

Comment accroître votre efficacité ?

En 10 fiches pratiques

- Recruter
- L'entretien d'évaluation
- Coacher
- Négocier
- Construire son budget
- Concevoir un tableau de bord
- Développer son réseau
- Prendre la parole en public
- Synthèse : mode d'emploi
- Organiser ses idées

DUNOD

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

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

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

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2005

Gratuit. Ne peut être vendu

ISBN 2 10 049103 2

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

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

Sommaire

Avant-propos	V
■ Recruter un collaborateur <i>D'après Hélène de Falco</i>	1
■ L'entretien d'évaluation <i>D'après Jacques Teboul</i>	5
■ Coachez votre équipe <i>D'après Pierre Longin</i>	9
■ Méthode de négociation <i>D'après Alain Pekar Lempereur, Aurélien Colson</i>	13
■ Construire et défendre son budget <i>D'après Caroline Selmer</i>	17
■ Concevoir le tableau de bord <i>D'après Caroline Selmer</i>	21
■ Développez et activez vos réseaux relationnels <i>D'après Christian Marcon et Nicolas Moinet</i>	25
■ Demain, je parle en public <i>D'après Thierry Destrez</i>	29
■ Synthèse : mode d'emploi <i>D'après Michelle Fayet et Jean-Denis Commeignes</i>	33
■ Organisez vos idées avec le Mind Mapping <i>D'après Jean-Luc Deladrière, Frédéric Le Bihan, Pierre Mongin et Denis Rebaud</i>	37

Retrouvez tous nos auteurs sur le site www.dunod.com



et abonnez-vous sans tarder à notre

newsletter Entreprise
pour connaître
régulièrement
les nouveautés dont
vous avez besoin.

La Newsletter de l'entreprise

N°11 - Novembre 2004

Les idées mènent l'entreprise

livres à la Une

rencontres auteurs

actualités

la presse en partie I

Editorial

2006 promet déjà de nombreux bouleversements dans le domaine des RH et de la formation. Pour vous préparer à les affronter et à faire de votre capital humain un avantage compétitif, Dunod vous propose un large choix d'ouvrages traitant notamment du **management** et de sa face cachée (L. de Kerroman, A. Bouvard), de la **formation** et de son **droit individuel** (A.-F. Fernandez), des **RII** et de leur **marketing** (C. Lippé). Un programme de choix écrit par les plus grands spécialistes interviewés pour l'occasion. Bonne lecture !

livres à la Une

La fonction Ressources Humaines.

Jean-Louis Bernard, Françoise Willet, Martine Moussu
Collection **L'essentiel de l'entreprise**
ISBN : 270809202

Dunod
Prix : 25 €

Transmettez cette Newsletter à un ami

accès direct au catalogue Dunod
Rechercher un ouvrage sur www.dunod.com

Titre

Auteur

ISBN

[Index thématique](#) [Collections](#)

Les outils des RH

Yveline Cassinet
Collection **L'essentiel de l'entreprise**
ISBN : 270809202

Dunod
Prix : 25 €

rencontres auteurs

Alain Frédéric Fernandez : « Enjeux du droit individuel à la formation ».
Le réforme de la formation professionnelle du 4 mai 2004 introduit le droit individuel à la formation (DIF) de la loi de modernisation de l'économie.



Avant-propos

Comment accroître votre efficacité ?

Dunod a résumé pour vous 10 de ses meilleurs ouvrages en management, écrits par des spécialistes de l'entreprise – enseignants, formateurs et consultants – autour de 2 thématiques phares : les outils du manager et l'efficacité professionnelle.

Ces 10 fiches pratiques fournissent des méthodes et outils utiles pour votre fonction, des pistes pour acquérir et développer de nouvelles compétences, des repères pour gérer efficacement votre carrière et agir sur votre épanouissement personnel.

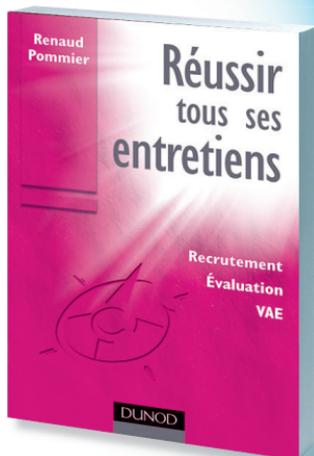
Avec *Le Carnet du Manager efficace*, découvrez la richesse des livres Dunod en management en un condensé utile, pratique et maniable.

Dunod, éditeur de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être, propose un catalogue unique d'ouvrages qui sont autant d'accélérateurs de compétences dans votre domaine. Que vous soyez professionnel en activité, en formation ou en reconversion, ou étudiant en fin de cycle dans les *starting blocks* de la vie active, quelle que soit votre fonction présente ou future et votre secteur d'activité, vous trouverez au sein de notre offre diversifiée et continuellement mise à jour, le livre qui boostera votre performance et celle de votre entreprise.

Ayez le bon réflexe : **DUNOD**, des livres pour réussir !



Guy DESAUNAY
15 €



Renaud POMMIER
19,90 €

Bouger, gérer sa carrière

Catalogue complet sur
www.dunod.com




DUNOD
ÉDITEUR DE SAVOIRS

Recruter un collaborateur

D'après Hélène de Falco, consultante en ressources humaines et en organisation.

