

1. Connaissez-vous les lois de Fraysse, Illich, Laborit, Murphy, Parkinson et Taylor qui régissent le temps consacré à ses activités les 5 lois et principes qui mènent l'entreprise ?

LES 6 LOIS QUI RÉGISSENT NOTRE TEMPS (2000)

Plusieurs constantes psychologiques régissent notre usage du 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 du 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 ?

Principales lois psychologiques régissant le rapport courant au temps :

. **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.

. **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 différente pour chaque individu, il faut savoir ménager ses forces, s'aménager des pauses et prendre régulièrement le temps de souffler.

. **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.

. **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 tartine tombe toujours sur son côté beurré». Chaque chose prend toujours plus de temps qu'on ne le prévoit initialement, par l'arrivée d'imprévus. 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 s'obliger à évaluer précisément le temps disponible pour l'exécution de chaque tâche, en y intégrant une marge d'imprévu.

. **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.

. **LOI DE TAYLOR** ou comment trouver le bon ordre dans l'accomplissement des tâches

L'ordre dans lequel nous effectuons une série de tâches influe directement sur le temps d'accomplissement unitaire de chacune d'entre elles, 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.

LES 5 LOIS ET PRINCIPES QUI MÈNENT L'ENTREPRISE (2003)

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) :

. **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...

. **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.

. **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 vérifié dans de nombreux autres domaines, faisant 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)*».

. **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.

. **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).

2. Quelles sont les 6 différences notables entre le vainqueur et le perdant ?

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

3. Quelle différence existe-t-il entre un leader et un manager ?

LEADER OU MANAGER ? (2003)

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 (objectifs de vente, rendement, productivité...)

. 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

4. Quelles sont les différences chroniques entre un leader motivant et un leader négatif ?

LA DIFFÉRENCE ENTRE UN LEADER MOTIVANT ET UN LEADER NÉGATIF (2000)

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

5. Que retient un auditeur moyen entre ce qu'il lit, entend et voit ?

CE QUE L'AUDITEUR RETIENT

Pour se faire bien comprendre, il ne s'agit pas seulement d'être expert en la matière et 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 ensuite

95% des images commentées dont il a reparlé et qui ont entraîné une action de sa part

6. Comment répondre à une question difficile ?

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.

7. En matière de savoir-vivre dans les affaires, il existe 11 maladroites à éviter pour ne pas se faire griller. Quelles sont-elles ?

LES 11 MALADROITES À ÉVITER (2006)

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 Zablith, fondatrice de l'école des bonnes manières *Minding Manners*, il existe 11 maladroites 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.
- 4. 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 prendre 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.

8. Savez-vous calculer votre dose actuelle de stress ?

L'ÉCHELLE DU STRESS

2 chercheurs américains Holmes et Rabe ont dressé il y a 30 ans une échelle du stress, notée de 10 à 100 points, sur la base de 42 situations de changement vécues ou subies. Sa valeur reste néanmoins statistique, car ce qui est valable à l'échelle d'un groupe ne l'est pas forcément sur le plan individuel. Selon ces chercheurs, le risque de mort s'atteint au-delà d'un point culminant fixé à plus de 300 points à l'occasion du cumul simultané de plusieurs stress différents. Déjà, une incidence sur la santé (maux psychosomatiques) peut débiter à partir de 11 points en fonction de certains éléments personnels (état de santé, situation d'échec, faible résistance mentale...). Une dose de stress supérieure à 150 est préjudiciable pour l'équilibre de la personne.

Plusieurs motifs de stress peuvent s'additionner, aussi calculez vous-même votre dose actuelle de stress !

100	Mort d'un conjoint
73	Divorce
65	Séparation d'avec le conjoint
63	Temps passé en prison
63	Mort d'un parent proche
53	Blessure ou maladie
50	Mariage
47	Licenciement
45	Réconciliation avec conjoint(e)
45	Retraite
44	Ennui de santé d'un parent proche
40	Grossesse
39	Problèmes sexuels, problèmes d'affaires
39	Arrivée d'un nouveau membre dans la famille
38	Modification de la situation financière
37	Mort d'un ami intime
36	Changement de situation
35	Nombreuses disputes conjugales
31	Hypothèque ou dette de plus 7.000 €
30	Echéance d'un emprunt
29	Changement de responsabilités professionnelles
29	Enfant quittant la maison, problèmes avec les beaux-parents
28	Exploit personnel marquant
26	Epouse se mettant à travailler ou s'arrêtant
26	Début ou fin de scolarité
25	Changement de condition de vie
24	Modification d'habitudes personnelles
23	Difficultés avec un patron
20	Changements d'horaires ou de conditions de travail
20	Déménagement
20	Changement d'école
19	Changement de loisirs
19	Changement religieux
18	Changement d'activités sociales
17	Emprunt de moins de 7.000 €
16	Changement dans les habitudes de sommeil
15	Changement du rythme des réunions de famille, changement des habitudes alimentaires
13	Vacances
12	Noël
11	Amendes ou contraventions

9. En cas de coup dur ou de problème grave, le publicitaire Jacques Séguéla propose 7 conseils à suivre. Qu'indiquent-ils selon vous ?

PRENDRE LE DESSUS EN CAS DE COUP DUR

Le publicitaire Jacques Séguéla 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 sur le 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.

10. Quelles sont les 7 façons de rater à coup sûr ses congés ?

7 FAÇONS DE RATER SES CONGÉS

1. Laisser l'organisation de ses congés à quelqu'un qui n'est pas un très proche.
2. Ouvrir sa porte à tout vent (amis, copains, relations, famille).
3. Partir en solitaire en espérant faire des rencontres avec l'âme sœur, au risque alors de revenir encore plus déprimé(e).
4. S'installer dans un endroit détesté par les enfants et/ou le conjoint.
5. Visiter des lieux qui n'intéressent personne dans son entourage.
6. Participer à des compétitions dans son sport favori en restant constamment en alerte et sous pression.
7. Rentabiliser ses congés en en faisant le maximum comme en gérant au plus près son timing et ses relations.

11. Comment traverser l'hiver en pleine forme ?

TRAVERSER L'HIVER EN FORME (2000)

Selon une récente étude médicale, 1 Français sur 3 ne pratique aucune dépense physique. Pourtant en hiver, la forme doit s'entretenir petit à petit et au jour le jour, en s'appliquant à agir sur 4 points essentiels : le souffle, les muscles, le poids et la forme. Pour conserver un bon moral, il faut s'obliger à faire de sa vie quotidienne une source de dépenses physiques en n'hésitant pas à « bouger », à participer activement aux multiples travaux ménagers et à faire divers exercices dès que l'occasion se présente, même de manière modérée (30 minutes par jour sont considérées comme déjà efficaces), plutôt que de s'économiser en restant assis au bureau ou devant la télé, en prenant sa voiture ou l'ascenseur.

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).

Exercices au quotidien, en nombre de calories dépensées par heure :

Jouer aux cartes	25
Repasser	150
Grand nettoyage	200
Jardiner	250
Faire les lits	300
Monter et descendre les escaliers	800

Source : « Pour en finir avec les kilos » du docteur P. Scharmasch

12. Comment bien surmonter le «syndrome du lundi» ?

LE SYNDROME DU LUNDI (2002)

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.

Dès 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 :
- 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 réactive peu à peu.
- . 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 «antidépresseur» en se basant sur l'acronyme Fipoglu pour **F**ibres (pain complet, céréales, fruits et légumes), **p**oissons et **g**lucides complexes (pain, pâtes, riz complet, lentilles, chocolat).
- . Avant de reprendre l'activité de l'après-midi, faire une «pause parking» de 10 à 20 mn en s'isolant.

13. Comment se redonner rapidement du tonus au bureau ?

SE REDONNER RAPIDEMENT DU TONUS AU BUREAU (2005)

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** : Massez 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).

14. Jeffrey Fox donne 13 conseils à pratiquer chaque jour par l'entrepreneur qui veut réussir. De quoi s'agit-il ?

COMMENT RÉUSSIR CHAQUE JOURNÉE ?

Lorsque l'on est entrepreneur, J.Fox conseille 13 choses à faire chaque jour pour nourrir le cycle de la réussite :

- . Faire un peu d'exercice ;
- . Aller à la chasse au client ;
- . Etre en contact avec les clients actuels ;
- . Leur vendre ses produits et services ;
- . Travailler le marketing ;
- . Atteindre au moins un objectif important avant la fin de la journée ;
- . Résoudre un problème majeur ;
- . Former l'un de ses collaborateurs ;
- . Les écouter tous, leur parler ;
- . Inspecter la qualité des produits et services ;
- . Vérifier si les tâches déléguées sont correctement remplies ;
- . Faire progresser les projets en cours ;
- . Répondre soi-même à tous les appels.

15. Pourquoi ne savons-nous pas généralement bien écouter autrui et quels sont les 3 grands types d'écoute active ou dite empathique ?

SAVOIR ÉCOUTER (Avant 2000)

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).
- 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.

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 entre 50 et 80% de mimétisme. Ce type d'écoute synchronisée doit être parfaitement maîtrisé pour être utilisée efficacement. L'écoute tri-active nécessite un entraînement et une forte concentration, sauf à être déjà naturelle et spontanée chez vous !

16. Quels sont les signes visibles du manager harceleur et ceux du manager non harceleur ?

HARCÈLEMENT ET MANAGEMENT (2005)

Pour qu'il y ait harcèlement moral, la répétition des vexations est un critère essentiel obligeant le plaignant, depuis une modification de la loi en 2003, à établir lui-même la preuve des faits. Pour cela, il est nécessaire que le salarié soit victime d'une «*dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel*». Dans presque tous les cas, la ligne jaune séparant les «contraintes du travail» du harcèlement relève d'une relation hiérarchique directe avec en arrière-plan la pression économique exercée sur les cadres harceleurs. Aussi pour réguler «les petits chefs et les grands despotes», David Courpasson, professeur à l'EM-Lyon, conseille «*une remise à plat des règles de management avec des modes de gestion exempts de violence. Cela implique des règles écrites claires, lisibles et valables pour tous.*»

Profil type du manager harceleur :

- . Il n'adresse plus la parole au salarié, fait la sourde oreille, repousse ses demandes d'entretien et ne tient aucun compte de ses suggestions.
- . Il place la victime dans un bureau vide, ne le convoque plus aux réunions, lui supprime le téléphone et donne des instructions floues.
- . Il impose des horaires injustifiés, refuse des congés sous de mauvais prétextes tout en supprimant des responsabilités sans raison objective.
- . Il organise la surcharge de travail en fixant des objectifs intenable comme en entravant l'avancement des dossiers.

Profil type du manager non harceleur :

- . Il ne s'emporte pas et ne se met pas en colère.
- . Il écoute le salarié puis recadre le problème en apportant une solution.
- . En cas de décision portant sur un cas individuel, il n'utilise que des critères fondés sur la bonne foi.
- . Il n'attaque jamais la personne mais s'intéresse uniquement aux aspects purement professionnels.
- . Il s'excuse en cas de débordement et fait éventuellement son autocritique.

