrome du lundi

Selon le précepte de Pierre Dac «*Quand on ne travaillera plus le lendemain des jours de repos, la fatigue sera vaincue*». Un intéressant article de David Bensoussan, du magazine *Management*, relève un certain nombre de conseils utiles pour ne plus redouter de reprendre le boulot chaque lundi matin.

Le vendredi faire la liste des activités de la semaine à venir en les classant par ordre d'importance et d'urgence. Etablir une check-list des activités du lundi selon la méthode Eisenhower (pour rappel) :

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| A. Important et urgent | : à effectuer en priorité |
| B. Important mais pas urgent | : à traiter dans un moment de creux |
| C. Urgent mais pas important | : à déléguer |
| D. Pas important et pas urgent | : poubelle ! |

Le dimanche recharger ses batteries en s'appliquant à respecter les 5 conseils suivants :

- . Filtrer tous les messages téléphoniques inopportuns
- . Pratiquer un exercice physique de 30 minutes (jogging, vélo, natation, musculation)
- . Faire une bonne sieste dans l'après-midi
- . S'imposer quelques heures de distraction chez soi et/ou d'évasion dans la nature ou en ville
- . Manger le soir une nourriture à base de sucres lents en évitant tout excitant après 17 heures (café)

Le lundi matin se réveiller en douceur :

- . Boire de l'eau pour stimuler le système digestif
- . Faire des étirements de «chat»
- . Prendre une douche tiède
- . Consommer un petit déjeuner protéiné (œufs, jambon, produits laitiers...)

A l'arrivée dans le bureau :

- . Pratiquer le «wandering around» en faisant le tour du bureau pour saluer tous les collègues.
- . Jeter tous les documents inutiles occupant le bureau. Une étude américaine révèle que 80% des documents archivés ne sont jamais consultés.
- . Eviter d'entrer en contact trop rapidement avec les clients difficiles.

Durant la journée :

- . En cas de manque de motivation : se concentrer uniquement sur la première tâche à accomplir (par exemple : allumer l'ordinateur) puis se laisser ensuite guider par les automatismes et les habitudes. Il s'agit de fonctionner comme un robot sachant que la multiplication des activités redonne peu à peu goût à la vie.
- . En cas de non intérêt pour une tâche précise : Saucissonner le dossier ou le travail, en l'éclatant sous forme d'une liste de tâches à accomplir (téléphoner, rechercher un document, Prendre rendez-vous, envoyer un mail...), puis rayer au fur et à mesure de la progression.
- . En cas de nervosité, s'asseoir en détendant les épaules et en posant les mains croisées sur l'abdomen. Puis respirer en gonflant le ventre à l'inspiration et en le vidant complètement à l'expiration, tout cela durant 2 à 3 minutes.

A l'heure du déjeuner :

- . Consacrer au moins 20 à 30 minutes au repas
- . Privilégier un menu «antidéprime» en se basant sur l'acronyme Fipoglu pour **fibres** (pain complet, céréales, fruits et légumes), **poissons** et **glucides complexes** (pain, pâtes, riz complet, lentilles, chocolat).
- . Avant de reprendre l'activité de l'après-midi, faire une «pause parking» de 10 à 20mn en s'isolant

95. Comment bien gérer son stress ?

Le sentiment de ne pas maîtriser la situation

D'après Eric Albert, psychiatre et fondateur de l'*Ifas* (Institut français de l'anxiété et du stress) «*Il n'y a pas de bon ou de mauvais stress. Il n'y a que des individus qui gèrent plus ou moins bien une situation donnée*». Face à une même situation, les individus réagissent différemment, faisant que le stress n'est jamais une réponse automatique ni invariable. Le contexte peut aussi en modifier la donne, comme l'a démontré une expérience menée sur 2 groupes de cobayes humains. Durant ce test, des médecins ont envoyé exactement la même décharge électrique de faible intensité à l'ensemble des sujets. Au premier groupe, l'on a dit qu'un bouton (en réalité sans aucun effet) situé sur la table permettait de moduler l'intensité de la décharge, alors que l'autre groupe n'a reçu aucune information. Résultat des courses ! : le premier groupe qui a reçu une information (même avec effet placebo) s'est beaucoup moins plaint de la décharge, car il a eu l'impression consciente de mieux maîtriser la situation (de manière réelle ou illusoire). En fait, c'est bien le sentiment d'impuissance face à une situation imposée, le sentiment que l'on ne pèse sur rien et que ça ne peut se passer autrement, qui génère et entretient l'état de stress.

SIGNIFICATION DU MOT STRESS

Identifié pour la première fois en 1936 par le chercheur canadien Hans Selye puis reconnu médicalement au début des années 70, le stress ou «*syndrome d'adaptation général*» désigne couramment la réponse de l'organisme aux stimulations agréables et désagréables provenant des contraintes de l'existence et/ou de l'environnement. En fait le mot stress qui vient du latin «*stringere*» qui signifie *serrer, contenir*, a d'abord été inventé par des ingénieurs afin d'évaluer la résistance des matériaux. De manière plus précise, selon le psychiatre Jean-Luc Emery, le bon stress ou stress positif est «*Un effort d'adaptation vécu positivement qui s'accompagne d'une émotion agréable liée au fait d'anticiper et de contrôler une situation difficile. Il augmente l'attention, la concentration, les capacités de réaction et procure une sensation d'euphorie.*» soit tout le contraire du stress négatif. Dans le cadre des relations humaines, il résulte «*D'une discordance entre les capacités d'une personne et les exigences de sa tâche, ou bien d'une discordance entre les besoins d'une personne et ceux pouvant être satisfaits par son environnement*» explique Nicole Aubert de l'*ESC Paris*.

Les distorsions cognitives

Un autre phénomène nourrit l'état de stress. C'est ce que les psychiatres appellent les «*distorsions cognitives*», autrement dit le décalage permanent entre la réalité et ce qu'on en attend. C'est l'exemple classique de la panne d'ordinateur ou celui de l'embouteillage.

Dans les 2 cas, la première réaction se manifeste par de l'énervement (ça ne devrait pas arriver). Si l'attente se prolonge et que l'on ne parvient pas à admettre cette réalité, on entre alors dans un scénario catastrophe : «*Je vais prendre du retard*» ; «*Je vais louper mon rendez-vous*» ; «*Le chef sera furieux, mon client mécontent...*». Bref, on considère que la journée est fichue et que tous les efforts réalisés ont été inutiles. Ces pensées sont fréquentes et communes à beaucoup d'individus même si elles ne présentent pas systématiquement un caractère de gravité. Elles sont gouvernées par un système de valeurs qui reste personnel et dont l'individu n'a pas toujours forcément conscience.

L'entreprise souvent responsable

Si l'on peut diverger sur la définition exacte du stress, chacun est néanmoins capable de le décrire plus ou moins confusément. Lorsque l'homme confiant affirme : «*Je vais forcément y arriver*», le stressé se dit : «*Il faut que j'y arrive*», l'anxieux pense : «*J'ai peur de ne pas y arriver*» et le déprimé assure : «*Je n'y arriverai pas*». Les conditions de travail et certaines périodes de la vie favorisent l'émergence du stress. L'entreprise se charge plus que souvent de faire entrer les individus dans le cercle vicieux du stress. L'épuisante course à la performance, au court terme et à la rentabilité immédiate oblige les salariés à être compétitifs. Sans rechigner, ils doivent accepter d'être à la fois motivés et participatifs et d'autre part, résignés à la possibilité d'un licenciement en cas de problème. Ce changement de règle en cours de route est souvent lui-même assorti d'une double contrainte, soumettant le salarié à 2 exigences tout aussi essentielles, mais difficiles à réaliser en même temps : être disponible et créatif à la fois ; être aimable avec les clients et abattre un maximum de travail ; faire du résultat et avoir l'esprit d'équipe...

LES 3 RÉACTIONS HABITUELLES AU STRESS

Les manifestations d'une réaction excessive au stress sont de 3 ordres :

- . **Le physique** : La tension favorise les maladies coronariennes, les douleurs musculaires, la gêne respiratoire, les problèmes de peau, les troubles oculaires.
- . **Le comportemental** : Les personnes qui souffrent du stress sont souvent survoltées, agressives ou hostiles et cherchent refuge dans le tabac, l'alcool...
- . **Le psychique** : Les symptômes courants se traduisent par une perte de confiance en soi et dans les autres, de l'irritabilité, de l'anxiété, des trous de mémoire, de la démotivation et un manque de créativité.

Un besoin de reconnaissance

Avec des frontières hiérarchiques floues et des règles d'adhésion aux valeurs de l'entreprise sous-jacentes (rentabilité, ponctualité, disponibilité, efficacité, obéissance...), le salarié a de plus en plus tendance à s'appropriier, à «internaliser» les contraintes du monde du travail, faisant que sa motivation reste avant tout du domaine de l'affect.

Aussi plus le salarié est motivé plus il devient fragile, car il puise sans cesse dans un capital affectif qui n'est pas extensible à l'infini. Le phénomène reste d'autant plus sensible, que son engagement se fait parfois au détriment des deux autres éléments qui fondent son équilibre personnel : la vie privée (la famille) et la vie sociale (le sport, les autres...). Pour compenser cette mobilisation en faveur de l'entreprise, il lui faut donc beaucoup de reconnaissance. Lorsque celle-ci se révèle insuffisante et que les non-dits, la menace et/ou le chantage affectif s'en mêlent, alors se forme irrémédiablement une «boucle» de stress, dont il est difficile de sortir sans dégâts sur la santé et/ou le moral. Il est d'ailleurs symptomatique de constater que beaucoup de salariés à forte affectivité se plaignent de vivre dans le stress, sont des personnes qui culpabilisent facilement et ne se sentent jamais à la hauteur de leurs tâches ou de leurs missions.

Quelques grandes règles pour affronter le stress

Le stress a également des côtés positifs non négligeables, en provoquant une certaine vigilance et en maintenant l'attention en éveil. Il aide l'organisme à affronter les agressions extérieures, en déclenchant tout une cascade de réactions et de réflexes destinés à éviter le danger (exemple : décharge d'adrénaline). Toutefois, pour éviter que n'augmente la pression du stress et que ne progresse sa logique insidieuse, il existe plusieurs grandes règles pour le combattre dans l'entreprise (ou ailleurs) :

- . La première règle est de se maintenir en bonne santé par des exercices physiques et/ou une activité sportive au quotidien.
- . La seconde est de nature diététique, en veillant à la qualité, la variété et à la régularité de son alimentation.
- . La troisième est d'entretenir ses réseaux relationnels et de garder le contact avec ses amis ou parents.
- . La quatrième est de se ménager des activités de loisirs, ainsi que des petits plaisirs réguliers en sachant de temps en temps, se couper de l'actualité du monde (pas de nouvelles, bonnes nouvelles).
- . La cinquième est de pratiquer ponctuellement des techniques efficaces de décontraction comme la relaxation, l'adoption d'un comportement affirmé dans les situations professionnelles et de pratiquer le contrôle des pensées stressantes.

En résumé, il s'agit d'abord de résister, puis d'établir un plan d'action et se faire plaisir en considérant que ce que l'on fait dans son travail, n'est pas ce que l'on est dans la vie.

1. Résister

Reconnaître ses propres signaux d'alarme en essayant de les nommer clairement, tout en évitant de les sous-estimer. Dès qu'un signe physique ou émotionnel se précise, le bon réflexe est de se dégager du «ring» en levant volontairement le pied, en faisant du sport et en allégeant l'emploi du temps de ses journées.

2. Agir

Il faut, durant cette phase, déterminer la marge de manœuvre dont on dispose en établissant un plan d'action et en s'y tenant. Même dans les pires situations, il existe toujours une marge d'action. Il suffit alors de se motiver sur des objectifs réalistes à atteindre en évitant d'attaquer de front les facteurs perturbant de la situation, ou vouloir modifier à tout prix l'attitude de celui ou de celle qui vous gâche la vie.

3. Se faire plaisir

Tous les pys sont d'accord là-dessus. Pour sortir de la souffrance (anxiété, angoisse, déprime) comme du stress, il faut savoir se faire du bien, penser à soi, retrouver de la fantaisie, même s'il n'existe aucune recette miracle. Chacun doit choisir la solution qui lui convient le mieux (relaxation, yoga, sport, vacances, activités de loisirs, soins de beauté ou corporels, irrationnel...).

LES PRATIQUES À EVITER

- . Boire de l'alcool qui, malgré le fait que cela produit un effet désinhibiteur, antidépresseur et euphorisant, crée de l'accoutumance, des risques de cancer, laisse place rapidement à la somnolence et à la confusion mentale.
- . Fumer en absorbant la nicotine dont l'effet immédiat est d'être un excellent coupe-faim et exacerbe la vigilance mais dont l'accoutumance provoque des cancers de l'œsophage, des poumons ou des maladies cardio-vasculaires et des insuffisances respiratoires.
- . Se doper au Prozac, au Xanax ou à la mélatonine (sans parler des drogues douces ou dures) qui créent ensuite de forts effets secondaires.
- . Se défouler en faisant du sport de manière intensive dont le résultat fait surtout grimper encore davantage la tension.
- . Prendre un bain chaud le soir, alors qu'une douche froide prépare beaucoup plus efficacement le corps au sommeil réparateur.