Acte de management essentiel, le processus de recrutement est une démarche complexe qui se déroule en sept étapes.

- 1. La définition du besoin.** Vous établissez le profil de la personne qui pourra occuper la fonction sur la base de la description du poste à pourvoir.
- 2. Le choix des sources de recrutement.** Vous choisissez la filière et/ou le support approprié, puis rédigez l'offre d'emploi à diffuser afin d'atteindre les personnes correspondant au profil recherché.
- 3. La présélection sur dossier.** Une grille d'analyse rigoureuse, élaborée à partir du profil du poste, vous permet d'éliminer les candidats contre-indiqués et de sélectionner ceux qu'il convient de recevoir en entretien.
- 4. L'entretien.** Au cours de cette phase cruciale, vous évaluez de façon rigoureuse la correspondance entre les compétences et caractéristiques personnelles du candidat et celles définies dans le profil de poste.
- 5. La décision d'embauche.** Des données objectives, comparables et hiérarchisées vous permettent de départager les « finalistes » issus du crible de l'entretien et faire émerger le candidat à embaucher.
- 6. La période d'essai.** Cette phase très courte permet de suivre l'adaptation du nouvel embauché et de tester en situation réelle ses aptitudes et ses réactions, afin de rassembler toutes les informations souhaitables pour décider en dernier ressort de l'embauche définitive.
- 7. L'embauche définitive.** Dernière décision du processus, elle est prise en fonction des données et des informations complémentaires collectées tout au long de la période d'essai et destinées à valider votre choix.

Le déroulement de l'entretien

Situation stressante pour chacun des deux interlocuteurs qui engagent leur avenir, l'entretien met en présence deux personnes dans le but de favoriser des échanges dont la finalité est une meilleure connaissance mutuelle devant permettre à chacun de prendre sa décision :

- vous déciderez d'embaucher ou de ne pas embaucher le postulant ;
- le candidat décidera d'accepter ou de refuser le poste proposé.

Un entretien de recrutement comporte sept étapes qui vont permettre de progresser dans la découverte du candidat en allant du plus simple au plus complexe, de maîtriser le déroulement de l'entretien en sachant en permanence où vous êtes et où vous allez.

1. L'accueil du candidat. Prenez le temps d'installer un climat de confiance propice à un échange ouvert et fructueux.

2. La recherche des informations complémentaires par rapport au CV et à la lettre de candidature. Cette phase comporte deux volets : les études et le parcours professionnel.

3. Les critères de motivation. Le but est de vérifier la cohérence de l'investissement professionnel du candidat avec la fonction et l'entreprise.

4. La validation des compétences. Vous vérifiez chaque compétence jugée indispensable en mettant le candidat à l'épreuve.

5. La vérification des caractéristiques de personnalité. En posant des questions axées sur l'expérience professionnelle, vous pourrez déterminer si le candidat possède les savoir-être définis dans le profil.

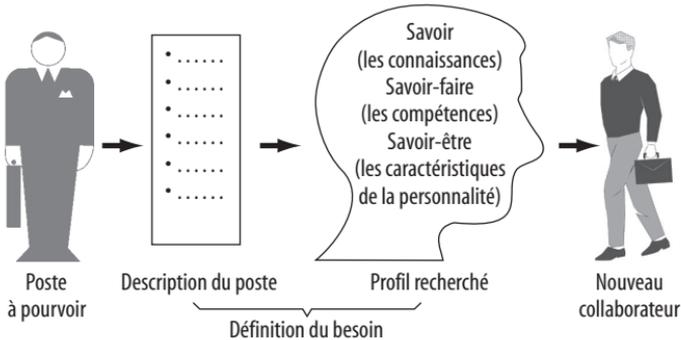
6. La présentation de l'entreprise et du poste. Le candidat a lui aussi besoin d'informations afin de déterminer si le poste à pourvoir correspond à ses aspirations.

7. La conclusion de l'entretien. Informez le candidat des étapes suivantes et du délai à l'issue duquel il aura une réponse.

Sept règles pour réussir ses entretiens

1. Préparez un guide d'entretien et utilisez-le efficacement. Le canevas que vous avez établi vous garantit contre les oublis et vous aide à vous focaliser sur les points importants.
2. N'hésitez pas à montrer aux candidats que vous suivez une trame pour mener votre entretien. Ils le percevront comme une démarche professionnelle et en seront rassurés.
3. Prévoyez un endroit calme où vous ne serez pas dérangé et coupez votre téléphone. Un entretien de recrutement nécessite beaucoup de concentration et de disponibilité.
4. Notez à l'aide de mots clés les réponses des candidats qui vous semblent essentielles ainsi que vos observations. Cela vous aidera à reconstituer l'entretien et à en faire l'analyse. Vous êtes à la fois observateur du candidat ainsi qu'acteur et observateur de la relation qui s'établit. Vous devez de ce fait gérer un équilibre entre implication et recul.
5. Respectez les candidats. Ne les faites pas attendre au-delà de l'heure fixée pour voir comment ils réagissent ou parce que vous avez d'autres priorités. Si vous avez vraiment une urgence, informez le candidat des raisons et de la durée du retard, et éventuellement reportez le rendez-vous pour pouvoir réaliser l'entretien dans de bonnes conditions.
6. Un entretien mené jusqu'à son terme doit se situer, selon la complexité du poste, dans une fourchette comprise entre une heure et deux heures.
7. N'hésitez pas à faire une pose si vous sentez une baisse de concentration tant chez le candidat que chez vous-même.