17. A quoi correspond précisément la méthode D.E.P.A pour gérer rapidement un conflit ?

MÉTHODE D.E.P.A

Il s'agit de scinder la résolution de n'importe quel conflit en 4 étapes distinctes. L'utilisation de cette technique est particulièrement rapide, précise et efficace notamment lorsque l'on se sent agressé par un interlocuteur. La mise en place de la méthode D.E.P.A doit être dégraissée de toute subjectivité, agressivité ou de contre-attaque directe. Elle doit prendre de la hauteur de champ en essayant de rester objective tant sur les faits que sur les états d'âme.

Elle doit être emprunte d'une fermeté positive et affirmée en s'exprimant loyalement et librement :

. **D comme DÉCRIRE** : La 1^{re} phase consiste à décrire le comportement de l'autre tel qu'il a été perçu à votre égard, en des termes aussi précis et objectifs que possible. Il s'agit d'évoquer les faits dans leur rigueur incontestable (D correspond à la phase de l'énoncé des faits).

Ex. Vous m'avez reproché ce matin de ne pas savoir gérer mes dossiers dans l'affaire y

. **E comme EXPRIMER** : La seconde phase consiste à exprimer le fond de ses sentiments, émotions, préoccupations, désaccords ou critiques que ce comportement a pu faire naître en vous. Il s'agit d'extérioriser le plus justement possible son mal être (E correspond à la phase intime et affective).

Ex. J'en ai ressenti une forme d'humiliation devant les autres collaborateurs du service

. **P comme PRÉCISER** : La troisième phase consiste à préciser le changement de comportement que vous souhaitez voir se réaliser de la part de votre interlocuteur, face à une telle situation. Il s'agit de lui proposer une modification réaliste de son comportement propre à faire cesser le genre de désagrément subi par vous-même (P correspond à la phase de proposition).

Ex. Je vous serai reconnaissant à l'avenir avant de pratiquer des affirmations de ce genre, de me demander de vous faire un point exact de la situation, sachant que ce dossier est complexe et que nous sommes plusieurs à travailler dessus.

. **A comme ANNONCER** : La dernière phase est destinée à conclure de manière ferme, ouverte et positive le sujet, en essayant d'intéresser l'interlocuteur à l'élaboration d'une telle solution. Il s'agit alors d'annoncer les conséquences positives (ou négatives en cas de récurrence) pour vous comme pour lui, en regard de l'énoncé de la phase 3. Tout l'intérêt utile de cette méthode se concentre principalement dans cette dernière partie (A correspond à la phase de conclusion positive du sujet).

Ex. Cela nous fera gagner du temps, en vous apportant ainsi tous les renseignements utiles et nécessaires.

18. Quelle est la tendance générale en matière de rémunération des salariés ?

UN CHANGEMENT DE RÈGLE

Aujourd'hui, les grilles traditionnelles de rémunération sont dépassées. Le marché ne raisonne plus de manière simpliste en fonction du diplôme, de l'ancienneté ou du titre. Les règles ont changé pour s'intéresser davantage à la contribution réelle du salarié à son poste et dans l'entreprise. De la même manière, les rémunérations annexes ou différées, dites également «hors salaires» ou «incentives», sont devenues courantes afin de retenir les meilleurs éléments ou en attirer de nouveaux. Alors que le passage aux 35 heures s'est traduit par un gel des salaires, ou pour le moins, par une modération des augmentations et que 2002 ne s'annonce pas comme une année formidable sur le front des salaires, de nombreuses techniques permettent de contourner cette nouvelle donne, à titre individuel ou collectif. La tendance générale est à la mise en place de packages de rémunération associant des avantages en nature et/ou sociaux, dont la contrepartie peut atteindre jusqu'à 25% du salaire brut.

COMMENT S'Y PRENDRE ?

Les employeurs ont souvent une vision peu précise du travail quotidien effectué par leurs collaborateurs, ainsi que de leurs réelles qualités. Il est par conséquent nécessaire de se prendre en main, de se faire reconnaître, en un mot exister professionnellement ! Toutefois, avant de prendre rendez-vous avec son patron pour lui demander une augmentation, plusieurs précautions s'imposent. Il est d'abord nécessaire de bien évaluer sa marge de manœuvre au sein de son entreprise, en se demandant combien il peut accorder et sous quelle forme ?

Il faut tenir compte du contexte économique général, en considérant que le taux de croissance est en baisse mais que parallèlement, l'inflation risque de dépasser les 2% en 2002, ce qui risque de grever le pouvoir d'achat. Par ailleurs, force est de reconnaître que les cadres et collaborateurs ne sont plus en position de force dans la négociation salariale et que les entreprises sont de moins en moins disposées à céder à un quelconque chantage. Il faut ensuite découvrir ce que l'on vaut vraiment, en comparant son salaire actuel à ce qu'il devrait être. La modération salariale ne s'applique pas de la même manière, selon les secteurs d'activité et le statut des collaborateurs. En effet, dans le prolongement de ces dernières années, ce sont les moins de 35 ans, les cadres dirigeants et les profils rares qui vont continuer à bénéficier des largesses de l'entreprise. Une troisième voie de réflexion concerne le «gross up», c'est à dire l'étude du rendement réel d'une augmentation ou d'un avantage face à la démesure des prélèvements sociaux et fiscaux.

DÉFINIR LA CONTRIBUTION DE CHACUN

Le principe de l'augmentation générale en faveur du personnel et/ou des cadres caractérise un système en voie de disparition. Actuellement, les DRH et le marché ne fonctionnent plus spécifiquement sur le diplôme, la formation, l'âge, l'ancienneté, le titre ou le métier. D'après Eric Wuithier, associé au cabinet de conseil en rémunération Towers Perrin, «*ce qui compte actuellement, c'est la contribution de chacun et son rôle au sein de l'entreprise*». En d'autres termes, c'est le niveau exact de responsabilité, d'expérience, de pratique de l'international, d'expertise ou de volume d'effectif supervisé qui sont dorénavant étudiés de près. Les DRH utilisent pour cela des 360°(notation et avis de l'ensemble des collaborateurs), des enquêtes de satisfaction auprès des clients, l'étude des résultats sur l'année, etc.

10 CONSEILS POUR MENER À BIEN UNE NÉGOCIATION SALARIALE

Une négociation se prépare comme une bataille, avec soin et détermination. En ce domaine, il est sain qu'un collaborateur soit ambitieux et souhaite gagner plus d'argent, s'il contribue à en faire gagner encore davantage à son entreprise.

1. Chercher annuellement un contact direct avec son supérieur hiérarchique, afin de mieux faire reconnaître ses compétences, ses ambitions et/ou ses souhaits de changement d'orientation. L'objectif est de pouvoir en discuter ouvertement avec lui dans une démarche de concertation transparente.
2. Choisir un moment où l'on se place objectivement en position de force (signature d'un nouveau contrat, croissance de l'activité...).
3. Préparer des arguments forts, afin de pouvoir répondre aux 2 questions essentielles suivantes : Quelle est ma valeur réelle sur le marché ? et qu'est-ce que j'apporte réellement à l'entreprise ?

A ce stade, il est conseillé de quantifier concrètement sa contribution (CA réalisé, contrats gagnés ou repris à la concurrence, fidélisation de clientèle, augmentation de la productivité du service, économies réalisées, taux de réduction des litiges, accroissement de l'efficacité de ses collaborateurs, importance des actions en cours...)

4. Vérifier que son salaire est ou n'est pas en décalage par rapport au marché et/ou à celui d'un collègue en situation analogue. Etudier les offres d'emploi parues dans la presse professionnelle de son secteur ou sur les sites Internet.

5. Commencer par demander une augmentation du salaire de base, car c'est le salaire qui conditionne les augmentations ultérieures et l'importance des avantages «hors salaires».

6. Opportuniser une situation (départ d'un collègue, embauche d'un nouveau collaborateur, place vacante dans l'entreprise...) en n'hésitant pas à pousser sa chance et/ou en montrant son plus vif intérêt pour une nouvelle responsabilité.

7. Proposer d'intervenir sur des «coups» pouvant donner lieu à des primes supplémentaires (négociation difficile, réorganisation d'un service, formation de nouveaux entrants...)

8. Proposer une contrepartie (apport de nouveaux clients, amélioration des résultats du service, renégociation avec les fournisseurs, nouveaux objectifs...).

9. En cas de refus, anticiper en prévoyant un plan de repli :

- . Jouer sur les délais, en différant l'augmentation sur le budget de l'année suivante
- . Suggérer de mettre en place l'augmentation par étapes
- . Demander une prime qui n'entre pas dans le calcul du salaire de base
- . Faire une demande ciblée sur des avantages «hors salaires» (avantages en nature, formation, ordinateur, compte épargne-temps...).
- . Solliciter un nouveau rendez-vous dans les 6 mois

L'employeur ne peut pas tout refuser si la compétence est reconnue ou si la demande paraît cohérente et/ou fait l'objet de contreparties.

10. Ne pas être psychorigide et/ou mettre son interlocuteur au pied du mur en le menaçant de partir chez la concurrence. Ne jamais faire marche arrière à partir du moment où l'on a pris l'engagement écrit ou oral de changer d'employeur, car rien n'est alors plus dévastateur pour son image personnelle.

19. Comment être efficace au bureau et mériter son évolution de carrière en 20 leçons ?

COMMENT RESTER EFFICACE AU TRAVAIL ?

L'efficacité au travail ne se mesure pas au nombre d'heures comptables passées au bureau mais à la productivité apportée c'est-à-dire aux résultats obtenus, aux résolutions décisives de problèmes, aux décisions importantes prises, aux solutions mises en place, ainsi qu'aux multiples gains de temps réalisés grâce à sa propre organisation de travail. L'efficacité relève, en fait, d'une dynamique mentale positive, constructive et opérationnelle reposant sur une compétence réelle dans les tâches à accomplir et non, sur la présence physique, même exemplaire de régularité. Tous les spécialistes en gestion de carrière sont unanimes sur le fait que ceux qui ronronnent dans les habitudes et attendent sagement que les opportunités de carrière leur tombent du ciel restent généralement cloués au sol. Pour eux, la solution consiste à prendre des initiatives, se faire connaître, sortir et voir du monde et cela le plus tôt possible !