40 événements stressants par jour

Alors que 65% des salariés disent souffrir du stress *«Le problème, c'est que l'on aborde le stress uniquement dans sa phase terminale. C'est le paradoxe français : on en parle beaucoup mais on ne fait pas grand-chose contre !»* s'insurge le psychiatre Patrick Légeron. Entre l'asservissement aux outils technologiques (mobile, portable, Internet...), la peur de la crise, les réductions d'effectifs, la charge de travail qui augmente sans rétribution proportionnelle, les délocalisations, les mauvaises nouvelles, mais aussi le bruit, la circulation automobile, les centaines de conversations à traiter, la cacophonie des transports en commun, la télé ou la radio allumée en permanence... tout cela contribue à entretenir un mauvais stress et ses pathologies. D'après le neuropsychiatre Michel Le Moal : *«Nous assimilons quarante fois par jour des événements stressants. La plupart ne laissent pas de trace. Nous sommes construits pour gérer ça, l'équilibre revient, en principe, vite à la normale».*

Il poursuit en indiquant que c'est «Lorsque les facteurs de stress s'accumulent et que celui-ci devient chronique, que certains sujets peuvent craquer, voire être cassés à jamais.»

On peut guérir du stress

Depuis l'arrêt du 28 février 2002 et la notion de «faute inexcusable de l'employeur» rendant les entreprises françaises de plus de 1 000 salariés pénalement responsables, les managers ont adopté les formations et les séminaires spécialisés sur le stress. Selon Dominique Servant, psychiatre et auteur de *Ne plus craquer au travail* paru aux Ed. Odile Jacob, «L'entreprise peut devenir un refuge pour les salariés qui connaissent des situations personnelles difficiles». C'est à l'employeur d'évaluer les facteurs de stress, d'aménager en conséquence la charge de travail de ses collaborateurs et de leur montrer de la reconnaissance. Et si dans ce monde impitoyable on se faisait une petite pause (séminaire détente) afin de guérir de son stress ! Le séminaire peut tout à fait devenir un moment de détente et/ou le départ d'une thérapie soft lorsque l'on y associe certaines activités déstressantes. Selon Roberta Lee, auteur de «Super-stress» et vice-présidente du département de médecine intégrative de l'hôpital Beth-Israël de New York, «On peut changer ses mauvaises habitudes en un mois. Guérir ne veut pas dire supprimer le stress mais arriver à mieux le gérer». D'après cette spécialiste, «Le secret est que l'on peut en finir soi-même avec le stress sans avoir besoin de changer beaucoup de choses à sa vie. Par exemple, je dis à mes patients, au départ, de choisir trois choses à faire les deux premières semaines : dormir une heure de plus, faire cinq minutes de pause et marcher dix minutes. Progressivement, ils ajoutent d'autres choses». En fait, tout l'art consiste à auto-développer une attitude positive et à devenir plus optimiste !

10 méthodes anti-stress

L'un des principes fondamentaux de la gestion du stress est de soigner l'esprit pour guérir le corps. Aussi la pratique de plusieurs méthodes anti-stress à l'occasion d'un séminaire, de vacances, d'un séjour dans un cadre motivant, ou en s'occupant de soi au jour le jour, permet d'obtenir des résultats rapides lorsque l'on sait ériger une frontière claire entre le travail et la vie privée.

1. RESPIRATION

Il existe 2 méthodes pour bien respirer et maîtriser son angoisse :

- **La respiration consciente** : Il suffit de se concentrer sur des inspirations lentes et profondes par le nez en comptant jusqu'à 4, suivies d'expirations par la bouche en comptant jusqu'à 5 et ce, au moins 4 à 5 fois d'affilée. Cela provoque rapidement des changements physiques et cognitifs propices à la relaxation.

- . **La cohérence cardiaque** : Cette technique venue des Etats-Unis repose sur des exercices de respiration reliés à des capteurs et à un ordinateur, dans le but de ralentir le rythme du cœur jusqu'à descendre à 6 respirations par minute, soit 2 fois moins que la normale. L'objectif est de parvenir à une neutralité émotionnelle induisant alors calme et apaisement dans un état appelé «cohérence cardiaque».

2. RELAXATION

Il est possible d'utiliser 2 approches distinctes pour obtenir un état de relaxation capable de ralentir la production d'hormones du stress et renforcer les défenses immunitaires :

- . La technique musculaire progressive : Celle-ci permet d'identifier l'emplacement physique du stress (tension dans la nuque, les épaules...) afin de mieux l'éliminer en alternant des phases de 10 secondes de tension puis de relâchement de l'ensemble des muscles du corps allant des paupières au mollet.
- . Les massages : 15 minutes de massage sous forme de pression, friction, palpation, permettent d'activer la circulation sanguine et détendre les muscles et tissus mous. 2 fois par semaine, les automassages, massage californien, sonore, shiatsu..., réduisent le stress et ses symptômes tout en déclenchant la production de sérotonine et d'endorphines.

SE DESTRESSER EN SE SOIGNANT

- | | | | |
|---------------|-----------------|-----------------|---------------|
| . Méditation | . Aromathérapie | . Phytothérapie | . Homéopathie |
| . Acupuncture | . Ostéopathie | . Allopathie | . Voir un psy |

3. HUMOUR

D'après le docteur Henri Rubinstein spécialiste du système nerveux, «Le rire joue un rôle fondamental, au carrefour des manifestations musculaires, respiratoires, nerveuses et psychiques de l'individu. Le rire est un véritable jogging intérieur et s'accompagne d'une production d'endorphines (les opiacés naturels du corps) qui se répandent en abondance dans le cerveau». Selon lui «*Nous sommes devenus trop rigides dans nos sociétés modernes. Heureusement que le rire peut nous secouer. Il nous projette dans le plaisir, dans la souplesse de la vie*». Aussi l'un des meilleurs conseils donnés est d'aller voir des comiques, de programmer des séances (ciné ou télé) de comédie comme de participer à des dîners avec des «rigolos». En clair, il faut fuir les «bonnets de nuit» et les séries dramatiques et autres films frissons...

4. CHANT

Chanter sous sa douche ou au volant de sa voiture n'apporte que des bienfaits. Le fait de jouer avec ses cordes vocales, lesquelles sont des muscles et dont le degré de tension est directement soumis à notre état nerveux et émotionnel, apaise les tensions et redonne de l'énergie. Le chant oblige également à pratiquer une respiration ventrale qui se révèle être un véritable antidote au stress. Surtout que pour tenir la note il faut du souffle supposant une bonne oxygénation de tout l'organisme.

Un bon exercice pour bien placer sa voix est de se tenir debout, les pieds légèrement écartés et le dos droit, de fermer les yeux et d'émettre des sons sans se préoccuper de savoir s'ils sont justes... peu importe le style et le rythme. Une autre méthode consiste à rejoindre une chorale, à prendre des cours de chant et à pratiquer... le karaoké !

QUELQUES ALIMENTS ANTISTRESS

- . **Chocolat noir** : Améliore le moral mais aussi calorique.
- . **Vin rouge** : Antioxydant grâce au Resvératrol du raisin noir, bon pour le système cardio-vasculaire.
- . **Noix** : Apporte de l'énergie et préserve l'équilibre nerveux.
- . **Compléments alimentaires** : A prendre sur prescription médicale afin de combler un déficit en nutriments ou en acides gras essentiels.

5. MASSAGE RÉFLEXE DES PIEDS

Pour se détendre et faire le plein d'énergie Jean-Pierre Krasensky, podoréflexologue, préconise la réflexologie plantaire que l'on nomme également massage réflexe des pieds. Selon lui «*Pour bien se porter, il faut avoir un bon pied*» sachant que les relations entre les organes du corps et le pied, duquel partent d'innombrables circuits réflexes, régularisent les fonctions de l'organisme. Ainsi en stimulant à l'aide de massages les points correspondants on peut soulager nombre de petits maux quotidiens... à commencer par le stress. L'objectif du massage réflexe consiste donc à dénouer les tensions nerveuses et rétablir l'équilibre de l'organisme.

6. ACTIVITÉ PHYSIQUE

L'homo sapiens est fait pour bouger dans son rôle de chasseur-cueilleur même si l'homme moderne est devenu relativement sédentaire. La sédentarité fait que le corps emmagasine la graisse au lieu de la brûler, que les muscles ramollissent et que l'on devient physiquement moins endurants. Il est donc conseillé de faire 20 minutes d'exercice par jour ou 30 minutes de marche à pied en pratiquant un sport plus intensif 1 fois par semaine. Globalement, l'activité physique réduit le taux d'hormones de stress, augmente la production de neurotransmetteurs comme la dopamine et la sérotonine en permettant de lutter contre l'anxiété, tout en générant des endorphines qui procurent une sensation de bien-être.

ACTIVITÉS COURANTES QUI DÉTENDENT LE PLUS

- . **Marche** : Active la circulation sanguine, l'oxygène et le glucose irriguent le cerveau.
- . **Course** : Il est conseillé de commencer d'abord par 5 minutes puis d'augmenter progressivement.
- . **Danse** : Permet de bien se défouler.
- . **Stretching** : Accroît la souplesse et l'équilibre, détend les muscles.
- . **Vélo** : Fait chuter la tension nerveuse et l'anxiété.
- . **Jardiner** : Effet apaisant du contact avec la nature, permet de se ressourcer.

7. BIEN DORMIR

Il est bien connu que le manque de sommeil stresse l'organisme, augmente le temps de réaction, perturbe le champ visuel et crée des troubles du jugement. Pour éviter de mal dormir, il ne faut jamais boire de café ou de thé après le dîner ; éteindre la télévision au moins 1 heure avant de s'endormir ; ne pas pratiquer d'activité sportive intensive dans les 2 heures qui précèdent le coucher ; ne pas travailler dans son lit ; éviter d'apporter du travail à la maison. La sieste courte ou micro sieste de 10 minutes est un bon moyen pour déconnecter momentanément le cerveau dans la journée en éteignant son mobile, en lâchant l'écran d'ordinateur et en fermant les yeux. Les siestes trop longues finissent par dérégler l'horloge interne et provoquent des insomnies.

LES BONNES HABITUDES POUR BIEN DORMIR

- . Se coucher et se lever à heures fixes, même le week-end.
- . Tendre entre 8H et 9H de sommeil
- . Avoir une literie confortable
- . Dormir au frais (18 à 19°) dans le silence et l'obscurité
- . Observer un rituel avant de s'endormir (écouter de la musique, lire un livre...)

8. NE PAS REGARDER DERRIÈRE SOI

Le fait de cogiter sans cesse sur ses actions passées est le moyen le plus sûr de gaspiller son temps et son énergie. Il convient donc d'éviter de ressasser les événements dont le résultat a laissé un goût amer et/ou n'apparaît pas satisfaisant car in fine cela ne changera rien à la situation, voire risque même d'engendrer dans le corps et l'esprit des effets collatéraux négatifs. En réalité, plus on accorde de place à ce genre de réflexion négative (sauf à trouver en face des réponses ou solutions positives), plus cette dernière tend à occuper tout l'espace mental en ne pouvant plus alors penser à autre chose et en voyant constamment la vie et l'avenir en noir. Il s'agit d'un cercle vicieux qui s'installe sollicitant uniquement certains circuits neuronaux et privant ainsi l'accès à d'autres ressources plus constructives et motivantes : volonté de changement, imagination, envie, désir, création, nouvel objectif à atteindre...

9. SE CRÉER DE NOUVELLES HABITUDES

Les bonnes et les mauvaises habitudes se prennent par l'accumulation de micro choix, postures et décisions opérés au quotidien et qui s'inscrivent progressivement dans le système neuronal. Chacun de ces choix est enregistré dans l'inconscient et agit dans la répétition comme un aimant, une force de pesanteur, amenant à refaire inconsciemment les mêmes gestes et mêmes choses lorsque la situation se présente. Tout individu est normalement soumis à plusieurs dizaines de rituels dans la journée au moment de se lever, se laver, s'habiller, se nourrir, se déplacer... Pour changer ses mauvaises habitudes, il faut commencer par les identifier puis modifier, à la source, les comportements qui les ont provoquées en les remplaçant par d'autres plus positifs.

Par exemple, dans une salle de réunion ou de formation, il faut éviter de prendre à chaque fois la même place ; le matin, il est bon d'alterner le fait de se laver avant de prendre son petit-déjeuner et inversement ; Changer les horaires ou les lieux dans la journée (petit café du matin, déjeuner de midi, déplacement à pied...). La diversité des postures stimule l'esprit et favorise le goût du changement alors que des habitudes trop marquées induisent, à l'inverse, le conformisme (voire le conservatisme) et freinent l'accès à de nouvelles ressources et motivations !