Principaux outils utilisés en recrutement



L'entretien de groupe. Il est utilisé par les entreprises qui ont un grand nombre de recrutements à réaliser sur un même poste pour opérer une présélection.

Le jury. Le candidat est soumis aux questions de plusieurs personnes. Cette technique est surtout utilisée pour les postes à forte tension.

La graphologie. Elle apporte un éclairage sur des traits de personnalité et des comportements. Mise à sa juste place, en support de l'entretien, elle apporte un regard intéressant sur un candidat.

La morpho-psychologie. Elle étudie la personnalité d'un individu à partir d'une analyse détaillée de son visage. Peu employée, elle est plutôt mal vécue par les candidats.

Les tests. Très nombreux, ils se subdivisent en plusieurs catégories :

- les tests d'efficiences comportant les tests d'intelligence et les tests d'aptitudes mentales et techniques ;
- les tests de personnalité comportant les inventaires de personnalité et les tests projectifs.



Hélène de Falco, *Maîtriser ses recrutements*, collection Fonctions de l'entreprise, 184 pages, Dunod, 2002 (2^e édition).

L'entretien d'évaluation

D'après Jacques Teboul, formateur.

Pour l'entreprise, l'entretien d'évaluation est conçu comme un outil de management qui permet d'améliorer les résultats en améliorant l'efficacité des personnes. C'est aussi le moyen de faire remonter des informations sur le fonctionnement des unités et des services.

Pour la DRH, c'est un outil de gestion du personnel, qui permet d'identifier les besoins de formation et qui facilite la gestion des carrières.

Pour le cadre, l'objectif est de limiter l'arbitraire et d'être reconnu à sa juste valeur. L'entretien d'évaluation lui permet de mieux percevoir ses points forts et ses points faibles, et d'identifier ainsi les moyens de progrès et de développement.

Pour que cet entretien se déroule dans de bonnes conditions, il faut d'abord en analyser les conditions préalables, nécessaires à l'évaluateur comme à l'évalué, qui serviront à créer un champ de références clair et commun sur lequel ils se seront mis d'accord. Ensuite, chaque acteur doit préparer de son côté l'entretien à la lumière de ce champ de références.

Enfin, il reste à savoir comment structurer et mener cet entretien, quelles attitudes et quels comportements adopter, comment doit se comporter le collaborateur s'il veut être efficace et éviter certains pièges.

Pour être efficace, le système d'évaluation doit intégrer les valeurs de l'entreprise et les normes propres à chaque fonction. Il ne peut être perçu positivement et fonctionnellement que par rapport à une politique de rémunération clairement expliquée. La hiérarchie doit être garante de cette cohérence et convaincue de l'utilité de ce système.

Définir les objectifs pour déterminer des critères d'évaluation pertinents

Références communes au manager et au collaborateur, les objectifs, quantitatifs et qualitatifs, formulés en termes d'actions, doivent avoir les caractéristiques suivantes :

- être peu nombreux ;
- être clairs, expliqués, cohérents ;
- être réalisables, ni trop faciles, ni trop élevés ;
- être observables pour les objectifs qualitatifs, soit par des comportements et des résultats constatables, soit par des indicateurs quantifiables pertinents.

La qualité et la justesse de l'évaluation dépendent des critères choisis. Les confusions sont fréquentes entre un résultat et des compétences, un potentiel, ce qui a été atteint en quantité et la façon dont cela a été obtenu, le quoi ou le combien avec le comment.

Généralement, l'appréciation porte sur les résultats, la compétence professionnelle, le respect des comportements attendus et des procédures, et enfin sur le potentiel.

Les critères doivent être traduits en termes de comportements, de faits, de résultats, d'actions, repérables par l'appréciateur et surtout l'apprécié, qui doit pouvoir y reconnaître la réalité de son travail. Sans cette précaution, l'entretien risque de rester dans le flou et les généralités. Par exemple, l'initiative ou le dynamisme, souvent considérés comme critères d'évaluation, sont autant de termes abstraits qui recouvrent des réalités et des comportements différents selon les personnes et les fonctions occupées.

Cette détermination en termes de comportements et de faits identifiables ne peut se faire qu'avec l'accord des personnes évaluées. La concertation est garante de la clarté du jeu.

Les pièges à éviter

L'entretien peut déraiser si vous contrôlez mal la situation ou si vous perdez de vue ou dénaturez l'objectif.

L'interrogatoire. L'évaluateur qui craint le face-à-face ou assume mal son rôle hiérarchique se réfugie derrière sa préparation. La série de questions est rapidement perçue par le collaborateur comme un interrogatoire agressif, manquant de naturel et de chaleur. Le plus souvent, l'entretien tourne court.

Le rituel inutile. L'évaluateur manifeste un comportement d'évitement parce qu'il ne ressent pas l'utilité de l'évaluation, est trop éloigné de la fonction du collaborateur, ou ne veut pas s'impliquer. L'apprécié en ressort avec un fort sentiment de frustration et de malaise. Il ne sent pas reconnu.

La résolution de problème. L'évaluateur part dans des discussions techniques et approfondies des problèmes de travail soulevés par le collaborateur, comme s'il s'agissait d'un entretien de travail. C'est une façon, souvent inconsciente, d'éviter le risque de l'évaluation.