20 conseils pour être efficace au bureau et mériter son évolution de carrière :

1. Eviter les réflexes conditionnés

Pour se protéger des «pollutions» du travail il faut éviter selon Patrick Georges, neurochirurgien et directeur de l'unité de gestion de l'intelligence humaine à HEC, la sclérose de la routine en utilisant des solutions radicales de type «*Ne lisez pas votre courrier avant la fin de la matinée, n'organisez pas de réunion le matin, attendez plutôt l'après-midi, branchez votre répondeur, ne prenez connaissance de vos messages que lorsque vous le déciderez*». Selon lui, «*Ne pas fonctionner par réflexes conditionnés comme un chien de Pavlov, c'est déjà être sur la voie de l'efficacité.*»

Selon Patrick Georges si «*Une tâche est accomplie dans un environnement trop bruyant, le taux d'erreur dépasse les 35% !*». Pour éviter tout dérapage le mieux est de travailler «*Sur un bureau toujours dégagé en diminuant de 30% vos rencontres et vos visites et, surtout, en prenant le temps de tout faire un peu plus lentement.*»

2. Clarifier sa gestion du temps

Il vaut mieux noter en vrac sur une feuille de papier ou dans une page d'écran informatique les tâches qui viennent à l'esprit que d'essayer de mémoriser tout ce que l'on a à faire sans le coucher par écrit. Toutefois pour Daniel Latrobe, consultant chez Centor-Ideop, cette méthode «*Ne permet pas de distinguer l'essentiel du superflu. Du coup, le manager a tendance à se précipiter dans l'action en s'attaquant aux tâches qui lui plaisent le plus ou aux plus rapides en espérant qu'elles feront de la place aux autres*». D'après lui, le mieux est de faire un point critique sur son système de gestion du temps en se posant préalablement 2 questions : «*Est-ce que je dispose de supports me permettant de classer les tâches selon leur degré d'importance et d'urgence ? De fluidifier mes activités à court comme à moyen terme ?*»

3. Apprendre à lire efficacement

La méthode dite «d'écramage» consiste à pratiquer, dans l'ordre, les opérations suivantes en vue de pouvoir assimiler un ouvrage de 200 pages en 10 minutes :

- . Repérer les sources (date, auteur, éditeur, bibliographie, etc.) ;
- . Etudier la table des matières ;
- . Parcourir l'ensemble des titres, sous-titres et intertitres ;
- . Rechercher les idées clés dans l'introduction et la conclusion ;
- . Repérer les idées que l'auteur a voulu faire ressortir par une typographie particulière (encadrés, soulignés, gras ou italique...) ;
- . Visualiser les graphiques, tableaux et schémas ;
- . Pratiquer un zoom sur l'idée du début et de fin de chaque chapitre (début = hypothèse ; fin = conclusion).

4. S'imposer une discipline de fer

Avoir un esprit clair dans un corps sain est à la base de l'efficacité. Patrick Georges préconise par conséquent d'opter «*Pour un petit déjeuner copieux, céréales et sucres lents en prenant garde à l'hypoglycémie de fin de matinée, elle rend agressif*». En tout état de cause, il est déconseillé de prendre des décisions importantes lorsque l'on a faim. Selon lui, il faut également éviter de sauter les repas pour optimiser son temps de travail, car cette «déstructuration» se révèle redoutable pour l'organisme. D'après Patrick Georges, il est également nécessaire de redonner «*Des repères à votre horloge biologique. Il suffit, par exemple, de prendre l'habitude de boire une tasse de thé tous les jours à la même heure ou de s'octroyer une petite pause à heure fixe. Et le soir, le plus proche possible de la fin de l'effort intellectuel, imposez-vous une séance d'exercice de quinze minutes*». Il conseille enfin de soigner son look et la qualité de son habillement notamment les «indicateurs intuitifs» que sont la montre et les chaussures.

5. Se détacher du pouvoir d'attraction de son ordinateur

«Comme la télévision, l'ordinateur exerce un pouvoir d'attraction auquel on a du mal à se soustraire» précise Yves Lasfargues, ergonomiste et consultant. Pour lui, ce magnétisme empêche de se concentrer et d'écouter pleinement son interlocuteur, aussi conseille-t-il de «Placer votre écran hors de votre champ visuel direct : non pas face à vous mais sur le côté de votre bureau». De la même manière, il est déconseillé d'emporter son ordinateur portable ou ses dossiers en cours à la maison car «Dans 80% des cas, on rapporte au bureau le boulot emporté chez soi, sans y avoir touché». Pour lui, il s'agit du syndrome du cartable d'école qu'on finit par trimbaler partout mais qui est bourré de superflu en soulignant que «C'est une hygiène de vie, ne sacrifiez pas à la routine juste pour ne pas culpabiliser.»

6. Utiliser l'échelle d'Eisenhower pour classer les tâches

Pour les experts, la meilleure méthode à utiliser est celle initiée par le Général Eisenhower lors de la préparation du débarquement en Normandie. Il est clair pour Daniel Latrobe que «C'est une méthode très fiable, mais qui reste peu employée, même par ceux qui en connaissent le principe. Cela tient à la difficulté de bien cerner les notions de tâches urgentes et de tâches importantes, ainsi qu'à l'absence d'outils permettant d'organiser sa journée en intégrant ces aspects». Pour distinguer l'important il est nécessaire de lui intégrer la notion de conséquences graves et pour séparer l'urgent du non-urgent, il est obligatoire de connaître exactement le délai limite de réalisation.

La méthode Eisenhower consiste à classer impérativement les tâches dans l'ordre suivant :

- UI** : Urgent et important
- Ui** : Urgent mais peu important
- ul** : Peu urgent mais important
- ui** : ni urgent ni important

7. Evaluer la durée réelle de chaque tâche

Chacun connaît le principe de Murphy qui dit que «Toute chose prend plus de temps qu'on ne le croit». Aussi pour éviter de se tromper régulièrement sur l'estimation de la durée des tâches, il est conseillé de développer une «culture du temps» sur la base d'un processus d'essais et d'erreurs.

Exemple de démarche à effectuer chaque jour :

- . Le matin remplir un plan de journée en portant en face de chaque action à mener le temps estimatif à y consacrer. Il convient là de raisonner au quart d'heure près (voire à la ½ heure pour de gros travaux).
- . En cours de journée, il faut jeter un coup d'œil à sa montre pour chronométrer le temps réel mis à accomplir la tâche en question. Inscrire le temps final à côté du temps estimé avec une autre couleur.

Après une courte période d'apprentissage (une semaine ou deux), il suffira ensuite d'un simple coup d'œil pour savoir si l'on peut tout faire ou non dans la journée.

8. Afficher 6 priorités par semaine

Atteindre des objectifs, c'est aller droit à l'essentiel, faire des choix et exclure tout ce qui éloigne du but à atteindre. Pour Patrick Georges «Une semaine efficace suppose d'atteindre une liste d'objectifs clairement définis au préalable». Les 6 priorités de la semaine doivent être inscrites sur un tableau bien en vue, car «Le simple fait de répertorier ses tâches sur un mémo géant permet de clarifier son esprit. Dès le matin, décidez de ce que vous devez faire avant le soir et, en cours de journée, concentrez-vous sur votre «affaire du jour». L'objectif est d'éviter l'éparpillement toujours générateur de stress. Il convient également de dresser le programme des objectifs d'efficacité pour les prochains mois car la référence constante à des lignes directrices permet de mieux recentrer les actions du quotidien.

Exemples d'objectifs d'efficacité à moyen terme :

Efficacité de pouvoir

- . Etendre le champ des missions personnelles pouvant être réalisées et/ou les domaines capables d'être «couverts» par l'équipe.
- . Augmenter le budget du service de 50% en 2 ans.
- . Doubler en 2 ans le nombre de collaborateurs placés sous son autorité.

Efficacité de qualité de vie

- . Accroître son budget loisirs de 5% par an.
- . Augmenter d'un jour le nombre de jours de congé annuel (via les RTT)
- . Réduire le nombre d'heures de travail et de transport par semaine sur la base de 5% par an.

Efficacité de réputation

- . Augmenter de 20% le nombre d'invitations reçues.
- . Augmenter de 10% l'audience des publications ou des travaux précédents.
- . Réaliser 2 publications par an (site web, livre, article, exposition, création diverse...)

9. Donner une date butoir à ses projets

Pour Daniel Latrobe, «L'une des clés principales de l'efficacité pour un manager consiste à savoir, à intervalles réguliers, anticiper ce qu'il aura à faire à moyen terme. C'est-à-dire, selon les métiers et les secteurs d'activité, à un horizon qui peut varier de un à six mois». Dès lors l'adage «Gérer, c'est prévoir» nécessite pour lui de s'imposer un planning avec des dates butoirs. L'objectif est d'éviter de ne rien oublier de ses priorités en percevant ainsi facilement les tâches qui deviennent urgentes et nécessitent un vrai «coup de collier».

10. Mettre de l'ordre dans ses activités

«Entre les obligations purement professionnelles, les occupations semi-professionnelles comme les déjeuners de relations publiques, les déplacements ou les pots d'après salons, et les activités strictement personnelles, on a souvent du mal à trouver le bon équilibre. Il est indispensable de s'interroger sur la répartition de ses activités» confirme Yves Lasfarques. En effet, *«Le niveau et la qualité de la charge de travail sont l'un des points les plus conflictuels de la répartition des tâches en entreprise»* et ce, notamment lorsque l'emploi du temps est en dent de scie ou lorsque prédomine la gestion en urgence des dossiers ou des missions ponctuelles. Pour remettre de l'ordre dans ses activités, il est dès lors impératif de se poser régulièrement 2 questions : Parmi toutes les tâches quelles sont celles qui auraient pu être déléguées, différées ou supprimées ? ; Qu'aurait-il fallu faire pour que l'on puisse encore mieux anticiper ?

11. S'interdire le réflexe non créatif

Pour être créatif, il s'agit avant tout de rester simple, ouvert et motivé. D'après Patrice Stern, Professeur de management au groupe ESC-EAP, «La capacité à avoir des idées nouvelles, en dépassant les habitudes et la peur du changement, est une source vive d'efficacité. Devant une idée un peu ou très originale, exercez-vous à pratiquer systématiquement une attitude d'ouverture. A cet effet, la meilleure technique consiste à bannir de votre vocabulaire toutes les «phrases barrages» qui peuvent vous venir spontanément du type : *«c'est sûrement trop cher», «on n'a jamais fait cela», «nous n'avons pas le temps», «cette idée risque de déplaire», « ce n'est pas prévu par les règlements», etc.»*

12. Prendre des initiatives

Pour Philippe Lentschener, DG de Saatchi & Saatchi, *«Le meilleur moyen de se faire repérer, c'est de réaliser, de faire des choses qu'on remarque»*. Décrocher un gros contrat, nouer un partenariat stratégique, mettre fin à un conflit social, solutionner un problème avec un gros client, apporter une contribution créative remarquable, etc., sont autant d'opérations payantes surtout si elles ont un impact à l'extérieur de l'entreprise.