EN CAS DE COUP DUR

Le publicitaire Jacques Seguela a recensé les 7 piliers de la sagesse en cas de coup dur ou de problème grave :

- 1° Garder la tête froide.** Se mettre au-dessus de l'événement. Se retirer à la campagne en compagnie de personnes ou amis sûrs.
- 2° Toujours dire la vérité.** Une personne responsable assume, même si elle a fait une ânerie. Tout se sait toujours.
- 3° Se battre jusqu'au bout.** Rien n'est jamais perdu. La façon dont vous vous serez défendu finira par se savoir.
- 4° Savoir ce qu'on négocie.** Votre patron, par exemple, peut vous aider à vous recaser. Ne pas se le mettre «à dos» en tentant d'arracher un avantage minime.
- 5° Faire de ses échecs des victoires.** Il faut "positiver", sans crainte du ridicule sans cela on se suicide.
- 6° Se mettre aussitôt à rechercher la meilleure solution** ou un nouveau boulot. Quand on tombe de cheval, il faut aussitôt remonter dessus.
- 7° Avoir une mémoire sélective.** Quand la partie est perdue, l'oublier. Rien n'est pire que de ressasser un échec.

96. **Savoir positiver**

7 commandements pour reprendre le dessus

Le bon stress existe, au même titre que le mauvais. Les chercheurs reconnaissent que le stress est un état naturel qui fait que sans lui, nous serions plongés dans un état léthargique. Bien que certains soutiennent qu'il n'y ait pas réellement de bon stress, il existe assurément de bons stressés. Pour éviter de recharger ses accus mieux vaut ne pas les décharger. Notre organisme ressemble en fait, à un moteur de voiture. Si l'on pousse celui d'une 2 CV au régime de celui d'une Jaguar, il ne tardera pas à chauffer puis à rendre l'âme. Pour l'homme cela peut directement conduire au burn-out (brûlure interne et épuisement psychique).

1^{ER} COMMANDEMENT : ÉCONOMISEZ-VOUS

Ne surestimez pas vos capacités physiologiques d'adaptation, car votre faculté de récupération s'épuise au fil des ans. En un mot, ne gaspillez pas votre capital d'énergie. Sachez d'autre part prendre du recul face aux événements. N'hésitez pas à fuir devant une situation trop stressante mais en revanche battez-vous lorsque l'enjeu en vaut la peine.

LES 3 PHASES DU STRESS DANS L'ENTREPRISE

D'après Sylvie Sanchez-Forsans l'intensité du stress repose sur 3 phases observables chez le salarié concerné :

- **Phase d'alarme** qui s'identifie par des symptômes tels que: palpitations, transpiration, soucis récurrents de santé, maux psychosomatiques à répétition.
- **Phase de défense** dans laquelle la personne mobilise ses dernières énergies sous forme de critique, colère, postures rigides, afin de s'adapter tant bien que mal aux agents stressants.
- **Phase d'épuisement** dans laquelle l'organisme tend à décompenser en devenant alors plus vulnérable aux maladies, en développant un état de fatigue permanent, voire en tombant dans la dépression.

2^E COMMANDEMENT : CONNAISSEZ-VOUS MIEUX

En matière de communication et de développement de la personnalité ne pas hésiter à sortir des sentiers battus. La prise de risque maîtrisée est un élément vital pour l'épanouissement de soi. Repousser les frontières de ses limites dans le cadre d'actions raisonnables (séminaire, activités sportives ou de groupe, voyages, projets personnels, en évitant l'extrême) est stimulant pour l'organisme et pour l'intellect. Vous développez ainsi en vous un meilleur sens de la relativité et de l'analyse. Le rapport à ce qui est essentiel et accessoire permet de prendre de la hauteur devant les événements.

Pour faire barrage au stress n'hésitez pas à utiliser vos sens, notamment celui du toucher. Toucher et être touché nous rassure au plus profond de nous, même si notre héritage culturel peut constituer un frein puissant à ce genre d'effusion.

LES SYMPTOMES DU STRESS EN 3 GRANDES PHASES

PHASE D'ALARME

Devant une menace, l'organisme puise d'abord dans ses propres ressources :

- 1. Cerveau** : le stress émousse la sensation de douleur. La mémoire et la réflexion sont améliorées
- 2. Yeux** : Les pupilles se dilatent pour assurer une meilleure vision
- 3. Poumons** : Ils consomment davantage d'oxygène
- 4. Foie** : Le sucre stocké sous forme de glycogène est converti en glucose
- 5. Cœur** : La tension artérielle augmente et le pouls s'accélère
- 6. Glandes surrénales** : La moelle secrète de l'adrénaline et de la noradrénaline
- 7. Rate** : Les globules rouges se répandent dans l'organisme afin d'apporter de l'oxygène aux muscles
- 8. Intestins** : La digestion se ralentit pour permettre à l'organisme de délivrer de l'énergie aux muscles
- 9. Cheveux** : Cheveux et poils se hérissent

PHASE DE RÉSISTANCE

Quelques minutes après la phase d'alarme, l'organisme mobilise un second niveau de ressources :

- 10. L'hippocampe** : Ce centre de la mémoire et de l'apprentissage est activé
- 11. La réponse immunitaire** : Celle-ci est affaiblie afin de mieux mobiliser l'énergie disponible
- 12. Foie** : Les réserves de graisses sont transformées en carburant mobilisable
- 13. Glandes surrénales** : Le cortex cérébral secrète du cortisol qui régule le métabolisme

PHASE D'ÉPUISEMENT

Lorsqu'il est trop sollicité, l'organisme va progressivement baisser ses défenses immunitaires :

- 14. Cerveau** : Le cortisol devient toxique pour les neurones avec un risque de fatigue, de colère et de dépression
- 15. Système immunitaire** : La disparition progressive des cellules de défense affaiblit peu à peu l'organisme, le rendant alors plus sensible aux agressions
- 16. Intestin** : La muqueuse intestinale se fragilise
- 17. Circulation sanguine** : L'élévation de la pression sanguine et du rythme cardiaque endommagent l'élasticité des vaisseaux

3^E COMMANDEMENT : ORGANISEZ-VOUS

La lutte contre le temps est une des causes importantes de surmenage. Pour mieux maîtriser votre temps, programmez les grandes lignes de la journée et/ou de la semaine en les écrivant et en les rayant ensuite, au fur et à mesure de leur réalisation. Fixez-vous des horaires de bureau raisonnables, même si l'entourage n'en fait pas autant. Ne prenez pas de rendez-vous important tôt le matin si vous avez du mal à démarrer ou juste après le déjeuner si votre digestion est difficile. Enfin anticipez et ne faites pas de la procrastination (éviter de reporter à plus tard ce que vous pouvez faire le jour même).

CAJOLER LE CORPS POUR LIBÉRER L'ESPRIT

Selon le principe actif de l'effet placebo, «*Ce qui marche le mieux c'est toujours ce à quoi l'on croit*» :

- . **Manger de manière équilibrée** en renforçant le petit déjeuner et en allégeant le dîner pour s'endormir sans problème. Lors du déjeuner, prendre des sucres lents (riz, pâtes, pain complet, légumes secs) et des protéines (viande, poisson).
- . **Mieux respirer** en pratiquant la méthode «8-4-8» de Dominique Lonchant auteur de *L'Art de respirer* (Chiron éditeur) qui consiste, en étant assis le dos droit, à inspirer par le nez pendant 8 secondes en contractant le ventre, puis à bloquer sa respiration pendant 4 secondes et à expirer par la bouche pendant 8 secondes, en répétant cette opération pendant 2 minutes.
- . **Se détendre au bureau** en s'étirant toutes les 2 heures. La méthode proposée par Jean-Christophe Berlin, kinésithérapeute et auteur de *50 exercices pour rester en forme au bureau* (Flammarion), consiste, en étant assis et le dos droit, à joindre les mains au-dessus de la tête puis à tendre les bras vers le plafond tout en contractant les abdominaux. L'étirement doit partir du bas du dos. Il s'agit ensuite de se mettre debout, les mains sur les hanches, et de déplacer latéralement les épaules à droite et à gauche sans bouger le bassin en répétant le mouvement une dizaine de fois, tout en expirant profondément.
- . **Pratiquer le bâillement volontaire** comme le font les pilotes de F1 pour se détendre. Pour cela, il faut être assis, les bras ballants, inspirer puis bâiller en ouvrant la bouche au maximum. L'effet est immédiatement apaisant.
- . **Chanter** est un exercice respiratoire excellent pour les nerfs ainsi que pour réduire les situations anxiogènes. Un chanteur consomme jusqu'à 50% d'oxygène en plus et pratique sans le savoir la respiration thoraco-abdominale comme dans le yoga.
- . **Rire ou se forcer à rire** sachant que cela libère des endorphines euphorisantes, améliore le souffle et oblige les glandes salivaires et lacrymales à fonctionner à plein régime.
- . **S'octroyer des moments de détente** et de relaxation : cabine de décompression, massages, balnéo, séances d'acupuncture, réflexologie plantaire, usage d'huiles essentielles de bergamote, camomille romaine et d'orange amère, comme calmants naturels.
- . **Pratiquer des mouvements quotidiens de gymnastique lente** (type qi gong) durant une dizaine de minutes pour évacuer les tensions et se sentir ensuite bien et apaisé dans son corps.

4^E COMMANDEMENT : OCCUPEZ-VOUS DE VOUS

Apprenez à dormir au moins 8 heures par nuit. 70% des français dorment mal et même très mal (25%). La qualité du sommeil conditionne tout l'équilibre général : forme, santé, travail, moral. Pratiquez régulièrement les micro-siestes. Le flash tout d'abord en 15 secondes partout où vous vous trouvez (yeux fermés, bras ballants, corps relâché). La micro-sieste de 5 minutes, 3 fois par jour (matin, début et fin d'après-midi) en vous allongeant confortablement dans votre voiture ou au bureau (porte fermée). Enfin, la sieste de 20 minutes en position semi-assise ou couchée après le déjeuner et avant le dîner. Mangez mieux, avec des repas équilibrés d'au moins 1/2 heure. Sortez de table avec une petite faim en évitant de consommer trop d'alcool et de tabac.

5^E COMMANDEMENT : FAITES DES PAUSES ET DU SPORT

Accordez de l'importance à votre vie privée et à celle de votre famille. A force de trop miser sur le travail, vous risquez l'épuisement et la frustration affective. Décrochez de temps en temps. Pendant la journée, faites des pauses régulièrement en vous étirant et sortez marcher quelques minutes. Respectez vos week-end en restant tranquille en famille ou avec vos amis et profitez d'eux. Faites du sport, c'est l'évacuateur de stress par excellence qui vous aide à recharger vos batteries (sauf les sports violents). 5 séances de 20 à 30 minutes par semaine suffisent pour vous "vacciner" contre certaines formes de stress en diminuant notamment les sécrétions d'adrénaline.

6^E COMMANDEMENT : MOTIVEZ-VOUS

Une grande partie du stress provient d'un manque de motivation dans le travail. 1/3 des salariés se déclarent insatisfaits de leur emploi et se plaignent d'une inadaptation à leur travail. Le meilleur exutoire, c'est l'action gratifiante et satisfaisante. Apportez une note personnelle à votre tâche. Fixez-vous des objectifs à moyen et long terme qui donnent un sens à vos fonctions. D'une manière plus générale, fixez-vous un objectif important à réaliser dans une période de 1 à 3 ans. Cela mobilisera votre esprit, votre volonté et votre envie d'aboutir. Souvent le reste suit...

7^E COMMANDEMENT : VITAMINEZ-VOUS

Lorsque l'organisme est soumis à un stress, il épuise plus rapidement ses réserves dans certains nutriments : vitamines, magnésium, cuivre, fer, iode, zinc... Le défaut d'oligo-éléments prédispose à des problèmes de santé et à une moindre résistance à l'infection. Il est donc judicieux de prendre des suppléments en période d'asthénie (fatigue) ou de stress intense. Par exemple : Vitamine C en 500mg, 3 fois par jour (dernière prise avant 16H), vitamine E, 400 UI par jour, 100 mg de complexes de vitamines B matin et soir, 1000mg de calcium et 500 mg de magnésium par jour. Pour conserver un bon état général, consommez régulièrement des légumes, des fruits et des céréales en évitant les abus de graisses, les sucres raffinés, le café et le tabac. Pour éviter les "coups de pompe" mangez des féculents (pâtes, riz, lentilles, pois cassés, pain complet...). Ils contiennent des sucres dits "lents" qui se dégradent lentement sur plusieurs heures.

97. Problèmes de santé et causes de non ressourcement

Beaucoup de maladies polyfactorielles

Le manque d'énergie, la fatigue chronique, les petites maladies psychosomatiques, agissent contre la performance physique et intellectuelle. Les origines en sont multiples dont, notamment en Occident, la recherche d'une existence quotidienne trop aseptisée, trop hygiénique, trop «médicamentalisée». Ainsi depuis plus d'une trentaine d'années, certaines maladies comme l'asthme, les allergies, les diabètes, la sclérose en plaques, le rhume des foins, l'eczéma du nourrisson, ou encore la maladie de Crohn (mal affectant la partie terminale de l'intestin grêle)..., voient leurs taux respectifs augmenter dans les pays riches bénéficiant d'un haut niveau d'hygiène et de médicalisation. Le professeur Jean-François Bach, l'un des premiers à avoir constaté le phénomène, affirme que *«Ces affections sont toutes des maladies polyfactorielles, c'est-à-dire soumises à la fois à des facteurs génétiques et à des facteurs d'environnement liés à l'évolution rapide, depuis un demi-siècle, de nos modes de vie. Elles possèdent toutes une dimension immunitaire, une réaction auto-immune ou allergique»*.