Le dialogue de sourds. Situation fréquente : il existe un désaccord et chacun s'enferme dans une série d'échanges stériles pour avoir le dernier mot ce qui verrouille l'entretien. Les deux protagonistes ressortent avec la conviction qu'on ne peut « rien tirer » de l'autre et que toute discussion constructive est impossible.

L'arrosee arrosé. L'évalué, sans que ce soit forcément volontaire de sa part, se retrouve en position d'interviewer sur un certain nombre de questions. Variante de ce renversement de rôle, le responsable repart avec un certain nombre d'objectifs à réaliser : budget à obtenir, informations à donner...

L'évaluation comparée. L'évaluateur, ou l'évalué, fonde leurs appréciations en comparaison avec des collègues. Souvent le collaborateur fuit la situation en reportant le problème sur autrui. Ces comparaisons sont inefficaces dans la mesure où elles sont dévalorisantes et sources de conflits.

L'entretien de salaire. Le collaborateur cherche à entamer une négociation de salaire. Vous pouvez annoncer que cette négociation se déroulera dans un autre entretien. Cela dit, étant donné la relation entre les performances et la rémunération, vous ne pouvez empêcher l'évalué d'y penser.

Quelques systèmes d'appréciation

L'appréciation libre. Le supérieur hiérarchique est invité périodiquement à exprimer « librement » ce qu'il pense de chacun de ses subordonnés. Il rédige à cet effet une formule généralement très brève et souvent même stéréotypée.

La notation. Elle est souvent utilisée conjointement avec la formule d'appréciation libre. Le chef attribue à chaque collaborateur une note qui détermine sa position sur une échelle de valeur. Des règles tacites s'imposent à celui qui note : il ne peut ni descendre la note obtenue sans motif grave, ni l'augmenter en deçà d'un certain degré d'ancienneté. En soi, la note est peu explicite. Elle éclaire surtout le subordonné sur les dispositions de la hiérarchie à son égard.

L'appréciation analytique. Les deux procédés d'appréciation précédents n'autorisent que des jugements globaux. Aussi leur a-t-on substitué dans de très nombreux cas des systèmes d'appréciation analytique obligeant les supérieurs à évaluer leur personnel en fonction de différents critères tels que l'esprit d'initiative, le sens des responsabilités, l'équilibre émotionnel, le sens du commandement, la capacité d'organisateur, la créativité...

L'appréciation fonctionnelle par entretiens. Dans ce système, on s'abstient délibérément de faire porter l'appréciation sur les qualités personnelles des individus et on s'oriente vers une évaluation de leur mode d'adaptation aux fonctions qu'ils ont personnellement à assumer. On s'interdit par conséquent d'utiliser une grille commune à tous les cadres. L'appréciation se fonde sur l'examen d'un nombre limité de facteurs critiques pour caractériser la réussite ou l'échec. Bien menée, la procédure acquiert la valeur d'un contrat qui engage chaque partie à l'égard de l'autre.



Jacques Teboul, *L'entretien d'évaluation*, collection Fonctions de l'entreprise, Dunod, 128 pages, 2003 (2^e édition).

Coachez votre équipe

D'après **Pierre Longin**, formateur et consultant.

Les recettes traditionnelles de management qui avaient été conçues pour des sociétés stables et fermées ont pris un « sacré coup de vieux ». On est passé collectivement de l'appréhension qui peut être mobilisatrice à la peur qui est enfermement, défiance, repli. Praticué par vous-même, le coaching de votre équipe vous permettra de mettre davantage de cohésion entre vos collaborateurs en partageant la même vision et les mêmes valeurs collectives, tout en faisant jouer entre eux les complémentarités.

Les outils de base du coaching. Les outils essentiels, faciles à comprendre, mais qui demandent de la pratique, sont la schématisation des niveaux logiques de la personnalité, l'ennéagramme – une approche dynamique qui décrit neuf types de fonctionnement –, les principes de la PNL (programmation neurolinguistique) pour la compréhension et l'expression de ses émotions.

Les techniques de coaching pour manager les hommes au quotidien, c'est-à-dire les pratiques managériales inhérentes à la vie quotidienne de l'entreprise : mobiliser ses collaborateurs, déléguer du pouvoir et faire confiance, se réunir pour décider ensemble, et enfin apprivoiser le temps.

Les techniques de coaching pour manager les hommes sur le long terme. Pour beaucoup, le long terme se situe entre un et trois ans. Heureusement pour eux et leur société, la direction générale pense un peu plus loin ! La première pratique consiste à recruter avec art, chaque fois que c'est possible, pour renouveler vos collaborateurs et en faire des équipes diversifiées. La seconde consiste à accompagner le changement inévitable, le provoquer quand il faut et le manager dans la durée.

Savoir déléguer : une des clés du coaching

Pour un responsable, déléguer, c'est partager avec ses collaborateurs le pouvoir dû à sa fonction. Partager son pouvoir, mais pas ses responsabilités qui demeurent entières. De manière plus détaillée, c'est confier à ses collaborateurs la réalisation d'objectifs négociés, en leur laissant l'autonomie des méthodes et des moyens à mettre en œuvre dans le cadre prédéfini.

La délégation comporte l'assistance au moment de difficultés éventuelles ainsi que des mises au point périodiques, mais dans le cadre de procédures de contrôle et d'assistance convenues à l'avance.