13. Trouver la bonne locomotive

Le principe consiste à identifier les personnes qui ont le pouvoir, qui ont de l'influence auprès du pouvoir et/ou qui pourront servir de «référence qualité» plus tard. Pour Christiane Maréchal de chez Lombart, le principe est limpide *«En devenant le collaborateur de quelqu'un qui a le vent en poupe, vous êtes quasiment sûr de grimper avec lui»*. Il ne s'agit pas, naturellement, de jouer au calculateur(trice) ou à l'intrigant(e) mais, au contraire, de ne pas se laisser enterrer dans une équipe qui ronronne ou de se faire embarquer dans le délire d'un projet sans avenir.

14. S'impliquer dans les projets porteurs

Il s'agit de prendre part, dès l'origine, à l'aventure d'un projet considéré comme stratégique pour l'entreprise par le fait que celui-ci concerne son avenir, l'ensemble de ses fonctions et/ou des services importants. Il ne faut donc pas attendre que l'on vienne vous chercher mais se manifester positivement dès l'origine du projet. Cela peut concerner un site web, le lancement d'un nouveau produit, un repositionnement stratégique via un audit, un changement de nom...

15. Utiliser tous les canaux de communication interne

Il est conseillé d'utiliser les canaux les plus informels tels que la machine à café, le bistrot du coin ou encore les assistantes de managers lesquelles sont le plus souvent au courant de tout. Toutefois pour Christiane Maréchal «Si elles (assistantes) détiennent un pouvoir qu'il ne faut pas négliger, il faut se montrer correct et sincère avec elles. N'utilisez pas les infos que vous avez glanées d'une manière qui pourrait les gêner». De la même manière, proposer des articles pour le journal interne est une excellente tribune pour celui ou celle qui veut se poser en expert dans un domaine.

16. Entretenir et exploiter son réseau personnel

D'après Marion Suffert, directrice du cabinet de gestion de carrière MOA, «Ce sont les gens que l'on a connus avant 25 ans qui se révèlent les plus influents. Pour constituer un réseau, tout doit donc être pris en compte : famille, école, université, vacances, club de foot et, bien sûr, vie professionnelle». D'après elle, chacun de nous dispose entre 12 et 27 «cercles relationnels» distincts, soit entre 1.000 et 3.000 contacts potentiels. Il ne s'agit pas, bien sûr, de collectionner les cartes de visite mais de faire en sorte que les autres se souviennent de vous en s'intéressant en retour à eux. Pour Thierry Grimaux, DG chez *Marketo*, «*Si vous demandez tout le temps, vous n'obtiendrez rien. Mais si vous rendez souvent service, vous êtes sûr qu'on vous aidera.*»

17. Participer à des clubs

L'objectif est, à la fois, de faire prendre l'air à ses neurones et de croiser des gens influents qui pourront se révéler utiles en certains domaines. Le mieux consiste à fréquenter alternativement 3 types de clubs : un club d'affaire ou de réflexion pour rencontrer des gens d'horizons différents ; une association d'anciens d'une école pour profiter d'un bon réseau de renseignement et trouver rapidement des opportunités ; un club sportif pour bénéficier d'une convivialité et d'une solidarité exemplaire en joignant l'utile à l'agréable.

18. Prendre l'habitude de tout noter

Pour sortir du capharnaüm intellectuel qui consiste à accumuler à longueur de journée des idées et de multiples considérations, Patrice Stern, préconise d'autre part de prendre «L'habitude de noter les éléments clés pour votre vie professionnelle en respectant 2 règles : noter sans attendre et ne noter que ce qui est important sur un carnet». Il s'agit d'inscrire, en les datant, les informations entendues ou lues, les idées qui viennent ou encore les réflexions utiles de l'entourage. Le fait de noter est majeur pour progresser, car l'on oublie vite en se laissant submerger par l'arrivée incessante des nouveaux problèmes, tâches et obligations diverses.

19. Savoir dissocier le travail-plaisir du stress

D'après Yves Lasfargues, «A y regarder de plus près (les multiples obligations professionnelles) constituent parfois des sources de plaisir du type : il faut encore que je me déplace, mais au fond j'adore les voyages...». Pour dissocier réellement ce qui apporte du plaisir de ce qui génère du stress, ce dernier conseille de «Mesurer ce qui vous pèse le plus dans l'organisation de votre travail et dans l'ambiance générale de votre bureau.»

20. Assumer son leadership

Pour qui assume des fonctions de direction, de management ou d'encadrement, il est nécessaire de respecter 3 critères pour espérer améliorer l'efficacité de l'équipe :

- . Favoriser sa propre visibilité en passant régulièrement dans les couloirs et en allant discuter quelques instants dans les bureaux ;
- . Se rendre facilement accessible en ne restant pas scotché constamment dans son bureau ;
- . Améliorer sans cesse la qualité de sa disponibilité en restant à l'écoute de ses collaborateurs, tout en faisant savoir néanmoins que l'on ne peut pas être dérangé à tout moment.

D'après Patrick Georges, lorsque l'on dispose d'un poste de commandement il ne faut jamais montrer à son équipe «aucun signe de stress». Il poursuit en ajoutant qu'«*En cas de crise ou de situation incertaine, vos collaborateurs cherchent des points de repères, des personnes qui leur apportent de la certitude. Votre calme ne sera pas considéré comme de l'indifférence mais signifiera, au contraire, que vous avez un plan en tête. Votre équipe vous jugera alors sur votre capacité d'influence.*»

20. Parmi les 23 principales techniques utilisées par l'acheteur professionnel pour déstabiliser le vendeur, citez-en au moins 6 !

Principales techniques utilisées par l'acheteur professionnel 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.

3. Le feu roulant de questions

Egalement typique de la grande distribution, cette technique consiste à se répartir les rôles entre plusieurs membres d'une commission d'acheteurs. La méthode d'action consiste à adresser au vendeur un feu nourri de questions de nature à le perturber, 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, les conditions de paiement ou les délais de livraison.

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).

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 étaient 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 se cache derrière son budget en vue d'obtenir une baisse des tarifs.

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.

7. Rejet de l'offre

L'acheteur prétend 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 ; Prétendre 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 que la confiance mise initialement en lui est déçue.

4^e temps - le vent : L'acheteur propose dans la foulée, pour sortir de cette bévue, 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° 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, mais tout en préparant son argumentation pour le 3° temps. En général trop de facilité dans la vente, de sympathie, de convivialité sont anormales et doivent entraîner un réflexe immédiat de vigilance.

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° 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° personne qui le plus souvent correspond virtuellement 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 rédhibitoire.

Contre-mesure : Demander à voir sur-le-champ le 3° homme ou proposer que le directeur commercial entre directement en contact avec lui par téléphone.

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.

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 promu maître des lieux 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 d'emblée des options alternatives : proposer de continuer/arrêter la négo, 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 marquer 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 les sources, les preuves écrites tangibles.

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.

23. Exploiter un faux pas, une contradiction

Le stratagème consiste à exploiter un faux pas, un point faible de la partie adverse en la culpabilisant ou en mettant l'autre en position délicate. Cette technique peut toutefois se retourner, ultérieurement, contre son auteur si celui-ci dérape à son tour.

Contre-mesure : Prévenir que l'on sera également sans concession en appliquant alors le principe de réciprocité. A chantage, chantage et demi !

21. Pouvez-vous énumérer 10 mesures à conseiller dans la manière de traiter une réclamation en provenance d'un client sincère et 10 mesures totalement à déconseiller ?

RÉCLAMATION, BIEN RÉPONDRE AU CLIENT INSATISFAIT (Avant 2000)

Les insatisfactions des clients constituent une source permanente d'informations dans l'entreprise, ainsi qu'un apport précieux d'apprentissage pour progresser et se différencier. Il est donc nécessaire de traiter avec soin les mécontents, même s'ils ne sont que 4% à s'adresser directement à l'entreprise (selon le cabinet américain *Technical Assistance Research Programs*). Le principal intérêt est ainsi de pouvoir rebondir et redorer l'image de la société. Dans le commerce, 90% des mécontents qui ont été bien traités restent fidèles à l'entreprise et leur taux de réachat augmente en moyenne de 1,2 à 2 fois par rapport à un panier moyen. De la même manière, un râleur satisfait a tendance à faire de la bonne publicité à 8 autres personnes en moyenne, alors que les clients qui taisent leur courroux (soit plus de 9 sur 10) gardent une rancune rentrée qui se traduit pour 65% à 90% d'entre eux par un aller simple chez la concurrence. Pire encore : les réclamants qui estiment avoir été mal traités contamineront en moyenne 16 autres personnes !

. Plusieurs mesures sont vivement conseillées et d'autres absolument déconseillées face à une personne qui réclame et qui lance ainsi une sorte d'appel au secours :

10 MESURES CONSEILLÉES

1. Partir du principe que l'acheteur est toujours de bonne foi
2. Prendre le client à part et à l'écart des autres, en lui indiquant ainsi par ce geste que sa démarche est prise en considération
3. Dans tous les cas, s'excuser lorsque l'on est en tort et «désolé du désagrément» quand la réclamation n'apparaît pas justifiée
4. Ecouter le client et prendre en compte ses récriminations pour désamorcer le mécontentement, en essayant d'analyser le problème selon des schémas prévus à l'avance. Faire intervenir éventuellement un responsable
5. Lister les motifs de la réclamation (même si 9 fois sur 10 le problème n'est pas nouveau), en essayant par la suite de tirer parti des critiques formulées
6. Faciliter la transmission rapide du dossier (ou du courrier) au service concerné, afin que celui-ci puisse répondre dans un délai très court. Rappeler dans les 48 heures ou adresser un courrier dans les 5 jours est une mesure qui surprend toujours agréablement le client insatisfait
7. Reconnaître le problème et expliquer pourquoi il est survenu, sans rechercher à se disculper. Utiliser des phrases du type «je fais le nécessaire pour que...» ou «soyez tranquille nous nous en occupons de suite» ont l'avantage de mettre en confiance le client
8. Personnaliser chaque réponse en offrant un dédommagement avec un cadeau proportionné à la complexité du problème et/ou à l'importance du client
9. Rembourser ou remplacer le produit aussitôt, sans faire de complication si le cas paraît justifié
10. Anticiper les plaintes en allant au-devant d'insatisfactions prévisibles, en offrant des compensations de qualité afin de calmer la tension naissante !

10 MESURES DÉCONSEILLÉES

1. Laisser attendre le client, ce qui a souvent pour effet d'accroître son mécontentement
2. Mettre en doute la franchise et l'honnêteté de son interlocuteur. En règle générale, les indécis et les habitués du mécontentement sont très souvent minoritaires
3. Se déclarer impuissant, ou utiliser une formule du type «je ne peux vraiment rien faire pour vous»
4. Laisser des blancs dans la conversation ou l'entrecouper par un échange avec d'autres personnes, peut donner à penser qu'on ne prend pas assez au sérieux le client et sa réclamation
5. Se décharger de sa part de responsabilité sur autrui, sur un autre service ou sur la Poste !
6. Remettre à plus tard le règlement du litige (sauf pour les plaintes qui mettent en cause des sommes importantes)
7. Faire la leçon de manière professorale ou juridique
8. Cacher les réclamations en interne, en les dissimulant comme une maladie honteuse
9. Sanctionner les salariés fautifs
10. Ne tenir aucun compte des leçons à tirer des réclamations et des défections de clientèle

22. Sachant qu'aucune entreprise ne sait vraiment réaliser le grand chelem de la relation client, pouvez-vous toutefois indiquer quels en sont les 12 commandements ?