Ces nouvelles maladies dites auto-immunes sont celles dans lesquelles le système de défense immunitaire se retourne justement contre l'organisme dont il a pour vocation naturelle la protection. En fait, lorsque le système immunitaire est trop occupé à réagir contre une attaque infectieuse directe (parasites, bactéries, virus) il concentre son fonctionnement de défense sur l'essentiel en choisissant ses priorités et en laissant tomber tout ce qui lui paraît secondaire. Le problème, c'est qu'en général les maladies auto-immunes sont l'aboutissement d'un travail souterrain longtemps indécélable. Dans la compétition antigénique, le système immunitaire tend alors tout naturellement à écarter ce qui lui est accessoire, notamment les infections banales lorsque celles-ci sont déjà traitées par l'hygiène et les médicaments.

Eviter une enfance trop aseptisée

Sur le plan de la santé, l'adulte dépend directement de l'enfant qu'il a été. Selon les spécialistes, l'exposition très tôt dans l'enfance à certaines infections constitue par la suite un facteur protecteur. 2 exemples illustrent ce paradoxe, où d'un côté l'aseptisation prononcée des sociétés occidentales induit un faible taux de résistance des individus aux maladies auto-immunes et de l'autre, le constat d'une forte résistance des individus habitant les pays pauvres (Afrique, Asie), le plus souvent à bas niveau d'hygiène et à faible surveillance médicale, justement là où les maladies infectieuses sont légions.

1^e exemple : Lors de la chute du mur de Berlin, des chercheurs ont mis en évidence qu'en matière d'asthme et d'allergies, la population d'Allemagne de l'Est, notamment les habitants de Leipzig, et malgré un niveau de pollution industrielle très important, étaient très peu sensibles à l'asthme, alors que les Munichois avec un niveau de pollution atmosphérique quasi inexistant avaient un fort taux d'asthme et d'allergies. Cette étude renouvelée en 1998 a montré que «l'occidentalisation» à grande vitesse des allemands de l'Est, bien que le taux global de pollution ait fortement diminué, faisait que ces derniers avaient de nouveau atteint un niveau d'infection comparable aux allemands de l'Ouest.

2^e exemple : Celui-ci relève d'une étude Suisse menée à la campagne confirmant que seuls les enfants nés et élevés dans une ferme et côtoyant régulièrement les animaux ont peu d'allergies, tandis que les autres petits ruraux ont des taux à peu près semblables à ceux des enfants des villes. Ce qui fait dire que la protection des premiers provient de leur exposition extrêmement précoce à l'abondante flore microbienne des animaux de ferme. Si d'autres études ont également montré la relation effective entre la prise d'antibiotiques et l'apparition d'allergies, «*Les infections de la petite enfance semblent bien être un élément protecteur*» conclut le professeur Michel Aubier, pneumologue à l'hôpital Bichat et directeur de l'unité 408 de l'*Inserm* consacrée aux mécanismes de l'insuffisance respiratoire.

2 autres facteurs aggravants dans le mode de vie occidental

Pour les spécialistes, il existe 3 facteurs agissant directement sur l'évolution des maladies immuno-allergiques dans les pays occidentaux. En appui de la forte relation existant entre les infections de la petite enfance et la résistance ou non du sujet à certaines maladies (premier facteur) préexistent 2 autres facteurs décisifs :

- . Le second facteur est directement lié à l'isolation des habitations et des bureaux en vue d'éviter les pertes d'énergie. La moindre aération des lieux de vie et la multiplication des moquettes fait que l'air devient plus chaud et plus humide, créant un terrain favorable aux acariens qui sont de puissants allergènes. Dans les bureaux, l'usage des systèmes d'air conditionné contribue à vaporiser des champignons microscopiques du genre *aspergillus* qui sont des moisissures très allergisantes.
- . Le troisième facteur est alimentaire. Il résulte d'une faible consommation de fruits et de légumes, grands fournisseurs d'antioxydants, dont la prise quotidienne permet de contrebalancer l'effet inflammatoire des oxydants produits naturellement par les cellules de l'organisme. Parallèlement, la consommation d'aliments industriels n'arrange rien à la situation, sachant que certains d'entre eux contiennent des additifs et des colorants pouvant être fortement allergisants.

Sédentarité, un état contre nature

Il semble que la vie de bureau soit contraire au maintien d'une bonne forme physique. L'état de sédentarité est d'ailleurs inédit dans l'histoire de l'humanité, sachant que depuis toujours l'organisme humain est placé sous pression favorisant ainsi un métabolisme de combat dont le but principal est de survivre et fournir de gros efforts physiques. Selon Bengt Kayser, professeur à la faculté de médecine de Genève *«Pendant des millions d'années, l'homme a été chasseur-cueilleur, il ne pouvait survivre que grâce à une activité physique intense et régulière. A cette échelle, la période de progrès techniques qui nous a conduits à la situation d'aujourd'hui est très courte. On peut donc considérer que, génétiquement, nous sommes toujours sur le modèle de nos ancêtres, alors que notre environnement s'est profondément modifié. Or les hommes ont bâti un environnement qui les rend sédentaires, alors qu'ils ont, au moins dans les pays développés, un accès quasi illimité à une nourriture très riche»*. D'après l'OMS, cela explique que 2 millions de personnes dans le monde meurent chaque année par manque d'activité physique. En Europe, la sédentarité serait même responsable de 645.000 décès par an mais aussi de 10 à 15% des cancers du poumon et du côlon et de près de 22% des maladies cardio-vasculaires. Le faible effort physique tend également à aggraver certaines formes de diabète chez les adultes, à accroître sensiblement les risques d'ostéoporose et naturellement à expliquer, en partie, l'obésité.

LES EFFETS SECONDAIRES DES MÉDICAMENTS

Une enquête menée aux Etats-Unis sur 30 années de prescription a jeté un gros pavé dans la mare. Le JAMA (Journal of the American Medical Association) a révélé, en effet, que les effets secondaires indésirables liés à la prise de médicaments constituent la 4^e cause de mortalité aux Etats-Unis, juste derrière les maladies cardio-vasculaires, le cancer et les attaques d'apoplexie. C'est 76.000 à 137.000 décès par an qui ont ainsi été constatés, sans compter les 2,2 millions de cas non mortels ayant entraîné des troubles graves. Si les médecins savent très bien que tous les médicaments ont à la fois le pouvoir de soigner, ils ont également celui de rendre malade en fonction de 2 grandes catégories d'effets indésirables : l'effet «excès d'efficacité» lorsque par exemple, un hypotenseur fait trop baisser la tension ; l'effet «réaction imprévue» lorsqu'il y a méconnaissance des mécanismes d'action du produit comme par exemple, les atteintes hépatiques provoquées par le paracétamol. Mais ce qui rend surtout les chiffres de JAMA encore plus inquiétants, c'est que les effets indésirables sont rarement signalés en tant que tels.

LE SAD OÙ LA DÉPRIME DE FÉVRIER

Dans le registre des pratiques et contextes agissant contre la santé et le non ressourcement existe ce que les spécialistes appellent la «déprime de Février». Cette petite déprime intervenant en plein coeur de l'hiver correspond au Sad (seasonal affective disorder) ou troubles affectifs saisonniers. Le Sad résulte d'effets chronobiologiques liés directement aux cycles circadiens (24 heures) et circannuels dus au rythme des variations saisonnières de la nature. Il se traduit communément par des creux et des pics de sécrétion hormonale et de tension artérielle mais aussi, en hiver, par de l'hypersomnie, l'attrait pour le sucre, la baisse d'activité, la réduction des défenses immunitaires ainsi que le ralentissement de sécrétion de cortisol, l'hormone antifatigue. La principale conséquence durant la période hivernale est que l'individu devient plus vulnérable, plus sensible aux infections et plus fatigable, d'où une augmentation de la morbidité et de la mortalité. Le Sad est le plus couramment soigné par une exposition à la lumière et au soleil. Sous cette action, de la vitamine D est alors sécrétée qui agit directement sur certains neurotransmetteurs du cerveau, améliorant de manière significative l'humeur du sujet. Pour éviter le blues du début d'année, il est fortement recommandé de se ménager régulièrement des temps de repos (week-end détente), de prendre des vacances en Février et de profiter du moindre rayon de soleil.

PÉRIODES DE VACANCES IDÉALES

Selon le docteur Marc Schwob, il existe 4 périodes propices pour prendre des jours de repos :

Février	10 jours
Mai	1 long week-end
Juillet-Août	2 semaines
Octobre-Novembre	2 semaines

98. Apprendre à récupérer

Le comportement de type A

Beaucoup de cadres hyperactifs sont réactifs à la moindre contrariété, deviennent facilement irritables et anxieux, se concentrent plus difficilement sur leur travail, se fatiguent plus vite et considèrent les relations avec les autres comme autant de défis et de compétitions. Les psychiatres décrivent cette attitude par l'expression «comportement de type A». Un comportement, au demeurant entretenu et valorisé dans l'organisation moderne des entreprises, qui exige en permanence de la réactivité et de la performance mais qui au final altère l'humeur, mine la santé et favorise la survenance de troubles coronariens dont le fameux infarctus du myocarde. Chez de nombreux cadres et salariés l'hyperactivité, le surmenage, le stress et le manque de sommeil provoquent une fatigue persistante, des problèmes psychosomatiques, la survenance de tensions régulières avec les autres. Pour s'en sortir, tous les spécialistes (psychiatre, psychologue, homéopathe, kinésithérapeute, ostéopathe, coach) préconisent de prendre du recul face aux contingences quotidiennes, en s'assurant en priorité une bonne hygiène de vie (alimentaire, sport, sommeil...). Pour eux, le message est clair ; il faut savoir agir sur soi (en ne comptant que sur soi) faute de pouvoir changer son environnement (ne pas compter sur la bienveillance de l'entreprise et/ou des autres), en essayant d'équilibrer au mieux sa vie professionnelle par rapport à sa vie privée.

«Fight or flight response»

Le phénomène du stress résulte d'une forme de chimie que des chercheurs de la *Harvard Medical School* ont baptisé la «*fight or flight response*» (la réaction de lutte ou de fuite). Face à une difficulté, une situation nouvelle ou un danger, le stress permet à l'organisme de s'adapter aux modifications de son environnement en déclenchant une réaction en chaîne. Il s'agit d'abord d'une poussée d'adrénaline (hormone sécrétée par les glandes surrénales situées au-dessus des reins) qui provoque l'accélération du rythme cardiaque, augmente la pression artérielle, dilate les bronches et les pupilles. La respiration devient plus forte, la bouche s'assèche, l'irrigation des muscles et du cerveau augmente contribuant à apporter un surplus de vigueur et d'endurance. Si le stress s'inscrit dans la durée, le relais est alors assuré par les corticoïdes (hormones produites également par les surrénales) dont le rôle est de reconstituer les réserves de sucres en agissant comme anti-inflammatoire dans le but de favoriser la constance de l'effort. Enfin une molécule, l'endorphine, entre en scène pour accroître l'effet anti-douleur. Toutefois, face à une même situation, le degré de stress vécu par deux individus peut être très différent.

Cette différence vient du mental et notamment de la perception de la situation. En fait, chaque événement provoque des pensées (négatives dans le cas du stress) qui elles-mêmes entraînent des émotions (négatives dans le cas du stress), lesquelles suscitent une réaction physiologique puis un comportement (agressivité, colère, bien-être, joie...). Selon le Dr Wilfredo Ferré, la manifestation du stress est *«Un réflexe de défense utile, notamment il y a plusieurs milliers d'années lorsqu'il permettait de réagir instantanément face à un ennemi, à un animal sauvage ou dans un combat mortel»*. Pour lui, il ne serait plus adapté à notre modernité et surtout pas dans la situation du cadre assis derrière un bureau à manipuler un téléphone, un stylo ou un ordinateur.

10 CONSEILS POUR RESTER MAÎTRE DE LA SITUATION

Pour garder le contrôle de soi, le plus sage serait de se débarrasser de son portable et de l'asservissement à sa montre, en adoptant une véritable hygiène de conduite. Dans l'impossibilité de le faire, quelques conseils peuvent toutefois s'avérer utiles :

- . Ne pas allumer son ordinateur si l'on ne s'en sert pas.
- . Limiter l'usage du téléphone mobile aux urgences réelles.
- . Préserver le domicile de l'invasion professionnelle. Au besoin, limiter le travail à des plages circonscrites et seulement aux urgences absolues.
- . Eviter d'être joignable par tous les moyens à la fois : plusieurs lignes téléphoniques, fax, e-mail, présence physique, répondre aux mails dès qu'ils apparaissent à l'écran.
- . Se ménager des plages d'«injoignabilité» pour mieux se concentrer. Délimiter les horaires où l'on peut être joint et ceux pour répondre aux messages.
- . Eviter de multiplier les tâches simultanées en préférant séquencer que de synchroniser.
- . Utiliser l'outil de communication adéquat à la priorité requise, afin de ne pas générer de retours «boomerang» de messages superflus.
- . Accuser réception des messages, même si l'on doit les traiter plus tard.
- . Se fixer une limite avant d'entreprendre une recherche sur Internet, afin d'éviter de se perdre au point d'oublier ce que l'on cherchait.
- . Classer ses e-mails et ses courriers en fonction des priorités.