Il s'agit donc d'une relation de confiance, d'ouverture à d'autres idées, d'autres façons de faire. La délégation est un contrat, renouvelable et révoquant, qui obéit à un certain nombre de règles.

Avant la délégation, une rencontre formelle précise un contrat qui comporte l'étendue et les limites de la délégation, les objectifs bien formulés, les moyens disponibles, les modalités des contrôles exercés, le rôle de chacun des équipiers.

Pendant la délégation :

- le délégant laisse son collaborateur agir seul, respecte son droit à l'erreur, intervient seulement pour les contrôles prévus ou sur appel exprès, est partenaire non censeur ;
- le délégataire travaille dans le cadre fixé, s'autocontrôle, est partie prenante des contrôles prévus, avertit si un imprévu grave survient.

Après la délégation, délégant et délégataire se rencontrent pour analyser les écarts et pour faire un bilan qui servira pour les expériences suivantes.

Déléguer obéit à deux règles : la loi de Pareto (80/20) et le principe de subsidiarité. Lorsque vous avez délégué, vous n'intervenez que subsidiairement ou en second rang. Votre délégataire ne fait appel à vous que s'il estime avoir épuisé toutes ses ressources ou si le problème dépasse à l'évidence sa délégation.

Quoi et pourquoi déléguer

Vous pouvez déléguer le suivi sur le terrain des mesures prises par l'équipe et, d'une manière générale, tout ce qu'un de vos collaborateurs peut faire mieux ou aussi bien que vous, y compris avec une formation complémentaire. Vous n'êtes ni omniscient, ni omni-compétent. D'ailleurs, personne ne vous le demande. Votre charisme est de faire réussir l'entreprise et l'équipe dont on vous a confié le management. Vous n'avez pas à être meilleur que chacun de vos collaborateurs dans son domaine de compétences. Si cela était vrai, cela signifierait que vos collaborateurs ne sont pas bons puisqu'à vous seul, vous pouvez les remplacer tous.

Quelques bonnes raisons de déléguer :

- Travailler seul a ses limites, entre autres votre temps et votre énergie disponibles. En déléguant, vous gagnez du temps et êtes disponible pour vous dégager des tâches courantes et prendre du recul.
- Votre entreprise et vous-même profitez des connaissances et de l'expérience de tous vos collaborateurs.
- Vous êtes acteur dans le développement des capacités, de l'autonomie et de la prise d'initiatives de vos collaborateurs.
- La délégation est un outil très puissant pour mobiliser vos collaborateurs et leur faire prendre un maximum d'initiatives et de responsabilités.

Ce qu'il n'est pas correct de déléguer :

- Le corps de votre fonction et notamment les choix primordiaux en ce qui concerne l'organisation et la gestion des hommes, les relations importantes avec la hiérarchie, les autres services et les clients, l'arbitrage des conflits majeurs, le contrôle périodique des points essentiels, les orientations à moyen et long terme.
- Les tâches les plus ingrates.
- Les tâches qui vous ennuient.

L'art du recadrage

Un comportement n'a de sens qu'à partir du moment où nous lui en donnons un. Ce n'est pas l'événement qui en lui-même pose problème, c'est l'opinion que nous en avons, le sens que nous lui donnons.

Un des présupposés de la PNL est que derrière chaque comportement, il y a toujours une intention positive pour l'auteur du comportement. Recadrer, c'est structurer de manière positive un événement, *a priori*, négatif.

Entraînez-vous à séparer comportement et intention, et recherchez celle-ci derrière celui-là, en faisant comme si l'intention était positive. Par exemple, au lieu de penser que votre interlocuteur est rigide, trouvez-le affirmé.

L'un de vos collaborateurs dérape. Utilisez d'abord le cadre du blâme pour faire rentrer dans le rang. Puis trouvez – rapidement – au moins un recadrage susceptible de l'aider. Exemple :

- **Ce qu'il vous dit** : C'est pas juste. Ce n'est pas ma faute... C'est parce que...
- **Cadre du blâme** : Tu es de mauvaise foi... Comme d'habitude, tu rejettes la faute sur...
- **Cadre de l'encouragement** : C'est parce que j'ai confiance en toi et en tes capacités que je t'indique tes erreurs. Tu es capable de les corriger. Veux-tu que je t'aide ?

Quelques qualificatifs utiles pour recadrer

- *Dogmatique, intolérant, raide* : assuré, constant, direct, honnête, intègre...
- *Arrogant, brutal, excessif* : accrocheur, combatif, courageux, enthousiaste...
- *Indécis, paresseux, rêveur* : amène, appliqué, avisé, calme, compréhensif...
- *Imprudent, inconséquent, opportuniste* : ardent, audacieux, énergique, entreprenant, gagnant, intrépide, rapide, résolu, vif...



Pierre Longin, *Coachez votre équipe*, collection Fonctions de l'entreprise, 296 pages, Dunod, 2003 (2^e édition).

Méthode de négociation

D'après Alain Pekar Lempereur, professeur à l'Essec, **et Aurélien Colson**, chargé de mission au Commissariat général du Plan.

On ne naît pas bon négociateur, on le devient.

La négociation est devenue omniprésente dans notre vie, dans ses dimensions tant privée que professionnelle. Les situations où une autorité légitime s'impose d'elle-même, de façon claire et non contestée, se raréfient. Nous sommes désormais dans une société plus « horizontale », où la variété des choix offerts appelle la mise en place de processus négociés de prise de décision.