RELATION CLIENT, UN FACTEUR CLEF DE LA RENTABILITÉ (2000)

Selon *Andersen Consulting* Etats-Unis, aucune entreprise ne sait réaliser le grand chelem de la relation client. A partir de l'étude de 54 compétences clés entrant dans le champ de la relation client, il semble que seules quelques unes font la différence en permettant la maîtrise de la gestion de la relation avec le client tout en améliorant la rentabilité de l'entreprise. Parmi elles, figurent la subtilité de la politique de tarification ainsi que la capacité à trouver de nouveaux partenaires stratégiques (alors même que 90% des négociations entamées en vue de nouer des alliances échouent et que sur les 10 conclues, seulement 2 survivent plus de 4 ans). Un autre critère jugé majeur est la capacité à élaborer des plans marketing et commerciaux efficaces et réactifs, directement à l'initiative des équipes qui se trouvent en contact avec le client. D'après l'un des responsables de l'étude menée par *Andersen Consulting* «*tout ce qui est lié à la reconnaissance individuelle du client devra continuer à faire des progrès considérables*».

L'équation la plus délicate à résoudre associe la nécessité de se montrer proche de chaque client, de lui réserver des attentions aussi variées que ciblées tout en contrôlant le risque d'augmentation des coûts. L'une des solutions proposées est «l'automation marketing» ou l'automatisation des actions individuelles via l'usage peu onéreux d'Internet et de l'e-mail. L'autre piste préconisée est de favoriser une véritable délégation terrain dans le but d'améliorer chaque réponse à chaque client. Il s'agit plus précisément de déléguer un vrai pouvoir de décision à l'ensemble du personnel, afin que celui-ci soit en mesure d'agir sur le champ et en temps réel à la demande justifiée du client. Dans sa conclusion, le cabinet *Andersen Consulting* indique que les entreprises doivent dorénavant «*se servir d'un nouveau critère pour mesurer leur performance : l'état de leur capital-client, c'est à dire s'obliger à centrer prioritairement leurs actions autour du client*».

CLIENT, LA NOUVELLE TABLE DES LOIS

Fournir un service client de haute qualité est un art difficile mais possible, dès lors que chaque personne en contact avec le client respecte scrupuleusement les 12 commandements suivants :

1. REPRESENTER SOI-MÊME L'ENTREPRISE

Aux yeux du client, l'entreprise c'est vous, c'est à dire la personne avec laquelle il est en contact. Si le client doit entrer en contact avec une autre personne que soi, il faut alors lui faciliter cette mise en relation en ayant pris soin de prendre contact avec cet autre interlocuteur, en lui ayant présenté le client et l'objet de sa demande. Avant de prendre congé soi-même du client, il faut lui indiquer qu'il peut rappeler et/ou revenir vous voir quand il le souhaite.

2. SE METTRE A LA PLACE DU CLIENT

Pour traiter efficacement la demande d'un client, il faut savoir se mettre à sa place. En fait, il est recommandé de traiter le client comme l'on souhaiterait être traité dans pareil cas. Aussi pour trouver la bonne réponse à ses attentes, la meilleure solution consiste à se mettre dans sa peau, sans arrière pensée ni jeu de manipulation.

3. ÊTRE POSITIF DANS TOUS LES CAS

Le premier réflexe doit être d'éviter l'usage de formules à connotation négative comme : «*je ne peux pas*», «*ce n'est pas facile*», «*c'est un vrai problème*» ou «*nous n'avons pas l'habitude...*». A la place, il faut utiliser des expressions positives comme : «*je vais essayer*», «*je vais me renseigner*», «*il y a sûrement un moyen d'y arriver*», «*voici comment vous pourriez faire...*».

4. RESTER DISPONIBLE

Même surchargé de travail, il ne faut jamais le montrer au client (qui d'ailleurs n'en a rien à faire). Il convient d'utiliser en toute occasion un ton détendu et une attitude patiente. Toutes les tentatives (même en vain) pour aider à solutionner un problème rencontré par le client ont souvent chez lui, au final, un effet favorable tout en donnant une bonne image de l'entreprise.

5. NE PAS RENONCER A UN CLIENT MÉCONTENT

Par essence, un client est versatile car il sait détenir un pouvoir immédiat de décision influencé par ses émotions immédiates. Aussi, 5 minutes de conversations détendues, assorties d'une écoute empathique le laissant parler, suffisent parfois pour amadouer un client mécontent et éviter qu'il passe à la concurrence.

6. LA RÉCLAMATION, UN MOMENT CRUCIAL

Les études montrent que seulement 10% des clients insatisfaits (et qui n'en disent rien) restent fidèles à l'entreprise. Soit une perte de 9 clients sur 10 lorsque l'insatisfaction est mal gérée. A l'inverse, 90% des clients initialement mécontents mais qui ont obtenu satisfaction restent fidèles à l'entreprise. Le bon traitement de l'insatisfaction apparaît donc comme un moment privilégié pour fidéliser la clientèle.

7. S'EXCUSER PERSONNELLEMENT

Tous les clients attendent une réaction humaine lorsqu'ils exposent leur problème. Dans un premier temps, la meilleure attitude consiste à exprimer sincèrement son regret en s'excusant à titre personnel. Dans un second temps, il est bon de montrer sa sympathie par une formule du type «je vous comprends», tout en essayant dans le même temps de mettre fin au désagrément du client.

8. NE PAS MINIMISER LE PROBLÈME

L'utilisation de formules comme «ce n'est pas si grave», «nous n'avons jamais eu ce problème» ou «nous ne sommes pas responsables» sont à bannir, car elles sont inutiles et donnent une mauvaise image de l'entreprise. Chaque client souhaite que l'on s'occupe avec attention de son propre cas, en le considérant comme suffisamment sérieux. Il faut donc montrer un minimum de psychologie, d'autant plus que le client attend de son interlocuteur que celui-ci soit «super bien» formé et expérimenté pour résoudre son cas.

9. S'ASSURER QUE SATISFACTION SOIT DONNÉE

Après traitement du problème, il est recommandé de demander au client si celui-ci a obtenu pleine satisfaction, en utilisant une formule du type «Y-a-t-il autre chose que je puisse faire pour vous ?». Selon sa réponse, il faut alors mettre un point d'honneur à le satisfaire pleinement. Le traitement est identique dans le cas où un autre service est intervenu. Il suffit alors de passer un coup de fil au collègue puis au client, sachant qu'en dernier lieu, seul ce dernier pourra vraiment dire ce qu'il en est réellement.

10. ÉVALUER LA SATISFACTION DU CLIENT

Il est recommandé de demander directement et de manière spontanée l'avis du client sur la qualité du traitement de son problème, en s'obligeant ensuite à tenir compte de sa réaction instantanée. Ne pas hésiter alors à poser une question de confiance comme «*cela répond-il à votre attente ?*» «*êtes-vous satisfait de notre intervention ?*», «*pouvons-nous compter prochainement sur votre fidélité ?*».

11. NE PAS SE REPOSER SUR SES LAURIERS

Souvent après une performance, il arrive que victime d'une trop grande satisfaction de soi, on se démobilise et que l'on perde rapidement le rythme et/ou le niveau d'implication ultérieur. Il est donc nécessaire de rester vigilant et concentré, en évitant l'autosatisfaction. Tout travail parfaitement accompli doit être considéré comme normal. C'est d'ailleurs souvent le 1% non ou mal traité, qui enrayera ensuite l'ensemble de la machine !

12. REMERCIER ET REMERCIER ENCORE

Certains, à tort, considèrent que remercier ou s'excuser sont des positions trahissant la faiblesse ou l'infériorité. En psychologie de la communication, c'est en fait tout le contraire. Dire «Merci», «s'il vous plaît» ou «avec plaisir» démontre une maîtrise relationnelle de la situation. Ce type d'expressions utilisées «sans modération» participent à créer une ambiance conviviale, propice à réjouir l'interlocuteur tout en le mettant en avant. Il est donc fortement conseillé de dire «merci» le plus souvent possible, même et surtout en situation de dominance relative et/ou sans en être obligé.

Source : David Stauffer, Harvard Management Update

23. Pouvez-vous indiquer les grandes évolutions du management depuis 1900 en 7 grandes étapes ?

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

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 modernes de management reposent presque tous sur un bon sens habillé de lumière, nous ne savons pas discerner par nous même, ni l'évidence ni la relativité, pour s'en remettre à chaque fois au jugement éclairé des autres.

1. LES PRINCIPES DU MANAGEMENT SCIENTIFIQUE : 1900 - 1920

Si Henry Ford est 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 alors 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 simplettes 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 Follett «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 resurgiront de manière quasi intacte 7 décennies plus tard, influençant l'ensemble des modèles de management à partir du milieu des années 80.

2. L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL : 1920 - 1950

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 Motor* 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.

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.

3. L'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES : 1950 - 1960

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. Elle compte aujourd'hui près de 20.000 diplômés.

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 (suivi par beaucoup d'autres) 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 conduites 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 selon l'auteur, 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 mythique.

4. LA PLANIFICATION RATIONNELLE : 1960 - 1973

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 ainsi donnée aux forces de vente, au traitement de la concurrence, aux applications marketing, à la décentralisation géographique de l'offre. Les grands groupes adoptent 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.

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.

5. LE MODÈLE JAPONAIS : 1973 - 1980

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.

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 2 dernières décennies, force est de constater que l'usage des normes ISO 9000 vise le plus souvent, moins un souci de qualité partagée qu'un but commercial destiné à parfaire l'image concurrentielle de l'entreprise.

6. LA RECHERCHE D'EXCELLENCE : 1980 - 1993

En pleine période d'incertitude, le 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 de 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 compétence 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).

7. LE MANAGEMENT PAR RÉSEAU : 1993 - 20...

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 aplatissement des niveaux hiérarchiques (delayering), 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...

24. Quelles sont les 12 principales clés pour conduire le changement en entreprise ?

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 technique et scientifique du *Groupe Charles Riley*, 12 clés doivent être systématiquement 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 alors ses collaborateurs à un effort immédiat et souvent difficile pour combler cet écart.

Conduite du changement en 12 clés majeures :

1. Créer un sentiment d'urgence

Les habitudes au quotidien (statu quo) rassurent et confortent, alors que le changement dans l'inconnu dérange et stabilise. 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 vis à vis du projet 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 content 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 clef au sein d'une structure dédiée : comité de pilotage, équipe-projet, expérience-pilote, groupe technique...