Source : *L'Expansion*

Agir avant tout sur le sommeil

Il est clair que le premier ressort de la performance, c'est le sommeil. Pourtant nombre de cadres et de salariés sont devenus des boulimiques du travail, du sport et/ou des loisirs, réduisant leurs nuits à 6 heures de sommeil en sacrifiant volontairement 1 à 2 heures de repos réparateur. Peu nombreux sont ceux qui ont pris conscience que le manque de sommeil et la dette de sommeil qui l'accompagne induisent à terme des effets dangereux assortis d'un risque de fragilisation psychique : somnolence, perte d'initiative, déprime, baisse de la sociabilité, augmentation du risque d'erreurs, irritabilité, besoin de s'isoler, incapacité de se détendre, perte de la notion de plaisir, réduction des capacités créatives avec apparition, au final, du spectre de la dépression.

Selon certains chercheurs, le culte de la nuit courte serait dangereux car il agirait directement sur la réduction de la longévité de vie des petits dormeurs, laquelle serait inférieure à celle des bons dormeurs. D'autres experts affirment qu'«*A force de réduire leur phase de rêves et de donner dans l'activisme, les petits dormeurs risquent de perdre leurs capacités d'invention et de devenir tout simplement...des cons !*». Ces troubles ne concernent pourtant pas ceux qui ont un programme génétique favorisant des cycles plus courts et plus concentrés et qui dorment régulièrement et sans fatigue moins de 6 heures par nuit (5% de la population). Si les scientifiques n'ont pas tout élucidé sur la question du sommeil, ils sont néanmoins d'accord pour dire que durant la nuit chacun fait son plein de vigilance, les neurones se rechargent en éliminant la fatigue mentale, les muscles et les organes se renouvellent et le système immunitaire se renforce.

Les règles du repos efficace

Le secret d'un repos efficace suppose de s'en tenir à 2 règles d'or. La première règle nécessite de se lever et de se coucher à des heures régulières. Il est tout particulièrement recommandé de respecter l'heure du lever qui synchronise les habitudes. Tout décalage chronobiologique peut être source de confusion pour le corps et induire des insomnies. Le respect des horaires doit amener à délaissier la grasse matinée du dimanche car, en prolongeant sa nuit, on provoque un excès de sommeil paradoxal qui peut générer de la mauvaise humeur et des idées confuses. De la même manière, tout réveil précoce persistant peut être le signal que l'on bascule dans l'épuisement, première étape de la dépression. La seconde règle est de récupérer en faisant des breaks au cours de la journée. Les micro siestes restent l'arme absolue en compensant la privation de sommeil de la nuit passée. Elles aident à moins dormir en dormant mieux et moins longtemps. Le rôle de la sieste est bénéfique car il apaise les tensions nerveuses pour la nuit suivante, tout en renforçant instantanément la vigilance au travail. La sieste apporte également un maximum de performances avec un minimum de repos, surtout au moment du fameux «coup de pompe» que tout le monde peut ressentir durant la journée, notamment entre 13 heures et 15 heures, pic naturel d'endormissement surtout chez les hommes.

10 méthodes pour récupérer rapidement

En dehors de faire un break total en partant le plus loin possible de son milieu habituel (ce qui est l'idéal), ou partir en cure dans un centre de Thalasso, il est possible de se sentir bien dans ses baskets et/ou reprendre de la vitalité en effectuant de petits exercices au quotidien. Rappel de quelques conseils utiles :

1. S'OBLIGER À BIEN RESPIRER

Tous les spécialistes confirment que la respiration est une arme efficace pour lutter contre les assauts du stress.

L'idéal est d'arriver à respirer naturellement en évitant la respiration tendue, à la fois haute et courte, qui n'est pas très oxygénante. Pour cela, il suffit d'inspirer par le nez en gonflant le ventre comme le font les bébés. 2 méthodes au choix sont possibles avec une période de 2 à 5 minutes chacune :

1. S'installer confortablement en fermant les yeux et en se concentrant uniquement sur sa respiration. Dans un premier temps, il faut essayer d'inspirer profondément en visualisant le flux entrant par le nez, descendant par l'œsophage jusqu'à gonfler progressivement l'estomac (prendre soin auparavant de desserrer la ceinture). Conserver quelques secondes l'air en apnée, ventre gonflé, puis expirer lentement par la bouche en contractant progressivement le ventre jusqu'à la prochaine inspiration. Recommencer de 5 à 10 fois. Durant cet exercice, certains recommandent de se répéter une phrase agréable du type *«je me sens bien, je respire calmement, je suis reposé»*.
2. Assis sur un siège, jambes ouvertes, il faut inspirer profondément par le nez en soulevant sa cage thoracique en gardant le dos bien droit. Durant l'expiration, il convient de se pencher en avant au fur et à fur des expirations, jusqu'à être complètement plié.

RESPIRONS, RESPIRONS

Selon une récente étude, d'ailleurs validée depuis des siècles par les anciens, la meilleure façon d'inspirer, c'est... par le nez. Quand vous inspirez par la bouche, l'air n'est ni filtré ni réchauffé. Dans une action sportive on ingurgite alors 14 fois plus de bactéries et de poussières. Inspirer par le nez puis expirez lentement et à fond par la bouche est la meilleure façon de respirer et de retrouver un calme intérieur.

2. SE RELAXER AU BUREAU

Il suffit de 5 minutes pour se relaxer en étant bien assis, le dos plaqué au dossier, les pieds à plat au sol, la tête baissée dans le prolongement du corps. Dans cette position, il faut laisser tomber les épaules et les bras en fermant les yeux et en inspirant lentement par le nez. Durant l'inspiration, le mouvement permet de remonter les épaules le plus haut possible. A ce moment là, il s'agit de bloquer la respiration 2 à 3 secondes puis d'expirer puissamment par la bouche, en laissant retomber les épaules.

3. SE DÉCONTRACTER

Pour se décontracter et refaire le plein d'énergie, il suffit d'être assis et d'étirer les bras au-dessus de la tête, comme on peut le faire au lever du matin. Il est bon de rester dans cette position une dizaine de secondes en respirant normalement. L'exercice peut se poursuivre en étirant les bras (mains ouvertes) ainsi que les jambes devant soi, puis la tête entre les bras s'obliger à pousser vers l'avant en inspirant, puis en soufflant tout en creusant la poitrine. En position debout, il s'agit de la même manière d'inspirer profondément en levant les bras au ciel, puis d'expirer lentement en se courbant tout en relâchant les muscles.

Une autre technique de décontraction concerne la rotation du cou. Le dos doit être bien droit, les épaules basses et relâchées. A l'expiration, il est nécessaire de laisser tomber doucement la tête en avant sur la poitrine, puis de revenir à la position initiale (tête droite) en inspirant par le nez et de recommencer 2 ou 3 fois le mouvement. Le mouvement sur le côté est identique, en posant plusieurs fois alternativement la tête sur le côté gauche puis sur le coté droit.

4. LA DÉTENTE MUSCULAIRE

La détente musculaire réalisée plusieurs fois par jour permet de chasser les tensions, même non perçues. Le premier réflexe doit être de relâcher les épaules, d'ouvrir les mains et de décontracter ses mâchoires en ouvrant un peu la bouche. L'exercice le plus simple consiste à être assis, à fermer les yeux, à se pencher en avant avec les genoux écartés de 30°, en laissant reposer ses bras sur les cuisses. Pour évacuer rapidement les tensions accumulées sur le visage, il est indiqué de grimacer en ouvrant et en fermant, en tirant sur les lèvres et sur les joues, en fermant les yeux et en fronçant les sourcils puis en plissant et dépliant le front. La détente musculaire sur le visage est alors rapide mais si elle n'est pas esthétique !

Faire plusieurs pauses dans son travail toutes les 2 heures est également recommandé, afin de lutter contre l'emprise du stress. La pause sert à se distraire et à récupérer lorsque la fatigue, la tension ou la saturation ne sont pas loin. Il s'agit là de se faire plaisir en s'offrant une boisson, en grignotant un coupe-faim, en sortant faire quelques pas à l'extérieur du bureau, en s'occupant de soi, en discutant avec les autres...

5. LA TECHNIQUE DU BAILLEMENT

Bien assis, pieds à plat et bras ballants, il faut fermer les yeux 30 secondes en faisant 4 respirations très profondes. Ce truc de pilote de Formule 1 permet de faire venir le bâillement, tout en détendant peu à peu les muscles du visage. Il faut s'efforcer de bâiller plusieurs fois de suite pendant 1 à 2 minutes pour en ressentir tous les bienfaits.

6. SE MASSER LES YEUX

Couvrir légèrement les paupières avec les paumes sans presser sur les yeux. Dans le même temps, faire plusieurs mouvements oculaires de gauche à droite et de haut en bas. Pendant 30 secondes, respirer lentement et longuement dans le but de relaxer les yeux et de stimuler la vigilance. Puis effectuer avec les doigts un large massage circulaire autour des yeux (jamais sur les yeux) durant 1 minute. L'exercice se termine par une dizaine de clignements rapides des yeux.

7. BIEN SE NOURRIR

Les spécialistes insistent sur le rituel des 3 repas par jour sachant que les performances mentales, physiques et spirituelles peuvent être bien supérieures avec une bonne nutrition. Selon eux, il faut savoir ritualiser son alimentation au risque alors de perdre le plaisir de manger.

Ainsi, il n'est pas nécessaire de prendre le petit déjeuner au saut du lit. Celui-ci peut être pris dans les 2 à 3 heures après le lever, au bistrot ou ailleurs. Le déjeuner doit être adapté aux contraintes (repas d'affaires), quitte à se contenter de 2 œufs durs et d'une tomate le lendemain. Le petit creux de l'après-midi peut se combler par un laitage, un peu de chocolat ou des biscuits secs. Le soir avant de passer à table, il est possible de s'offrir un petit sandwich au fromage avec un verre de vin. Le dîner doit être complémentaire au déjeuner et apprécié en veillant à prendre tout son temps, sans regarder la télévision. Il est conseillé de prendre un repas léger, au moins 2 heures avant d'aller se coucher. L'alcool bu avec modération n'est pas prohibé si l'on n'a pas de problèmes d'insomnies, sachant néanmoins qu'il agit toujours comme un stimulant. Aussi, un seul verre de vin pris au cours du dîner peut avoir un effet relaxant. Le repas idéal est composé de légumes verts, de pâtes, de riz, de semoule, de poissons ou de salades variées. Même si le stress incite généralement à manger plus gras et sucré, le sel et le sucre ne sont pas recommandés ainsi que les matières grasses et le soda, car ils retardent l'endormissement.

ET LE CAFÉ, ALORS !

Le café est un excitant par excellence. Il n'est pas totalement inoffensif pour les 80% de français qui en consomment tous les jours. Le danger numéro 1 concerne la caféine, bien que les effets de celle-ci varient d'un individu à l'autre sachant que :

- . Elle accélère les palpitations du cœur. Elle est donc particulièrement déconseillée aux personnes atteintes de troubles du rythme cardiaque ou d'hypertension artérielle.
- . Elle retarde le sommeil, diminue sa durée et le rend plus léger
- . Elle crée une accoutumance en seulement une semaine bien que n'étant pas une drogue. L'arrêt brutal de la consommation de café peut engendrer des céphalées, un état dépressif, de l'anxiété, de la fatigue, voire des nausées.
- . Pour les femmes enceintes, elle risque de provoquer une naissance prématurée.

Le café ne présente aucun risque cancérigène, il pourrait même jouer un rôle protecteur contre les tumeurs du côlon. Consommé raisonnablement, le café n'agit pas sur le cholestérol. Il n'aurait pas d'effet négatif non plus sur la digestion. En contractant la vésicule biliaire, il pourrait même la stimuler. *"Boire 5 à 6 tasses par jour ne fait courir aucun danger aux personnes en bonne santé"* affirme le docteur Gérard Debry, responsable du Centre de nutrition humaine de Nancy. Enfin, si le Robusta contient 2 fois plus de caféine que l'Arabica, le "déca", lui, peut être consommé sans aucune modération !

8. PRATIQUER UNE ACTIVITÉ PHYSIQUE

Entre activité physique (marche, prendre les escaliers au lieu de l'ascenseur...) et la pratique de n'importe quel sport (ou presque), il n'y a pas de véritables différences, dès lors qu'ils procurent chacun une sensation de bien-être. Par principe, toutes les disciplines d'endurance (jogging, ski de fond, natation, cyclisme, aviron...) sont idéales pour évacuer la pression.