Ainsi, savoir bien négocier est une compétence essentielle, au cœur du bien vivre ensemble et à rebours des vieux réflexes de décision unilatérale imposée d'en haut.

La présente méthode est construite en huit étapes :

- 1. Douter avant de négocier**, ou comment dépasser une approche intuitive de la négociation.
- 2. Préparer avant de négocier**, ou savoir comment anticiper sans bloquer.
- 3. L'essentiel avant l'évident**, ou comment construire la séquence de négociation.
- 4. L'écoute avant la parole**, ou comment fonder une communication efficace.
- 5. Créer de la valeur avant de la répartir**, ou comment favoriser la résolution de problèmes.
- 6. La gestion des émotions avant les solutions au fond**, ou comment apaiser une situation sans rompre la relation.
- 7. Approfondir la méthode avant de gérer la complexité des différences**, ou comment aborder les négociations multilatérales ou multiculturelles.
- 8. Formaliser l'accord avant de conclure**, ou comment acter les bénéfices d'une négociation.

Les atouts de la préparation : qui, quoi, comment

Qui négocie ? C'est la dimension des personnes, car pour négocier, il faut être deux. Exprimé en termes positifs, ces deux personnes ont besoin l'une de l'autre pour résoudre un problème commun.

Dans de nombreuses négociations, le négociateur ne négocie par pour lui-même, mais au nom d'un autre, un avocat pour son client, un directeur général pour son conseil d'administration... On parle de rapport d'autorité entre le mandant et son mandataire.

Lorsque plusieurs acteurs sont présents à la table de négociation, on parle de négociation multilatérale. Vous devez identifier ces acteurs et leurs relations, qui peuvent être de déférence, d'influence, d'antagonisme, ou absente.

De quoi négocie-t-on ? C'est la dimension du fond ou de la substance, l'objet même de la négociation, ses enjeux et son contenu.

Les motivations de chaque partie peuvent être classées en quatre catégories de difficulté croissante :

- les intérêts partagés par les deux parties et compatibles entre eux ;
- les intérêts différents mais compatibles ou complémentaires ;
- les intérêts similaires mais concurrents ou incompatibles ;
- les intérêts différents et contradictoires, voire mutuellement exclusifs.

L'art de la négociation consiste à explorer ces différentes motivations pour élaborer des combinaisons optimales jouant sur les similarités et les différences d'intérêt.

Comment négocie-t-on ? C'est la dimension du processus, l'organisation concrète de la négociation et la gestion de son déroulement.

Le choix d'un processus adapté, le soin apporté à la communication, et l'attention portée aux aspects logistiques de la négociation sont autant de conditions nécessaires au succès. L'expérience prouve que l'intendance ne suit pas toujours : cordon d'ordinateur ou adaptateur oubliés... Quel dommage de prendre le risque d'un échec en négligeant les conditions matérielles.

Les écueils à éviter

Pas de cercle d'apprentissage. Tourner la page, après un succès ou un échec est humain, et une mauvaise habitude. Tirer les leçons d'une expérience de négociation est une tâche à part entière.

Le positionnalisme. « C'est comme ça et pas autrement ». Le résultat obtenu est très rarement celui escompté : détérioration durable des relations, désir de revanche...

L'approche compétitive. Toute transaction est vue comme un jeu à somme nulle avec un vainqueur et un vaincu avec nécessité d'envoyer l'autre au tapis. Résultat : un climat délétère.

L'approche concessive. Si l'approche gagnant/perdant aboutit le plus souvent à perdant/perdant, l'approche donnant/donnant mène souvent à des solutions de facilité mi-chèvre mi-chou, insatisfaisantes pour les deux parties.

La confusion du fond et de la relation. Lorsque la négociation traite d'un conflit, le négociateur intuitif oublie qu'il doit résoudre le problème *avec* la personne et s'attaque à la personne qu'il confond avec le problème.

La préférence pour le court terme. « L'avenir dure longtemps ». Enfermer la négociation dans un horizon temporel court, c'est mettre en péril sa réputation et s'exposer à des retours désagréables à long terme.

L'unicité de solution. Nous sommes tous tentés de considérer qu'il n'y a qu'une solution possible, sous-entendu la nôtre. De fait, il y en a certainement d'autres. Encore faut-il rendre leur découverte possible.

L'arbitraire des solutions. Vous êtes persuadé d'avoir raison, vous foncez sans perdre de temps en explications vaines. Erreur. Plus on dispose de pouvoir, plus il faut s'imposer un devoir d'explication.

La surévaluation de soi. Donc la sous-évaluation de l'autre. Bref, « l'enfer, c'est les autres ». Le négociateur d'en face est comme vous. Rarement stupide, il n'apprécie pas d'être le dindon de la farce.

La négomanie. Considérer que tout se négocie est un défaut fréquent chez les passionnés du dialogue. Elle devient vite une justification de l'inertie.

Efficaces contre les jugements hâtifs en contexte interculturel : « les 5 R »

L'arrogance et le désintérêt d'autrui coûtent cher en négociation. C'est encore plus vrai en contexte multiculturel, où il faut dépasser les obstacles de la langue et des usages. Dans ce cas, il sied d'éviter de venir en touriste. Il faut au contraire négocier en voyageur, c'est-à-dire en témoignant d'un intérêt authentique pour cet environnement nouveau, avec un souci constant de l'autre, pour évoluer si possible en harmonie avec lui. En évitant les clichés, vous éliminerez bon nombre de biais cognitifs et vous pourrez circonscrire les malentendus.