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 imposées d'en haut. Il est par conséquent essentiel que toute option et solution soit décidée 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 à 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 définitif, pas aussi terrible que cela !

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 que le processus de transformation soit mis en ordre de marche, 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.

25. Parmi les 17 techniques utilisables pour motiver les collaborateurs, pouvez-vous en citer une dizaine ?

17 TECHNIQUES POSSIBLES

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-il savoir exactement ce que l'on attend de lui. C'est le rôle du manager que de créer ses 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» PLUTOT 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.

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 personnifier «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'angoisse, 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 entendre ce qui est dit, laisser parler l'autre de manière impatiente ou polie en attendant qu'il termine pour placer son propre discours, est une écoute négative forcément non motivante ou 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. Être 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-ils 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 bout en train de service, au «bouffon» qui fait rire et décontracter ses collègues. De manière plus conventionnelle, il est tout à fait possible de se tutoyer à la suédoise lorsque les employés y compris le PDG se connaissent et apprécient de travailler ensemble. Le tutoiement à l'américaine est à rejeter car il sent trop le conformisme et l'amicalité forcée. 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.

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 fédéraliser 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 contacts 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.

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 ou 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'affaire 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 piquûres 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.

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, soit par rapport au retour sur investissements de l'entreprise, de sa marge ou de ses bénéfices. L'objectif est donc de rémunérer la performance globale et collective, même si des primes individuelles sont toujours 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 perdant 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. Une dernière variante possible, est celle des stock-options qui permettent de donner une fraction limitée du capital social de l'entreprise, c'est à dire de sa valeur boursière ou marché. Toutefois dans cette démarche, il est recommandé de ne pas rechercher à partager le capital entre salariés, car alors la doctrine de l'entreprise change de dimension et de finalité.

26. Quels sont les 7 règles pour bien décider ?

LA MODÉLISATION DE LA DÉCISION

Depuis plus de 50 ans, les mathématiciens et les économistes n'ont pas 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 A 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 empêchent 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 Oddon, 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 questionnaire 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 partant dans tous les sens 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.

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 fondamentalement 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. Le mieux est alors de rester à l'écoute en ne prenant la parole que pour recadrer le débat et/ou lancer une idée afin d'observer les réactions du groupe.

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 et 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 alors 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 indéfiniment 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 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 oeuvre 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 oeuvre 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» et 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...»*

27. Quelles sont les 10 principes stratégiques de domination d'un marché ?

DEVENIR RÉVOLUTIONNAIRE...

Il est dorénavant clair que les entreprises qui réussissent sont celles qui osent changer la donne sur leurs marchés, qui se détachent des normes concurrentielles imposées et/ou de l'orthodoxie des leaders ou des premiers de la classe. Ce sont également celles qui savent que le succès contient les germes de sa propre destruction, lorsqu'il est seulement fondé sur une stratégie validant l'expérience au détriment de l'imagination. De ce constat pragmatique, les nouvelles règles du jeu économique induisent dorénavant 2 axes distincts : celui de la domination par l'imagination et la réflexion stratégique permanente et celui de la mort par manque d'imagination, de discussion et de réflexion collégiale en interne. Dès lors, celui qui ne domine pas son marché ou son créneau est voué à mourir et celui qui tend vers la mort est destiné à vivre des sursauts moribonds.

Axe privilégié des meilleurs, la domination du marché suppose un état d'esprit révolutionnaire s'articulant sur 10 principes :

1. SUSPENDRE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Le plus souvent la procédure de planification stratégique est confiée à l'élite dirigeante. Cette mégalomanie institutionnelle a pour effet immédiat de limiter l'exploitation optimale du potentiel créatif de tous, en ne mettant rarement en cause les règles et les conventions du métier. Il est bien connu d'autre part, que les gestionnaires ne se sentent bien qu'en terrain connu même si celui-ci est miné, idiot, étroit ou difficile. L'extrapolation qui en résulte ne conduit alors qu'à positionner les produits et les services à l'intérieur de bornes connues, sans vraiment rechercher à repousser les frontières du possible de l'entreprise. Face à ces pratiques usuelles d'un autre âge, il convient de déplacer le problème en inventant un nouvel espace de compétitivité, un champ d'expression ouvert dans lequel l'entreprise serait la première à investir. La stratégie doit alors devenir une quête permanente et enthousiaste, une sorte d'exploration de «terra incognita» sans a priori ni crainte et non plus seulement, une planification froide et émasculée à partir du seul quotient intellectuel du chef. Ce qui est imposé est rarement plébiscité, faisant en sorte que l'approche élitiste de la planification et/ou de la création stratégique est peu encline à rassembler les suffrages de la majorité silencieuse. A ce stade, c'est toute l'entreprise qui doit être impliquée selon le postulat de base suggérant qu'en matière d'innovation, c'est la pensée et l'action de l'homme qui fait et influence le marché et non le contraire.

2. CRÉER SES PROPRES RÈGLES

Le pire ennemi de l'évolution, c'est l'habitude amicale confortée par des dogmes tolérants. Dans un environnement changeant, faire comme les autres ou comme avant, s'apparente à une forme de panurgisme, lequel a toujours mené soit à la défaite ou au suicide collectif, soit à la soumission, à l'esclavagisme ou à la dépendance collective. Il convient donc de se désolidariser des dogmes d'hier qui freinent aujourd'hui la progression des hommes et des entreprises. La révolution constructive atypique apparaît clairement comme la seule manière de briser plus ou moins violemment et rapidement ce genre de freins et d'entraves, en permettant d'ouvrir de nouvelles fenêtres, de nouveaux espaces de liberté d'agir ou d'entreprendre. La mesure la plus radicale recommande de se constituer ses propres règles d'intervention dans un cadre éthique suffisamment ouvert. Toute règle doit être destinée à évoluer en elle-même, sans jamais devenir une fin en soi. Elle ne doit former qu'un repère utile, un moyen commode pour avancer toujours plus loin.

3. SE LIBÉRER DU DOGME PERFIDE DE L'EXPÉRIENCE

Parmi les dogmes les plus pernicioeux pour l'entreprise, il en est principalement de ceux qui recouvrent l'expérience et le mérite liés à l'âge, au statut social, au corporatisme ou aux diplômes. Ces dogmes sont dangereux, car ils perpétuent la notion de préséance et de hiérarchie verticale, par conséquent celui d'allocation de pouvoir, de statut d'élite de papier, de privilèges et/ou de salaires disproportionnés à ceux qui se ressemblent et se cooptent. L'usage des dogmes en entreprise favorise toujours les mêmes circuits structurels et les mêmes schémas d'organisation, en favorisant la préservation assidue de l'ordre établi et des avantages identifiés qui en découlent. Dans la mesure où la photo du présent et le 3D du futur ressemblent de moins en moins au tableau du passé, privilégier le comportement et/ou les modèles d'hier (par conséquent l'omnipotence d'une caste dirigeante), c'est faire objectivement oeuvre de ringardise économique, voire d'une anti-stratégie. Toute expérience restant limitée à celui qui la pratique, la promouvoir comme seule référence utile pour conduire les rennes de l'entreprise, dénote d'un «bug» de personnalité inquiétant. Le monopole de l'imagination n'appartient à personne et surtout pas à ceux qui ont été déjà largement «pressés comme des citrons» durant toute leur susdite expérience, jusqu'à devenir aussi «épanouis et juteux» que des grappes de raisins secs !

4. IMPOSER L'IMAGINATION ET LA RÉFLEXION

Les plus grands potentiels créatifs couvent de manière anonyme au sein de l'ensemble du personnel. Avec une masse active de 10 à 100 fois supérieure à celle de la minorité dirigeante, les potentiels d'un personnel bien formé, motivé et proactif (agissant de manière offensive et non réactive aux situations), l'entreprise détient des gisements énormes d'imagination et de réflexion. A côté de ces ressources latentes, les pures qualités intellectuelles des dirigeants feront bientôt figures de particularités de musée. Dès lors promouvoir l'imagination collective, c'est anticiper, inventer, influencer l'avenir en ouvrant de nouvelles voies et de nouvelles brèches. C'est défricher de nouveaux territoires de l'esprit favorisant de nouveaux types d'action. L'imagination s'oppose donc à la seule expérience, qui ne fait que répéter l'acquis du passé en subissant une régulière érosion de son efficience face aux paramètres changeants de l'environnement général. Pour créer une saine complémentarité entre ces deux modes de perception de l'avenir, il convient de pratiquer la discussion et la réflexion stratégique.

La réflexion s'oppose à l'autocontemplation de l'état de l'entreprise. Elle repousse et rejette sans cesse les certitudes et le confort de l'acquis, critique fermement mais positivement, pose des questions dérangementes, permet de rebondir opportunément tout en favorisant peu à peu un apprentissage individuel et collectif de l'effort, de la motivation par la difficulté et le challenge, de la conscience des réalités et du possible. Il ne s'agit donc pas de disposer d'une «boîte à outils» même performante et complète, mais de faire en sorte que chaque problème nouveau soit résolu avec une solution nouvelle. Le processus décisionnel doit constamment intégrer l'avis des personnes les plus concernées, en recherchant le plus juste équilibre entre la réflexion critique et l'action possible. Toute réflexion sans capacité d'action opérationnelle n'a aucun intérêt à terme. Elle ne fait que favoriser une spirale de paralysie par overdose d'analyse. Il en est de même pour une action réflexe et sans visibilité, qui risque de faire s'engager les troupes sur des terrains dangereux et/ou décalés du mouvement général.

5. LAISSER S'EXPRIMER L'ESPRIT RÉVOLUTIONNAIRE

Il est dorénavant clair que les principaux opposants au changement, se comptent principalement parmi le team dirigeant, leurs cerbères ou les indépendants de l'entreprise, essayant chacun à leur manière de protéger l'ordre établi, c'est à dire le positionnement d'eux-mêmes. Pourtant, nombre de cadres et de collaborateurs disposent de capacités de réflexion innovantes, pouvant faire progresser utilement l'entreprise. Le problème est qu'ils ne sont pas assez écoutés et que leurs idées sont rendues infirmes ou mort-nées, par des couches filtrantes et inhibitrices de bureaucratie ou de bureaucrates situées entre eux et la direction. Il est symptomatique de constater qu'en matière de problèmes liés à la clientèle, seulement 4% des problèmes sont connus de la direction générale, 9% le sont par les chefs de service, 74% par les superviseurs directs et 100% par les simples employés (théorie de l'iceberg de l'ignorance).