A l'inverse, les personnes stressées ou sous pression doivent éviter les activités sportives où l'on retrouve une forme de compétition ou d'opposition trop prononcée. L'important est d'abord d'utiliser son corps différemment et de se vider l'esprit. La seule règle d'or à retenir est celle de la régularité de la pratique, qui seule permet d'obtenir des résultats sur le bien-être. 2 séances par semaine espacées de 2 à 3 jours constituent un régime adapté pour l'entraînement sportif en veillant, toutefois, à l'échauffement en début de séance et à la récupération à la fin (au moins 10 minutes de relaxation et d'étirements).

9. NE PAS FAIRE DE SPORT LE SOIR

Si l'activité physique est indispensable pour maintenir l'équilibre général, la pratique d'efforts brefs et intenses, discontinus, soutenus ou violents en soirée (tennis, squash, marathon...) est à éviter, surtout moins de 2 heures avant l'heure du coucher. En effet, l'effort élève la température du corps qui au contraire a besoin de baisser pour favoriser l'endormissement. A l'inverse, la relaxation et le yoga favorisent la détente, par conséquent la qualité du sommeil.

10. DORMIR À BONNE TEMPÉRATURE ET NE PAS ABUSER DES SOMNIFÈRES

La température idéale pour favoriser le sommeil tourne autour de 18°C. Avec une ambiance trop chaude ou trop froide, il y a un risque d'agitation de nature à perturber les phases de sommeil profond et paradoxal, essentielles pour la récupération physique et mentale. L'usage des somnifères représente une fausse solution pour récupérer. Les experts sont unanimes pour reconnaître que les médicaments psychotropes créent un état artificiel différent du sommeil naturel. Ils réduisent les phases de sommeil lent profond et paradoxal, par conséquent la récupération de l'organisme. Les somnifères ne doivent être utilisés que comme une solution provisoire de dépannage car ils génèrent toujours 3 effets pervers, désastreux pour la performance : la baisse de vigilance, de graves troubles de la mémoire et paradoxalement des insomnies !

99 ■ Garder le tonus

Se redonner rapidement du tonus au bureau

Une méthode simple pour se redonner de l'énergie au travail consiste à pratiquer une série de 6 petits massages sur le visage. Chaque massage, mis au point par le Dr Duforez, spécialiste du sommeil, doit durer 10 secondes maximum dans le but d'agir sur les principaux centres nerveux touchés par la fatigue professionnelle.

1^{er} exercice : Pincer le haut du nez entre 2 doigts avec un mouvement de rotation, sans violence, permettant ainsi de stimuler le système nerveux.

2^e exercice : D'une seule main, avec par exemple le pouce tournant autour de l'œil droit et l'index autour de l'œil gauche, faire 5 fois le tour de chaque œil dans le but de relancer la circulation sanguine.

3^e exercice : Frotter avec son doigt tendu (index) l'espace naso-labial situé entre les narines et la lèvre supérieure afin de tonifier le cœur.

4^e exercice : Masser les joues du haut vers le bas, de l'intérieur (pommette) vers l'extérieur (oreille), de manière à détendre les maxillaires coincés par le stress et libérer ainsi de l'énergie.

5^e exercice : Masser l'arrière des oreilles afin de libérer également de l'énergie.

6^e exercice : Stimuler le visage en fermant les yeux et en plaçant dessus ses 2 mains dans un mouvement circulaire de haut en bas (comme pour se débarbouiller).

LA «SUMMER ATTITUDE»

Pour être au top, en été, dans sa tête comme dans son corps, il est recommandé de se mettre physiquement en condition (pratiquer la marche, prendre le plus possible l'escalier, monter les marches deux à deux, faire des balades à vélo, danser...) ainsi que consommer de manière sélective sur le plan alimentaire, afin de disposer en permanence d'un bon tonus, soigner sa peau, ses articulations et ses os. Pour cela, rien de mieux que de varier les repas sur les bases suivantes :

- **Montrer un esprit aiguisé :** manger du poisson, crustacés, œufs, brie, noix, cresson, soja, haricots verts, céréales, pain complet, boire beaucoup d'eau.
- **Disposer d'un système immunitaire à toute épreuve :** ail, oignon, ciboulette, poireau, échalote, poissons gras et autres aliments riches en oméga 3, menthe, fruits et légumes en général pour l'apport en minéraux et vitamines.
- **Rendre ses os solides et parés pour l'aventure :** Epinards, figues, chou rouge, brocolis, cassis, eau du robinet car plus calcaire.
- **Profiter d'articulations fortifiées pour les randonnées :** Oignon, ail.

Conseils «In» et recommandations «Out» pour acquérir la forme et un bon moral au quotidien :

- . Profiter de la lumière du jour en évitant de porter des lunettes foncées (par l'intermédiaire de la rétine, la lumière vitalise l'organisme en stimulant la glande pinéale dans le cerveau) ;
- . Vivre chez soi sous un éclairage puissant qui dépasse les 2500 lux ;
- . Marcher le plus souvent possible au soleil ;
- . Marcher vite (à 6km/h on brûle 2 fois plus de calories qu'à 4 km/h) ;
- . Marcher avec les mains dans le dos pour ouvrir sa poitrine à l'air et mieux s'oxygéner ;
- . Monter et descendre autant de fois que l'on peut les escaliers (maison, bureau...) afin d'entretenir les muscles, les articulations et le souffle ;
- . Rythmer sa respiration sur chaque pas ou sur chaque marche, afin d'éviter l'essoufflement ;
- . Si l'on mise sur un entraînement sportif sérieux, il faut savoir qu'un minimum de 3 séances par semaine est obligatoire pour obtenir un résultat satisfaisant avec le sport choisi ;
- . Eviter de se lancer à corps perdu dans une activité physique. Dès que l'on dépasse 10 heures de sport par semaine, ou 32 kilomètres de marche ou de course à pied, la santé en pâtit ;
- . Eviter de faire des exercices qui demandent instantanément beaucoup d'efforts ;
- . Eviter de se lever trop tard le week-end ou en vacances ;
- . Eviter à l'inverse, de trop peu dormir car le manque de sommeil fait vieillir prématurément l'organisme en favorisant l'intolérance au glucose et la diminution du taux d'hormones thyroïdiennes. Il augmente d'autre part, le taux de cortisol et stimule l'activité du système nerveux sympathique ce qui a pour effet d'aggraver certaines affections endocriniennes et métaboliques liées à l'âge ;
- . Eviter de se reposer dans la pénombre ;
- . Eviter de commencer un sevrage de tabac un régime amaigrissant ou végétarien en se privant de viande (l'aliment le plus tonique).

FLASH, STANDARD OU ROYALE ?

3 types de siestes sont possibles pour que la pression de sommeil déclenchée par l'horloge circadienne se dissipe :

- . La sieste Flash qui n'excède pas 10 minutes
- . La sieste standard (recommandée) qui prend de 15 à 20 minutes
- . La sieste royale qui peut durer de 90 minutes à 2 heures

6 trucs pour bien dormir

Le sommeil représente un tiers de notre vie. Il sert à reconstituer l'organisme et à économiser l'énergie du corps. Chaque nuit se compose de 4 à 6 cycles d'environ 90 minutes chacun, chez l'adulte jeune.

. Respecter les cycles

Pour bien récupérer, il faut dormir par tranche de cycles complets de 90 minutes. Chaque cycle comprend 4 stades. Le stade 1 est l'endormissement qui ne dure que quelques secondes à quelques minutes. Le stade 2 marque l'entrée dans le sommeil lent. Ce stade de transition occupe la moitié du temps de sommeil, il n'est pas véritablement réparateur. C'est le sommeil lent profond en stades 3 et 4 qui profite le mieux à l'organisme. A l'intérieur de ce sommeil profond existe le sommeil paradoxal. C'est celui du rêve qui occupe jusqu'à 25% du temps.

. Champ magnétique

Pour permettre au corps d'être traversé par le champ magnétique en situation de résistance, il faut avoir la tête au nord et les pieds au sud !

. Pas de somnifères

Absorbés par près de 10 millions de français, les somnifères perturbent les phases des cycles du sommeil en diminuant celles du sommeil profond et du rêve. A terme, ce bouleversement est très néfaste pour l'équilibre. Il faut préférer une tisane à la fleur d'oranger !

. Un lit ni trop dur ni trop mou

Avec un lit trop dur, la circulation sanguine est gênée pour cause de trop forte pression. Le corps ne repose pas de façon égale, ce qui entraîne des déformations de la colonne vertébrale. Avec un lit trop mou, on risque également en "s'enfonçant" une déformation de la colonne vertébrale. En plus, on y a trop chaud et l'on risque de se réveiller ankylosé.

. Changer de matelas

Si l'Américain s'offre un nouveau matelas tous les 8 ans, le français garde le sien en moyenne, 14 ans !

. Se parfumer, se coiffer...

Ces gestes de coquetterie ont une résonance psychologique autant que physiologique. Parfum, coiffure, massage, crème, contribuent à chasser les soucis de la journée, à se sentir bien pour fêter Hypnos, dieu du sommeil, ainsi que son fils Morphée, le dieu du rêve. Le bien-être est encore accentué par le fait de se laver et naturellement de se brosser les dents.

Dormir peu rend improductif

La parution des derniers travaux du Dr Charles Czeisler, professeur à la *Harvard Medical School*, confirme le grand danger du manque de sommeil surtout lorsque celui-ci se justifie par une trop grande implication dans le travail. Selon lui, «*Ceux qui pensent gagner en temps et en productivité en prenant sur leur temps de sommeil ne font que réduire de manière drastique leur productivité*». Ainsi poursuit-il, «*Vingt-quatre heures sans dormir ou une semaine de nuits de moins de cinq heures produisent les mêmes effets sur l'organisme qu'un taux d'alcool de 1 gramme par litre de sang*». Le problème est que le manque de sommeil déstabilise fortement le fonctionnement du cerveau en pénalisant des aptitudes essentielles telles que la mémoire, la concentration, le raisonnement, la capacité de réaction ou encore l'orientation. Pour ce professeur, «*Qualifier de travailleur exemplaire (workaholic en vérité), celui qui dort quatre heures par nuit*» revient à féliciter de la même façon l'employé qui arrive au bureau après avoir bu plusieurs verres. Pour éviter que le manque de sommeil ne nuise gravement à l'efficacité du travail ce scientifique, qui est également consultant en entreprise, préconise quelques règles de bon sens à ne pas franchir :

- . 12 heures de travail régulier par jour
- . 80 heures hebdomadaires de travail au maximum
- . 11 heures consécutives de repos au minimum après 24H. de travail

EXEMPLES DE DÉPENSES ÉNERGÉTIQUES

- . **Vie sédentaire** (bureau, lecture, conduite) : 40 à 50 Kcal/heure
- . **Sommeil** : 50 à 60 Kcal/heure
- . **Exercice léger** (promenade lente, déplacement) : 50 à 100 Kcal/heure
- . **Exercice soutenu** (marche, vélo, escalier) : 100 à 200 Kcal/heure
- . **Effort musculaire** (tennis, natation, jogging, danse) : 200 à 500 Kcal/heure
- . **Effort violent** (compétition, football, déménagement) : 500 à 1000 Kcal/heure

Bien manger pour éviter les cancers

Déjà Hippocrate au IV^e siècle avant J-C plaidait le fait «*Que ton aliment soit ton premier remède*». L'OMS, en 2008, avait indiqué qu'en mangeant plus sain et plus équilibré on pouvait réduire de 30% la mortalité par cancer (84 millions de décès attendus jusqu'en 2015) évitant ainsi 100 000 cancers en France et plus de 25 millions dans le monde. Le rapport 2007 du *World Cancer Research Fund* réunissant une vingtaine d'experts, repris en France dans une campagne de sensibilisation en 2008 a préconisé 8 propositions alimentaires pour améliorer la prévention de tous contre la plupart des formes de cancer :

1. Limiter les aliments hypercaloriques trop riches en gras et en sucres dont l'apport énergétique est supérieur ou égal à 225-275 kcal pour 100 grs.
2. Consommer surtout des végétaux avec au moins 5 portions de légumes non féculents et de fruits variés par jour (400g min.)
3. Etre aussi mince que possible en évitant la prise de kilos et l'augmentation du tour de taille afin que l'indice de masse corporelle (IMC) reste inférieur à 25. (IMC = rapport du poids (en kg) sur la taille au carré (en mètre). Ex. : $70\text{kg}/1,75^2 = 26$)
4. Etre physiquement actif au quotidien avec au moins 30 minutes par jour d'activité physique modérée.
5. Limiter la viande rouge à 500 g maximum par semaine (330 g de viande cuite) et éviter la charcuterie.
6. Limiter l'alcool de 10 à 15g par jour d'alcool pour les femmes et de 20 à 30g pour les hommes, soit de 1 à 2 verres maximum par jour (1 verre = 12 cl).
7. Limiter le sel avec un apport journalier inférieur à 6 g (2,4g de sodium) en évitant les aliments salés et en limitant les plats préparés contenant du sel ajouté.
8. Pas de compléments alimentaires dont l'ingestion régulière n'encourage pas la consommation d'aliments naturels plus bénéfiques en nutriments nécessaires.