Reconnaître la propension naturelle à juger. Nous nous laissons entraîner avec facilité vers les clichés culturels et nous étiquetons l'autre sans attendre : « c'est une attitude typique d'un Anglais, d'un syndicaliste... ».

Réfréner cette propension. Prenez du recul, considérez que peut-être le jugement sur la base de préjugés résulte d'une inférence un peu rapide.

Retracer au sein de notre identité l'attitude étrangère comme familière. Si vous jugez l'attitude de l'autre comme typiquement autre, c'est parce que vous la trouvez « trop ou pas assez quelque chose ». Si vous jugez cet autre « trop » agressif par exemple, essayez de vous rappeler si vous ne vous êtes pas conduit de façon identique en certaines circonstances.

Réapproprier cette attitude. Si soudain vous pouvez faire vôtres des comportements qui vous apparaissaient au départ si étranges, vous avez franchi un grand pas sur le chemin de l'interpersonnel et de l'interculturel.

Refaire surface. Les étapes précédentes menées à bien, il est possible de revenir à la négociation avec un regard neuf, avec un sourire où l'autre est un peu comme moi. Il devient alors beaucoup plus facile de continuer la conversation parce qu'elle se produit sur un terrain d'entente.



Alain Pekar Lempereur, Aurélien Colson, *Méthode de négociation*, collection Stratégies et Management, Dunod, 272 pages, 2004.

Construire et défendre son budget

D'après **Caroline Selmer**, consultante.

Pierre angulaire de la gestion d'une entreprise ou d'une organisation, un budget est un tout dont les règles s'emboîtent les unes dans les autres. Son processus doit être optimisé au moindre coût pour répondre efficacement aux attentes des acteurs de l'entreprise. En structurant l'organisation générale, le processus budgétaire oriente les comportements. C'est une démarche d'amélioration des performances économiques et qualitatives.

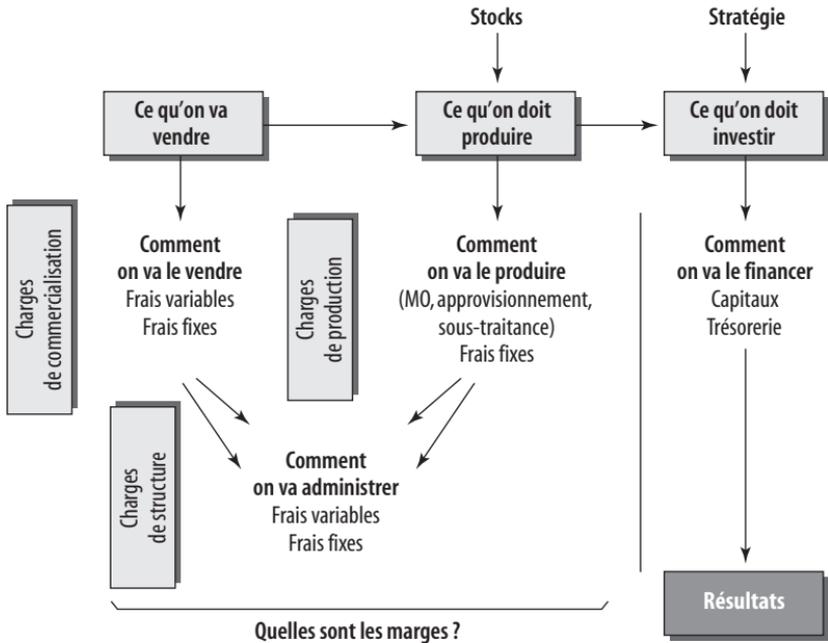
La préparation du budget. Assurer le bon déroulement du processus budgétaire permet, au niveau de la direction générale, de procéder par étapes dans la poursuite des objectifs stratégiques et de définir les moyens nécessaires à la réussite de chacune des étapes. Bâtir votre budget, c'est d'abord faire le point sur votre activité, comprendre ce qui a favorisé ou défavorisé l'atteinte des résultats, et choisir de nouveaux objectifs.

Les différents types de budget. Chaque budget a ses spécificités. On ne traite pas de la même façon un budget commercial ou de production lié fortement au volume d'activité et des budgets dépendant d'une volonté de la direction générale. Contrairement aux idées reçues, un budget de production ne s'adresse pas seulement au secteur industriel. De nombreux ateliers de production existent dans les activités de service. De même, les frais généraux recouvrent un champ beaucoup plus large que les seules structures du siège.

La défense et le suivi du budget. Un budget peut être construit sur le papier d'une manière quasi parfaite, il n'en reste pas moins purement virtuel tant qu'il n'est pas accepté. Une fois accepté, le budget doit être respecté. Le contrôle budgétaire fait partie intégrante du système de contrôle de gestion. Des indicateurs d'alerte et d'anticipation permettent la mise en œuvre des actions correctrices qui feront partie intégrante du cycle de progrès.

L'élaboration des budgets fonctionnels

Les deux budgets déterminants sont celui des ventes et celui de production. Tous les autres budgets dérivent de ces deux premiers (approvisionnement, main d'œuvre, sous-traitance, coûts de distribution, coûts de structure en rapport à la production et à la commercialisation, frais généraux de siège, investissements et trésorerie). L'ensemble de ces budgets constitue le budget global de l'organisation.