Cette situation fortement anachronique à l'aube du 21^e siècle, induit une fragmentation stérile des voix et des propositions du personnel, faisant que chacun se sent impuissant, isolé et déconnecté vis à vis des autres. Il convient par conséquent de «défragmenter» en temps réel l'information au sein du personnel, en favorisant l'émergence de toute l'énergie intellectuelle et émotionnelle des «gentils révolutionnaires» occultés dans l'entreprise. Pour être parfaitement sain d'esprit, il faut toujours considérer que ce qui doit arriver, doit être accéléré dans son processus et/ou traité le plus tôt possible et non pas retardé ou minoré, en laissant du temps au temps. Tout ordre établi suspect d'inefficacité est voué un jour ou l'autre, à être bousculé ou disparaître de manière policée ou brutale. Dès lors, que le sens des responsabilités et l'intelligence opérationnelle permettent d'agir vite et sans retard !

6. FAIRE DE LA STRATÉGIE UN EXERCICE COLLECTIF

Il ne suffit pas seulement de procéder à des cercles de qualité, à un processus de management de type reengineering ou à l'instauration de boîtes de suggestions pour faire émerger l'imagination au sein de l'entreprise, surtout lorsque le produit de ses actions est filtré par la hiérarchie. Les améliorations engagées ont alors obligatoirement une portée limitée même si, en interne, elles rassurent tout le monde. L'évolution stratégique repose par exemple, sur le droit et la liberté d'expression de 3 catégories de personnels habituellement peu représentées : les jeunes, les personnes extérieures et les nouveaux venus dans l'entreprise. Il est bien connu que les jeunes et/ou ceux qui ont l'esprit jeune vivent plus proches du futur que les têtes grisonnantes fatiguées ou pantouflardes. D'autre part, l'implication active de personnes extérieures à l'entreprise mérite une écoute attentive, car loin du siège elles doivent souvent se débrouiller seules avec moins de moyens et d'appuis, par conséquent trouver des solutions et des circuits courts en rupture avec les règles bien établies de la maison. La représentation de cette seconde catégorie de personnes est d'autant plus utile, qu'elle est déjà installée à l'étranger ou dans le pays cible concerné. Enfin, la participation des nouveaux arrivants, quels que soient leurs statuts, apporte une vision extérieure forcément neuve et différente, car encore non soumise et/ou encadrée par les dogmes de l'entreprise.

7. OSER SE LANCER

Nul ne peut affirmer précisément quels seront les résultats de son action dans un contexte volatil et complexe, même et surtout, lorsque le modèle de prévision utilisé est trop rationnel pour être parfait. Dès lors, il n'y a pas moins de chances de réussir dans le cadre d'une action commando téléguidée en terrain inconnu ou hostile, que dans le cadre d'une action méthodique de grande cavalerie menée face à une adversité fortement mobilisée pour la contrecarrer. Le rôle du dirigeant n'est alors plus de vendre son idée aux salariés en la faisant accepter inconditionnellement, mais de s'assurer que l'entreprise agit bien selon les convictions qui ont émergé lors de la réflexion collective. En effet, lorsque plusieurs dizaines ou centaines d'employés participent à l'identification et à la synthèse d'options stratégiques, les conclusions s'imposent naturellement à tous et deviennent ensuite indiscutables. Toute conviction partagée dans le nombre renforce automatiquement la décision et permet de dessiner l'avenir à gros traits, avec l'assurance que procure une volonté collective en marche. Dès lors encourager les innovations, ouvrir de nouveaux dialogues, permettre l'instauration de discussions stratégiques ouvertes et non pas seulement fermées sur l'opérationnel, définir en commun un axe directeur en sollicitant l'émergence de nouvelles voix participatives dans l'entreprise, sont les conditions de base du new management.

8. RESTER MODESTE

Le temps est désormais révolu où seul le patron mérite d'être consacré «héros» de son entreprise, bravant les résistances internes et entraînant ses troupes vers la victoire. Le mythe du héros moderne a changé de camp, il est désormais dans l'humanitaire. Un patron n'est pas un héros, c'est un actif comme les autres avec des responsabilités supplémentaires et un salaire en conséquence. Un homme ou une femme qui ne vaut pas grand chose tout seul, sans l'appui engagé d'un personnel traitant presque 100% de l'opérationnalité de son entreprise. Ainsi, combien de chefs d'entreprise ou de responsables considérés comme importants et incontournables, réussissent-ils à se débrouiller tout seul avec leurs compétences mises à «nues», lorsqu'ils sont mis au chômage ou en retraite et qu'ils ne disposent plus de la protection de leurs statuts, de l'appui de leurs équipes ou de l'usage de moyens techniques ou financiers ? Tant qu'un dirigeant perçoit une rémunération conséquente, il doit rester modeste sur son engagement et sur ses résultats même excellents, car après tout cela est normal il est rémunéré en conséquence. Par effet de conséquence, la guerre économique et ses capitaines seront de moins en moins honorés, car il n'y a rien d'exemplaire et d'humaniste dans une action qui consiste à utiliser les moyens des autres, à ne pas risquer sa vie ou son intégrité physique et surtout en ayant des compensations salariales et sociales importantes. Le mythe de l'entreprise et du dirigeant commence à se banaliser, faisant que le temps de l'humilité pour les patrons est venu. Il est dorénavant temps de faire porter la reconnaissance sur l'ensemble des petits entrepreneurs anonymes, des salariés de l'ombre et des équipes de projets sympa. L'émergence de la valeur de l'anonymat engagé et celle de la citoyenneté d'entreprise n'a plus rien à faire avec le mythe du père directeur de conscience, du maître donnant des leçons magistrales ou du sauveur béni du saint esprit, dont plus personne n'a plus envie de croire ou d'espérer.

9. DEVENIR ACTEUR PATRIOTE DU CHANGEMENT

L'objectif premier de la réflexion stratégique n'est pas de faire adhérer les gens au changement, mais de leur permettre d'en être des acteurs engagés, prenant une partie du contrôle de leur propre destinée sociale et économique. Aussi convient-il pour chaque dirigeant de renoncer au monopole du pouvoir ou pour le moins, de réduire celle de l'exercice de la primauté de la définition stratégique. C'est d'ailleurs un test sans équivoque en matière de new management et de top niveau personnel, que de distinguer ceux qui s'accrochent à leurs privilèges et ceux qui savent les partager de manière équitable et communautaire. Il est vrai qu'aujourd'hui la plupart des salariés ont perdu confiance en leur aptitude à façonner par eux-mêmes le futur de leur entreprise. Ils se posent plus en victimes qu'en acteurs, par le fait d'un conditionnement largement entretenu par l'élite au pouvoir. Ils ne doivent pourtant pas oublier que les révolutions (et les grands révolutionnaires) sont presque toujours partis du bas et rarement du haut de la pyramide. Aussi, il devient urgent d'agir comme des patriotes d'entreprise en recherchant le changement utile et non la destruction, l'action construite et non l'anarchie ou le nihilisme. Devenir patriote d'entreprise, c'est se poser comme un élément égal à tous et à chacun, se sentir coresponsable du devenir de l'entreprise. C'est également vouloir sortir son entreprise de la médiocrité ambiante, de la vénération stupide du passé, de la promotion et/ou de l'intérêt personnel. Alors que chacun sait ce que réserve le destin aux cadres et aux personnels craintifs et frileux, le patriote n'attend pas d'avoir l'autorisation pour agir. Il n'accorde pas plus sa réflexion sur celle du patron parce que c'est le patron. Le patriotisme d'entreprise, c'est en fait déplacer le centre de gravité de la mono responsabilité du chef vers une coresponsabilité partagée.

10. CHANGER LA VISION HABITUELLE DE L'ENTREPRISE

Aucune innovation en matière stratégique ne peut aboutir sans un changement préalable de perspective. Par exemple, le dirigeant doit considérer son entreprise comme un faisceau de compétences clés plutôt que comme un ensemble d'unités de travail. Il est donc d'abord nécessaire d'identifier les dogmes qui immobilisent en underground (de manière souterraine) l'activité de l'entreprise. Les dogmes nocifs doivent être considérés comme des cibles ennemies à combattre, partout là où elles se localisent en interne. Il s'agit ensuite d'identifier les discontinuités dans les domaines technologiques, géopolitiques, les habitudes de travail, les styles de vie et de consommation... comme autant d'opportunités pour modifier les règles en place et non comme des menaces capables de déstabiliser le statu quo. La discontinuité se définit comme un changement plus ou moins radical par rapport aux normes, aux connaissances, aux pratiques courantes du métier ou du créneau. L'important est d'approfondir et d'élargir ses compétences clés, ainsi que d'utiliser toute l'expertise de son savoir, son intuition et le sens de l'opportunité pour repérer les idées nouvelles, atypiques ou en rupture.

28. En matière de stratégie d'entreprise pouvez-vous compléter les phrases suivantes ; penser global et... : penser synchrone et ... ; penser individuel et ..., en indiquant ce que cela signifie ?

UNE 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.

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. Selon L. Munford, l'horloge, bien plus que la machine à vapeur, a constitué le véritable moteur de la révolution industrielle. 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.

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).

29. Quel est le plus ancien traité de stratégie militaire inspirant l'action économique moderne et quels en sont les principaux commandements ?

Il 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. Ce traité reflète en fait avec lucidité et un pragmatisme froid, l'état d'esprit nécessaire pour gagner dans l'affrontement où pour le moins survivre, quel que soit le lieu et l'époque. La négociation est une application civilisée de l'art militaire appliqué à l'économie.

7 grandes règles à respecter :

1. 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.

2. ATTAQUER CE QUI CÈDE

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.

3. 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.

4. 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.

5. LES ERREURS À EVITER

La plus grave 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.

6. DES STRATÉGIES À GÉOMÉTRIE VARIABLE

Il existe 5 qualités paradoxalement dangereuses pour 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 bernier ;
- . S'il possède un sens de l'honneur trop chatouilleux, on peut le calomnier et 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.

7. LES 7 QUESTIONS À SE POSER

Dans 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 dirigeant peut ainsi prédire qui va gagner ou qui va perdre en répondant à 7 questions simples :

- . Lequel des deux dirigeants 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 les conditions climatiques (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 ?

30. En matière de B to B, quels sont les principes de bon sens à observer pour fidéliser la clientèle et quelle est la stratégie à adopter pour réduire les principales causes de défection et de départ ?

S'OBLIGER À VISER JUSTE

Favoriser la fonction clientèle dans le domaine business to business (relations d'affaires inter entreprises), c'est miser à fond sur la fidélisation. Dès lors, vouloir conquérir à n'importe quel prix de nouveaux clients ou s'acharner à débaucher ceux des concurrents relève dorénavant d'un marketing primaire et dépassé. Toute stratégie commerciale offensive doit davantage s'appliquer à rechercher la personnalisation de son offre pour favoriser la fidélisation de sa clientèle. En fait, il convient de favoriser au maximum «*la bonne offre, au bon moment avec le bon message adressé à la bonne cible*». La fidélisation nécessite par conséquent une démarche constante de qualité et de professionnalisme, capable de cibler le «tir» juste là où le client a une attente explicite ou implicite.