Les épices sont bonnes pour la santé

Sans apporter de réponse définitive, deux chercheurs de l'*Université de Cornell* aux Etats-Unis ont démontré, en analysant 4.578 spécialités culinaires provenant de 36 pays, que l'usage régulier d'épices et de condiments (ail, oignon, piments...) peut inhiber jusqu'à 75% des bactéries testées. Si les propriétés antibactériennes et antifongiques des épices sont observées depuis longtemps dans les habitudes populaires, il apparaît que le mélange d'épices aux vertus antibiotiques faibles avec des préparations culinaires peut voir décupler leurs effets. Toujours selon ces chercheurs, les épices ne sont pas nocives pour l'organisme mais produisent au contraire des effets bénéfiques pour le corps, même si nous n'en avons pas immédiatement conscience. A titre d'exemples, il a été constaté dans le cadre d'expérimentations animales que le curcuma, l'asa foetida et l'ail peuvent sensiblement réduire la taille des tumeurs cancéreuses, que le clou de girofle mais aussi la cannelle, la moutarde et l'ail sont de puissants antifongiques qui inhibent la croissance des champignons pendant plus de 3 semaines.

C'est le cas également du paprika, du gingembre, de l'oignon et de l'ail qui font un excellent travail de plomberie au service des artères en empêchant la formation de dépôts et de caillots susceptibles d'obstruer les vaisseaux sanguins. S'il est clair qu'aucune épice isolée n'est susceptible de remplacer la chirurgie ou les antibiotiques, celles-ci ont un effet certain sur la santé en agissant en synergie avec les autres aliments.

10 ALIMENTS POUR CONSERVER UNE BONNE SANTÉ

Alors qu'«*Il existe plus d'1 milliard de personnes en surpoids sur la planète, 800 millions sont dénutries*» affirme Barry Popkin, nutritionniste à l'université de Caroline du Nord. Pour conserver une bonne santé physique, la Mayo Clinic, un établissement médical universitaire américain de renommée internationale, préconise 10 aliments possédant chacun les 4 critères qui réduisent le risque cardio-vasculaire, le cancer, le diabète et la densité calorique : richesse en vitamines, fibres et minéraux, teneur élevée en antioxydants, relative facilité d'acquisition permettant ainsi leur consommation régulière. D'après les nutritionnistes, la consommation de ces aliments permet de conserver une continuité de bonne santé en préparant quotidiennement ses repas avec l'un ou plusieurs de ces 10 légumes, céréales, fruits, fruit sec et poisson :

- . Amande
- . Brocoli
- . Epinard
- . Germe de blé
- . Haricot rouge
- . Jus de légumes
- . Myrtille
- . Patate douce
- . Pomme
- . Saumon sauvage

Les vitamines naturelles sont des sources de bien-être

Les vitamines sont indispensables à l'organisme car elles s'imposent comme des catalyseurs lors des nombreuses réactions biologiques de la vie des cellules. Abrégé des vitamines les plus courantes et des principaux oligo-éléments :

- . **VITAMINE A** (végétaux, huile de foie de poisson, graisses animales) : Agit sur la croissance, la vision, la cicatrisation et la consistance des tissus. Son excès est dangereux en provoquant des dysfonctionnements du foie, des maux de tête et une douleur des os.
- . **VITAMINE B** (céréales, levure, légumes) : Agit sur le foie et les cellules nerveuses. Elle joue un rôle important pour la vitalité de la peau et des cheveux. Ses carences provoquent des crampes musculaires et des polynévrites.
- . **VITAMINE C** (végétaux, fruits) : Agit sur le métabolisme, la résistance aux infections et la lutte contre la fatigue. Pas de contre-indication générale.
- . **VITAMINE D** (poisson, soleil...) : Agit sur la croissance et l'antirachitisme.
- . **SÉLÉNIUM** (aliments riches en protéines) : Agit sur la neutralisation des radicaux libres qui accélèrent le vieillissement et la détérioration des cellules en produisant des anti-oxydants.
- . **ZINC** (viande, poisson, céréales complètes) : Agit sur la synthèse de l'insuline, les défenses immunitaires et la synthèse des protéines. Les déficiences en zinc nuisent à la cicatrisation et mettent en péril la chevelure.
- . **CUIVRE** (foie, noix, chocolat, crustacés, huîtres) : Agit sur le développement des os et la formation de l'hémoglobine.
- . **MAGNÉSIUM** (chocolat, produits végétaux, céréales, pommes de terre, certains fruits et légumes) : Ses déficiences produisent des dépressions, des asthénies musculaires, des crampes, des contractures, des vertiges et une tendance aux convulsions (spasmophilie, tétanie)

100. Dynamisme, 10 conseils pour être au top

S'imposer des «plages de respiration»

Poussé par la nécessité de faire du chiffre, du résultat, de la productivité, chacun a tendance à oublier «ses plages de respiration» comme le souligne Jean-Michel Milon, consultant chez Leroy Consultants. Pour y remédier, «*Il est nécessaire d'avoir une vie personnelle et psychologique solide avec de bonnes fondations*» confirme Maurice Thévenet, auteur du *Plaisir de travailler* et professeur au Cnam et à l'Essec. Pour cela, les spécialistes conseillent plusieurs astuces afin de rester toujours dynamique chez soi comme au travail :

- . **Eviter la modestie** en se forçant à communiquer sur ce que l'on fait de bien, sur ses performances et ses petites réussites, car «*Cela donne la pêche et valorise l'estime de soi*» indique Dominique Genelot, président d'Inep Consulting-Bernard Julhiet Group et pour qui «*La modestie est très française : nos amis anglo-saxons nous en mettent plein la vue ! Ils savent faire monter la mayonnaise avec très peu d'huile...*»

- . **Etre clair avec soi-même** en identifiant consciemment qui l'on est et ce que l'on veut. L'objectif est d'éviter de se sous-estimer (et de se surestimer) face aux autres ou aux situations rencontrées en expectorant régulièrement ses humeurs. Pour cela rien de tel, d'après Hélène Lacroix-Sablayrolles, DG de Lacroix & Consultants, que d'«*Ecrire pour soi tous les reproches que l'on peut faire à autrui, fréquenter des amis bienveillants, prendre du recul sur les événements passés...*»

- . **Ne pas perdre l'envie de progresser**, de se former, de faire le point sur ses compétences et sur son évolution, quel que soit son âge, reconnaît Sylvie Sanchez-Forsans, fondatrice du Capap. Selon elle, «*Lorsqu'on n'apprend plus, c'est peut être le moment de changer de job. Même lorsque sa situation professionnelle est stable, ses compétences maîtrisées, il faut se remettre en question. sans quoi, il y a risque d'absence de pêche.*»

- . **Etre curieux** et demeurer une force de proposition sans tout attendre de sa hiérarchie ou des autres suggère Dominique Genelot pour qui «*Aller chercher les réponses auprès de son n+1, réclamer des informations, des explications pour comprendre, c'est être proactif : Or souvent, les cadres sont peu curieux.*»

. **Savoir dire non** mais avec diplomatie «Permet d'exprimer son point de vue profond, ses émotions ou encore dire ce qui ne va pas à un collaborateur ou à un supérieur» affirme Jean-Michel Milon, car cela «Evite aussi d'être débordé et donc favorise la pêche.»

. **Savoir gérer son taux d'incertitude** tout en sachant profiter du quotidien est une nécessité vitale d'après Sylvie Sanchez-Forsans qui souligne que «La conscience des risques professionnels et de santé est bien plus forte aujourd'hui qu'hier et qu'une vision lucide des choses est nécessaire pour se rassurer ou pour s'inquiéter à juste titre.»

. **Se forcer à rire** avec des livres, des films, des histoires drôles, car «Lorsqu'on ne rit plus, ça va mal» constate Hélène Lacroix-Sablayrolles. Pour elle, «Les managers qui font rire sont forts, même si on les considère parfois comme des rebelles...». Pour Maurice Thévenet, dans notre société aseptisée et prudentielle, «Les tabous sont plus nombreux qu'il y a vingt ans, certains mots ne peuvent plus être utilisés et les rapports humains sont moins faciles. Le rire est un moyen de contourner cela. Il a sa place s'il n'est pas aux dépens de quelqu'un, si c'est un rire de l'absurde qui pousse à réfléchir.»

. **Eviter de trop se livrer** en important ses problèmes personnels au boulot afin d'éviter de tomber dans le registre de l'émotion et de la compassion. De la même manière, conserver une certaine prudence dans le tutoiement sachant que «Les bonnes relations réclament du temps et de la réflexion, sinon il y a risque de déception, ce qui est mauvais pour la pêche» estime Maurice Thévenet.

. **Prodiguer des sourires**, utiliser des mots aimables, pratiquer la politesse, féliciter lorsque c'est sincère, sont des moteurs de bien-être rappelle Jean-Michel Milon, considérant que tout comportement positif vers autrui appelle souvent, en retour, un comportement positif envers soi.

. **Avoir une double vie professionnelle** et extra professionnelle afin de pouvoir prendre du temps rien que pour soi et éviter ainsi que les frustrations du travail, et/ou le manque de reconnaissance au boulot, ne viennent entretenir une négation d'envie et d'intérêt pour d'autres plaisirs, loisirs et passions, «empêchant ainsi de se ressourcer ailleurs» ajoute Hélène Lacroix-Sablayrolles.

Citations célèbres pour réfléchir sur la conduite des hommes et des affaires

- «Quand je ne travaille pas, je pense et quand je pense, je deviens déprimé.»
Woody Allen
- «Il n'y a de réussite qu'à partir de la vérité.»
Charles De Gaulle
- «Ce qui ne nous détruit pas nous rend plus fort.»
Friedrich Nietzsche
- «Les hommes se répartissent en trois classes : les vaniteux, les orgueilleux et les autres. Je n'ai jamais rencontré les autres.»
Auguste Detoeuf
- «Quand il y a une connerie, c'est la faute du capitaine. Quand ça marche, c'est grâce à toute l'équipe.»
Robert Hossein
- «Il n'y a pas de problème que l'absence de solution ne finisse par résoudre.»
Henri Queuille
- «Ceux qui abandonnent une liberté essentielle en échange d'une petite et temporaire sécurité ne méritent ni la liberté, ni la sécurité.»
Benjamin Franklin
- «Aucun plan ne survit au contact avec l'ennemi.»
Donald Rumsfeld
- «Parlez doucement et tenez un gros bâton, vous irez loin.»
Théodore Roosevelt
- «S'il y avait des recettes à la crise, il n'y aurait pas de crise.»
Marcel Frydman
- «Quoique les hommes se flattent de leurs grandes actions, elles ne sont pas souvent les effets d'un grand dessein, mais des effets du hasard.»
La Rochefoucauld
- «Le cerveau est un merveilleux organe. Il démarre au moment où vous vous levez et ne s'arrête qu'au moment où vous arrivez au bureau.»
Robert Frost
- «Le courage n'est pas un savoir mais une décision, non une opinion mais un acte.»
Vladimir Jankélévitch
- «La lâcheté tend à projeter sur les autres la responsabilité qu'on refuse.»
Julio Cortazar
- «La peur du ridicule obtient de nous les pires lâchetés.»
André Gide
- «Nos dirigeants n'ont pas d'idées, pas de projet, et un sens aigu du compromis qui tangente souvent l'absence de courage.»
Claude Allegre
- «Dans la vie, il n'y a pas de solutions. Il y a des forces en marche : il faut les créer et les solutions viennent.»
Saint-Exupéry

- «Le pouvoir a ceci de particulier à l'époque où nous vivons, c'est qu'il ne peut rien faire.»
Alphonse Karr
 «Le vrai risque dans la vie, c'est de ne jamais réaliser ses rêves.»
- «Tout le monde savait que c'était impossible. Il est venu un imbécile qui ne le savait pas et qui l'a fait.»
Marco Lucchinelli
- «Lorsque le mensonge apparaît quelque part, il gangrène tout. Si quelqu'un me trompe une fois, s'insinue le doute qu'il me trompe toujours.»
Marcel Pagnol
- «Quand tu es seul, tu es toi-même.»
Emmanuel Kant
- «Les spécialistes savent de plus en plus de choses dans des domaines de plus en plus restreints. A la limite, ils savent tout sur rien.»
Léonard de Vinci
- «Est dirigeant celui qui accepte de prendre des risques que les dirigés ne veulent pas prendre.»
Georges Bernard Shaw
- «L'essentiel quand on a un commandement, c'est de prendre une décision quelle qu'elle soit. On s'effraie au début, puis avec l'expérience on s'aperçoit que cela revient à peu près au même...quoi qu'on décide.»
Jean Jaurès
- «Le succès est la capacité d'aller d'un échec à l'autre sans perdre de l'enthousiasme.»
Jean Anouilh
- «Un vrai leader n'a pas besoin de conduire. Il suffit qu'il montre le chemin.»
Winston Churchill
- «Rien ne renforce plus l'amitié entre deux hommes que lorsque chacun des deux considère qu'il est supérieur à l'autre.»
Henry Miller
- «Pour triompher, il faut être en avance sur le concurrent et parler une heure après lui.»
Honoré de Balzac
- «A chaque sommet, on est toujours au bord d'un précipice.»
Auguste Detoeuf
- «Il n'y a aucun mal à changer d'avis, pourvu que ce soit dans le bon sens.»
Stanislaw Jerzy Lec
- «Ne me dites pas que ce problème est difficile, s'il n'était pas difficile, ce ne serait pas un problème !»
Sir W. Churchill
- «Chaque homme sera célèbre au moins un quart d'heure dans sa vie.»
F. Foch
- «Le monde avance par les extrêmes et dure par les moyens.»
Andy Wharol
- «Quand la supériorité absolue n'est pas possible, vous devez rassembler vos ressources pour obtenir la supériorité relative au point décisif.»
Paul Valéry
- «Celui qui ne prévoit pas les choses lointaines s'expose à des malheurs prochains.»
K. Von Clausewitz
- «Rien de grand n'a pu voir le jour sans enthousiasme.»
Confucius
- «Rien de grand n'a pu voir le jour sans enthousiasme.»
Ralph Waldo Emerson

- «L'expérience est une lanterne accrochée dans le dos qui n'éclaire que le chemin parcouru.»
Confucius
 «Un problème sans solution est un problème mal posé.»
Albert Einstein
 «La réponse est oui, mais quelle était la question ?»
Woody Allen
 «Pour commander les hommes, marche derrière eux.»
Lao Tzu
 «Les gens qui savent où ils vont, ne vont pas loin.»
Bonaparte
 «Il y a plus d'hommes qui construisent des murs que d'hommes qui construisent des ponts.»
Proverbe chinois
 «Les hommes sont comme les chiffres : Ils n'acquièrent de valeur que par leur position.»
Napoléon 1er
 «L'homme exploite l'homme et parfois c'est le contraire.»
Woody Allen
 «Se faire battre est excusable, se faire surprendre est inadmissible.»
Napoléon 1er
 «Rêve de grandes choses, cela te permettra au moins d'en faire de toutes petites.»
Jules Renard
 «Si vous ne savez pas où aller, n'importe quel chemin peut vous y conduire.»
Talmud
 «Ceux qui ne peuvent se rappeler le passé sont condamnés à le répéter.»
G. Santayana
 «En dernière analyse, la grandeur est le courage de s'affranchir des vieilles idées, des standards traditionnels et des façons conformistes de faire les choses.»
James H. Robinson
 «La difficulté de réussir ne fait qu'ajouter à la difficulté d'entreprendre.»
Beaumarchais
 «Si vous n'arrivez pas à les convaincre, troublez-les.»
H. Truman
 «Ce qui est simple est faux, ce qui est compliqué est inutile.»
Paul Valéry
 «J'ai entendu vos points de vue. Ils ne rencontrent pas les miens. La décision est prise à l'unanimité.»
Charles de Gaulle
 «Si ceux qui disent du mal de moi savaient ce que je pense d'eux, ils en diraient bien davantage.»
Sacha Guitry
 «Nos meilleures idées viennent des autres.»
R.W. Emerson
 «Les actions les plus décisives de notre vie sont souvent des actions inconsidérées.»
André Gide
 «La mort d'une organisation, c'est quand en bas on n'en veut plus et en haut, on ne peut plus.»
Lénine
 «La meilleure façon d'imposer une idée aux autres, c'est de leur faire croire qu'elle vient d'eux.»
Alphonse Daudet
 «L'homme n'est heureux que de vouloir et d'inventer.»
Alain

- «Les bonnes idées n'ont pas d'âge, elles ont seulement de l'avenir.»
R. Mallet
 «Rien n'est plus contagieux que l'exemple.»
- François de la Rochefoucauld**
 «Point n'est besoin d'espérer pour entreprendre, ni de réussir pour persévérer.»
- Guillaume d'Orange**
 «Quand la prudence est partout, le courage n'est nulle part.»
- Cardinal Mercier**
 «Les bonnes intentions sont des chèques sans provision.»
- Oscar Wilde**
 «Les seules limites à nos réalisations de demain, ce sont nos doutes et nos hésitations d'aujourd'hui.»
- F.D Roosevelt**
 «L'expérience instruit plus sûrement que le conseil.»
- André Gide**
 «En toute chose, l'on ne reçoit qu'en raison de ce que l'on donne.»
- H. de Balzac**
 «Nous n'avons point à louer ni à honorer nos chefs, nous avons à leur obéir à l'heure de l'obéissance et à les contrôler à l'heure du contrôle.»
- Alain**
 «Entreprendre consiste à changer un ordre existant.»
- J.A Schumpeter**
 «Le passé et le présent sont nos moyens ; le seul avenir est notre fin.»
- Blaise Pascal**
 «Les idées appartiennent à ceux qui les exploitent.»
- Proverbe japonais**
 «En imposer pour ne pas avoir à s'imposer, voilà en quoi consiste le charisme.»
- François Proust**
 «Les convictions sont des ennemis de la vérité plus dangereux que les mensonges.»
- Friedrich Nietzsche**
 «La plus coûteuse des dépenses, c'est la perte de temps.»
- Théophraste, philosophe grec**
 «L'encre du savant est plus sacrée que le sang des martyrs.»
- Mahomet**
 «L'essentiel est sans cesse menacé par l'insignifiant.»
- René Char**
 «Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses et qui sait aussi refréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font.»
- Théodore Roosevelt**
 «Le premier travail d'un manager n'est pas d'apporter la motivation mais de supprimer les obstacles.»
- Scott Adams**
 «Ce qui fait un bon manager, c'est la prise de décision.»
- Lee Lacocca**
 «Le secret du bonheur, c'est la liberté, et le secret de la liberté, c'est le courage.»
- Périclès**
 «La réussite est la forme dégradée de l'épanouissement de soi.»
- Edgar Morin**

- «Tout le malheur des hommes vient de l'espérance.»
Albert Camus
 «J'ai plus peur de nos propres erreurs que des plans de nos ennemis.»
- Périclès**
 «Les affaires ? c'est bien simple : c'est l'argent des autres.»
- Alexandre Dumas**
 «Tout ce qui a un prix, peut être vendu moins cher.»
- Michel-Edouard Leclerc**
 «L'argent est important ne serait-ce que pour des raisons financières.»
- Woody Allen**
 «Une amitié née des affaires vaut mieux qu'une affaire née de l'amitié.»
- J.D. Rockefeller**
 «Accepter l'idée d'une défaite, c'est être vaincu.»
- F. Foch**
 «Parler est un besoin, écouter est un art.»
- JW Von Goethe**
 «Ceux qui emploient mal leur temps, sont les premiers à se plaindre de sa brièveté.»
- La Bruyère**
 «Le grand art, c'est de changer pendant la bataille. Malheur au général qui arrive au combat avec un système.»
- Napoléon 1er**
 «L'argent est un bon serviteur et un mauvais maître.»
- Montesquieu**
 «Si je traite les hommes tels qu'ils sont, je les rends plus mauvais ; si je les traite comme ils devraient être, je les rends meilleurs.»
- JW Von Goethe**
 «Il vaut mieux réfléchir après pour corriger ses éventuelles erreurs, qu'avant et risquer de ne pas entreprendre.»
- Lee Iaccoca**
 «Pensez en homme d'action et agissez en homme de pensée.»
- Bergson**
 «Chaque entreprise est à vrai dire mue par des leviers éthiques. Lorsque je dois cesser d'être moral, je n'ai plus aucune puissance.»
- JW Von Goethe**
 «Dans toutes les relations humaines, la cause d'échec la plus fréquente est notre incapacité à nous faire comprendre avec précision.»
- Parkinson**
 «L'exercice donne davantage de gens capables que les dispositions naturelles.»
- Democrite**
 «Le génie : 1% d'inspiration et 99% de transpiration.»
- Thomas Edison**
 «Nous ne devons avoir peur de rien, sauf de la peur elle-même.»
- Franklin Roosevelt**
 «Accepte l'adversité comme inséparable de la condition humaine.»
- Lao Tseu**
 «Le chef d'entreprise importe de l'angoisse et exporte de l'énergie.»
- Hervé Serieyx**

- «Ce n'est pas l'employeur qui paie les salaires, c'est le client.»
Henry Ford
 «Ce qui est à moi est à moi, ce qui est à vous est négociable.»
Staline
 «Qui observe le vent ne sème point ; Qui regarde les nuages ne moissonne pas.»
Ancien Testament
 «Fortement pressé sur ma droite, mon centre commence à céder. Situation excellente. J'attaque !»
Maréchal Foch
 «Etre compétent, c'est se tromper selon les règles.»
Paul Valéry
 «Un bon croquis vaut mieux qu'un long discours.»
Napoléon 1er
 «Toute généralisation est une hypothèse.»
H. Poincaré
 «Celui qui excelle ne discute pas, il maîtrise sa science et se tait.»
Lao Tzu
 «Seuls les médiocres sont toujours à leur maximum.»
W. Somerset Maugham
 «Il y a trois sortes de mensonges : les mensonges, les sacrés mensonges et les statistiques.»
Mark Twain
 «Faites quelque chose et, si ça ne réussit pas, essayez autre chose.»
Franklin Delano Roosevelt
 «Toute accession à une haute fonction emprunte un escalier tortueux.»
Francis Bacon
 «Tout ce qui vaut la peine d'être fait mérite et exige d'être bien fait.»
Philip, comte de Chesterfield
 «L'homme supérieur, c'est celui qui d'abord met ses paroles en pratique, et ensuite parle conformément à ses actions.»
Confucius
 «Les faits ne cessent pas d'exister parce qu'on les ignore.»
Aldous Huxley
 «Un homme d'affaires est un croisement entre un danseur et une machine à calculer.»
Paul Valéry
 «Il me semble que les chefs doivent tout rapporter à ce principe : ceux qu'ils ont à gouverner devront être aussi heureux que possible.»
Cicéron
 «La fortune sourit aux audacieux.»
Virgile
 «Il n'y a que par le respect de soi-même qu'on force le respect des autres.»
Fiodor Dostoïevski
 «La brièveté est soeur du talent.»
Anton Tchekhov
 «Celui qui excelle à résoudre les difficultés les résout avant qu'elles ne surgissent. Celui qui excelle à vaincre ses ennemis triomphe avant que les menaces de ceux-ci ne se concrétisent.»
Sun Tzu
 «Etre grand, c'est être limité.»
Napoléon 1er

Sources générales

Principales sources utilisées pour la rédaction initiale des rubriques au sein du Journal des Professionnels (JdP) avant 2000 et jusqu'à 2011 :

Agefos-Pme - Anact - Atradius - BCTI - BRGM - Capital - Challenges - Défis - Enjeux - Management Alternatives Economiques - Capital - L'Entreprise - L'Expansion - L'Express - L'Express Réussir - Le Point - Le Nouvel Economiste - Problèmes économiques - Newzi - La Tribune - Les Echos : L'Art du Marketing/L'Art du Management/L'Art de la Stratégie - L'Essentiel du Management - Focus - Le Monde.fr - Stratégie - Wikipédia - Le Point.fr - Le Figaro.fr - Commerce Magazine - Le Nouvel Observateur - Industries - Courrier Cadres - Ouvrage «Les Réseaux sociaux Pivot de l'Internet 2.0» d'Alain Lefebvre M21 Editions - Hiscox - Chef d'entreprise Magazine - La Tribune des Entrepreneurs Moci - Unosel - Action commerciale - Travail & Changement Anact - Moniteur du commerce international - Futuribles Michel Drancourt - CEC Magazine - Dynamique entrepreneuriale...
 www.calteos.com - www.icomos.org - www.mfe.org - www.expat.org - www.anae.org - www.auto-entrepreneur.fr - www.netpme.fr - www.journaldunet.com - www.optimind.fr - www.rumeurpublique.fr - www.lemoci.com - www.lexpress.fr - www.apce.com - www.doctissimo.fr - www.developpement-durable.gouv.fr - www.politis.fr - www.e-marketing.fr - www.jecommunique.com - www.strategies.fr - icmc.fr - www.psychologie.aujourd'hui.com - www.wipo.fr - www.ubifrance.fr - www.cadrexport.com

Etes-vous S, M, L, XL, XXL en culture professionnelle ?

Testez-vous avec le Pack Compil'MemoPro

la suite numérique de

«J'en connais plus que mon patron...»

comprenant 3 types de contenus :

- . 24 MemoPro «L'art et la manière de...»
- . Plus de 200 MemoQuiz (Q/R dans chaque MemoPro)
- . Logiciel MemoGames avec 720 Q/R et scoring personnel

Disponible sur www.men3.fr

Dépôt légal 3e trimestre 2011
 Achevé d'imprimer en Espagne
 sur les presses de Beta, Barcelone
 Septembre 2011