Liste des principales règles de bon sens pour fidéliser la clientèle existante et nouvelle :

- . Satisfaire à 100% son client, être professionnel jusqu'au bout des ongles.
- . Bien faire son métier en favorisant la régularité et la qualité de la prestation offerte.
- . S'attacher aux faits concrets des affaires bien plus qu'aux relations (même amicales) avec les personnes.
- . Mesurer en permanence la satisfaction de la clientèle à tous les stades de la relation. Mesurer régulièrement les effets de ses actions en réalisant un bilan par client ou par groupe de clients.
- . Bien analyser la structure de la clientèle (historique des achats, type de produits achetés, volumes réalisés, client fidèle de longue date ou volage...).
- . Regrouper les clients par segments et par groupe de priorité en portant les efforts sur les clients au potentiel important.
- . Créer une base de données centralisatrice enrichie régulièrement.
- . Personnaliser au maximum la relation client.
- . Bien connaître intimement son client et ses goûts personnels en mettant à profit toutes les occasions de le découvrir davantage.
- . Favoriser les relations personnelles en adaptant son approche au style et aux habitudes du client, voire en créant des opportunités de rencontre en dehors des relations commerciales.
- . Affiner son message en fonction des usages, du métier, du statut et de la culture professionnelle du client.
- . Prouver au client que l'on connaît bien ses attentes et ses contraintes.
- . Cibler l'information, la rendre régulière en veillant tout particulièrement à lui adresser celle qui se rapporte le plus utilement à son activité.
- . Être facilement joignable à n'importe quel moment. Mettre en place une ligne directe, un répondeur vocal ou une hot line à la disposition des clients.
- . Développer un vrai partenariat en associant chacun de ses clients à la vie de sa propre entreprise ou de son activité.
- . Être pro-actif en permanence en recherchant à anticiper les problèmes possibles, afin de pouvoir les résoudre au plus tôt.
- . Saisir toutes les bonnes occasions professionnelles, voire privées, en les marquant de petites attentions et de touches d'humour dans le but de rappeler au client que l'on pense à lui.
- . Tout faire pour faciliter la vie de son client en l'aidant à être encore plus efficace dans son propre business.
- . Rappeler après la livraison pour s'enquérir de l'état de satisfaction du client.
- . Faire la bonne offre au bon moment en gérant au mieux les rythmes professionnels du client.
- . Permettre à ses clients d'être plus performants en les aidant à développer leur chiffre d'affaires, à faire des économies ou à réduire leurs coûts.
- . Se différencier par le service (voir plus haut).

ANALYSER LES CAUSES DE DÉFECTION

L'entreprise moyenne perd en moyenne 50% de ses clients tous les 5 ans. Aussi maîtriser les causes de défection de la clientèle, c'est favoriser en cœur de cible la fidélisation par conséquent le profit dégagé par l'entreprise. Dans ce sens, il a été calculé que réduire de seulement 10 à 15% par an le taux de défection des bons clients peut permettre à l'entreprise de doubler facilement ses profits.

Pourtant dans la culture de nombre d'entreprises analyser profondément les causes d'échecs est beaucoup moins mobilisant et valorisant que d'analyser ou de se prévaloir des causes apparentes du succès, lesquelles sont plus flatteuses pour le nombrilisme individuel ou collectif. Pourtant « *en mathématique comme en physique, inverser, encore et toujours, inverser* » disait Albert Einstein, indiquant ici qu'il vaut mieux commencer par observer l'échec et chercher ensuite ce qui le fera disparaître. Cette affirmation est particulièrement vrai dans le monde des affaires en ce qui concerne l'exploitation du gisement clientèle, en suggérant que l'identification précise des causes de défection permet d'apporter ensuite les actions correctives en vue de retenir ou de reconquérir les clients.

L'analyse objective et profonde des défections suppose une stratégie permanente en 7 points indissociables :

1. Ne pas se fier aux seules enquêtes de satisfaction

Les enquêtes ne fournissent presque jamais les informations précises dont le manager a vraiment besoin pour optimiser la valeur du produit aux yeux des clients. En fait, le degré de satisfaction d'un client est une donnée hautement subjective et instable qui s'applique rarement à distinguer les différences utiles entre segments de clientèle. Ainsi, il n'est pas rare de constater que 60% à 80% des clients perdus puissent s'affirmer préalablement satisfaits ou très satisfaits juste avant de passer à la concurrence ! Souvent même, 90% des clients continuent à se dire satisfaits alors que seulement 30 à 40% renouvellent leurs achats. En fait, la fidélité doit se mesurer moins à ce que disent les clients qu'à ce qui peut assurer de leur part des achats durables. C'est la cause du renouvellement qui doit devenir l'étalon du succès, en permettant de canaliser les investissements en direction des clients qui représentent le potentiel le plus élevé. En résumé, toute entreprise doit accepter le fait que la seule mesure significative de satisfaction est la fidélité lors du rachat.

2. Définir avec précision la notion de défection

Une définition étendue de la notion de défection suppose qu'il ne s'agit pas seulement de la perte totale d'un client, mais aussi de la perte de n'importe quelle fraction d'affaires traitée habituellement avec tel ou tel client. Il est donc important de comprendre la démarche globale du client pour décrocher 100% de ses achats. Il est ainsi nécessaire de débuser au plus tôt les transfuges partiels, en analysant les raisons qui font qu'un client peut fort bien, tout en étant satisfait, acheter à d'autres fournisseurs une partie de ses équipements, des consommables ou des biens. Si certaines défections sont faciles à repérer d'autres sont moins évidentes. Il s'agit donc de se poser des questions telles que : pourquoi les clients transfèrent-ils une partie ou totalité de leurs commandes à un autre fournisseur ? où encore, pourquoi les clients achètent-ils davantage chez nous, alors que la part relative de leurs commandes est en baisse dans l'ensemble de leurs dépenses ?

3. Accepter de prendre en compte les défaillances

La mesure de la fidélité reste le meilleur indicateur de réussite ou d'échec des produits ou des services. Aussi, l'apprentissage du changement ne peut se faire sans la reconnaissance et l'analyse de l'échec. En ce domaine, ce sont les clients qui s'en vont qui savent en premier, en quoi le produit ou le service est incomplet ou partiellement insatisfaisant. L'étude de la nature de l'échec en liaison avec la clientèle déçue, est certainement la meilleure manière d'éliminer les causes « systémiques » d'une performance commerciale médiocre. Il s'agit alors de définir la valeur qu'accorde le client à l'offre proposée, valeur qui peut se définir comme la somme des échanges ou des interactions entre le client et l'entreprise. Souvent, c'est une série d'incidents au cours de ces échanges qui ont conduit le client à aller chercher ailleurs. Si cette démarche nécessite de la modestie, elle induit également de la relativité en considérant que le succès repose le plus souvent sur un enchaînement d'interactions subtiles et pas toujours maîtrisables ou quantifiables dans un environnement évolutif et changeant. En fait, bien malin qui peut discerner les maillons les plus cruciaux de la chaîne de défaillance et y apporter un remède permanent et définitif.

4. Rechercher les raisons profondes des défections

Il est recommandé avant d'élucider la cause première d'une défaillance de se poser au moins 5 questions. C'est le principe du modèle dit de l'arbre de défaillance instauré par *Toyota*, lequel utilise un questionnement successif sous forme de 5 pourquoi. Exemple : pourquoi le produit a-t-il été retourné ? : le connecteur était débranché ; pourquoi le connecteur était-il débranché ? : la prise n'entrait pas dans les tolérances ; pourquoi la prise n'entrait-elle pas dans les tolérances ? : la machine intermédiaire d'estampage ne marchait pas ; pourquoi cette machine ne marchait-elle pas ? : l'entretien de routine n'avait pas été assuré dans les temps ; pourquoi cette opération n'a-t-elle pas été réalisée dans les règles ? : il y avait un absent au service entretien.

La prise en compte des raisons profondes de la défaillance doit conduire à prendre en compte systématiquement les 3 ou 4 incidents les plus marquants, en accordant toujours une importance plus grande aux plus récents.

5. Définir le noyau dur de la clientèle fidèle

Identifier le noyau dur de clientèle n'est pas aussi simple qu'il n'y paraît, notamment pour les activités dont le paysage concurrentiel est mouvant.

La manière la plus concrète d'y répondre est de se poser 3 natures de questions :

- . Quels sont les clients les plus rentables et les plus fidèles, ceux qui passent les commandes les plus importantes, qui paient les factures le plus vite, exigent le moins de services et paraissent préférer des relations stables ?
- . Quels sont ceux qui valorisent le plus les produits et attribuent de la valeur aux services proposés ?
- . Quels sont ceux qui ont plus de valeur à mes yeux, qu'à ceux de la concurrence ?

C'est la réponse à l'ensemble de ces questions qui produit la liste des clients les plus authentiques, même si en réalité aucune entreprise ne peut présenter la même valeur aux yeux de tous. D'autre part, il est évident dans la règle du jeu commerciale que les clients auxquels un concurrent prête davantage intérêt finiront un jour ou l'autre par faire défection.

6. Dramatiser les enjeux vis-à-vis du personnel

L'analyse des causes de défection des clients est très instructive, encore faut-il que les principaux intéressés en interne soient disposés à en tirer parti. Ce domaine d'analyse de la clientèle représente un tel potentiel d'évolution dans l'entreprise, qu'il nécessite de prévoir de nouvelles mesures d'incitations et d'évolutions de carrière. Aussi, si la progression du taux de fidélisation n'impressionne guère le personnel, il est particulièrement recommandé de prévoir un système de primes annuelles liées à la réduction volontaire des défections de clients. Pour stimuler leurs commerciaux et agents, certaines entreprises ont réussi à démontrer que si le taux de fidélisation de la clientèle à potentiel augmentait d'un point, cela constituait en réalité une augmentation de 20% de leur revenu annuel. De quoi prendre conscience que toute intervention constructive en matière de défection est beaucoup plus rentable que l'autosatisfaction ou la politique de l'autruche.

7. Mesurer en permanence le niveau de défection

Cette activité au sein de la fonction clientèle constitue une source d'informations d'une telle richesse qu'elle nécessite la mise en place d'un système de collecte, d'analyse et de mesure permanente. L'objectif est ici de pouvoir mesurer le pourcentage de clients qui confie à l'entreprise une part croissante de leurs commandes et le pourcentage de ceux dont la tendance est inverse. La mesure doit également porter sur le taux de défection par segment (les meilleurs clients, le reste du noyau fidèle, le tout-venant et les clients que l'on peut perdre sans regret). Il s'agit enfin de contrôler la fréquence des causes profondes de défections, leur implication dans le cycle d'échange, ainsi que de favoriser la remontée vers la direction, de la synthèse des interviews menées régulièrement sur le terrain auprès des principaux clients. Le contrôle, la mesure et les réponses opportunes apportés aux problèmes de la défection forment en définitive le troisième élément fort du triptyque de la fonction clientèle, après les actions marketing menées en terme de personnalisation et celles plus commerciales liées à la fidélisation.