Enchaînement des budgets

L'apport du contrôleur de gestion

Face aux attentes des dirigeants et des responsables opérationnels, le contrôleur de gestion doit remplir un rôle de technicien, de conseil et d'animateur.

Le technicien. Il sait concevoir et entretenir le système d'informations de gestion aussi bien en termes de délais que de qualité (fiabilité et signification). Quand il met en place ces systèmes (dont le but est d'optimiser les moyens techniques, humains, et financiers à court, moyen et long termes), il est aussi le garant de leur bon fonctionnement et doit s'assurer constamment que l'information qu'il met à disposition est utile.

Le conseiller et l'animateur. Il met au point des procédures aussi différentes que celles qui concernent l'élaboration des objectifs, des programmes, des budgets ou encore des tableaux de bord. Il assure la pérennité des procédures en les concevant de façon suffisamment souple afin qu'elles intègrent les évolutions sans être constamment remises en cause. Du fait de sa fonction transversale, il est le promoteur naturel de la dynamique d'acceptation du changement. Pour favoriser les prises de décision, il anime et met en place des procédures de concertation.

Organiser le benchmarking. Cette technique de motivation consiste à comparer ses propres pratiques avec « les meilleures parmi les meilleures », ce qui induit une tension permanente dans la recherche du progrès et rend l'autosatisfaction très éphémère.

Le benchmarking interne compare entre elles les performances des unités comparables au sein d'une même société ou d'un groupe.

Le benchmarking compétitif, souvent basé sur des études faites par de tierces parties, telles que consultants, organisations professionnelles, administration... amène à se comparer à ses concurrents.

Le benchmarking générique compare des fonctions ou des processus dans un autre secteur d'activité.

Les contrôleurs de gestion devraient pousser à la généralisation de ces benchmarking, en osant donner un retour d'informations à leurs dirigeants et en osant aller rechercher les meilleures pratiques dans d'autres organisations.

Comment éviter quelques erreurs courantes

Le budget est jugé trop « optimiste » ou trop « pessimiste » :

- Mettre les ressources allouées en adéquation avec les objectifs.
- Fixer des objectifs réalistes qui concourent à la motivation.
- Préférer un budget pessimiste à un budget optimiste car un accord sur des compléments de ressources en cours d'année est mieux ressenti que des plans d'économie.

Le budget n'est pas en phase avec la première année du plan stratégique :

- Tirer le budget vers le haut.
- Modéliser la première année de vision stratégique.
- Bâtir un processus de planification interactif.

Les développements informatiques réalisés en interne ne s'adaptent plus aux évolutions de la structure :

- Intégrer le processus budgétaire au sein du système d'informations commerciales et comptables.
- Limiter l'accès aux chiffres aux utilisateurs concernés.
- Utiliser un progiciel en réseau.

Il y a confusion entre les objectifs budgétés et les tendances annuelles dans une prévision : constats plutôt qu'actions correctrices :

- Expliquer le budget de départ lors des discussions et des réunions d'arbitrage.
- Associer des plans d'action aux prévisions.
- Évaluer les réalisations de façon structurée en fin d'exercice.



Caroline Selmer, *Construire et défendre son budget*, collection Fonctions de l'entreprise, Dunod, 256 pages, 2003.

Concevoir le tableau de bord

D'après Caroline Selmer, consultante.

Les tableaux de bord amènent à disposer d'outils de pilotage fondés sur :

- des indicateurs à la fois financiers et non financiers ;
- la traduction de la stratégie en objectifs et en actions concrètes ;
- l'anticipation et la souplesse qui caractérisent les configurations organisationnelles réactives.

Les huit facteurs clés de succès d'un tableau de bord sont les suivants :

- Identifier les objectifs stratégiques qui vont guider la réflexion et mettre en évidence les points clés de la performance.
- Choisir des indicateurs de précision en commençant par recueillir et définir avec soin les besoins des utilisateurs. Attention à ne pas occulter de données ou d'axes d'analyse importants.
- Avoir une définition précise et commune de l'information.
- Impliquer fortement la DG : définition et respect de la règle du jeu, information aux utilisateurs, exploitation active de l'outil tableau de bord.
- Avoir une approche organisationnelle par le système de management et une approche informatique par le système d'information décisionnel.
- Favoriser dès le départ l'appropriation par les utilisateurs du système.
- Le pragmatisme et la diplomatie du contrôleur de gestion.
- S'adapter facilement aux nouvelles orientations stratégiques et aux nouveaux projets.

La méthode Janus

1. Jalonner toutes les étapes d'un projet.

2. Justifier d'un cadre pour l'action.

À l'image de Janus, le dieu au double visage, les deux phases obligatoires d'un lancement de projet sont l'organisation du dispositif et la formalisation des missions.

3. Analyser les besoins des utilisateurs.

4. Architecturer les besoins des utilisateurs.

Le recueil de l'information permet de définir clairement les objectifs et le niveau de délégation qui sera confié à chaque responsable. Ce sont les deux fondements de l'organigramme de gestion qui devra recevoir l'assentiment de la direction générale.

5. Normaliser les différentes mesures de la performance.

6. Normer les liaisons entre pilotage et performance.

Ensuite, performance et pilotage représentent les deux angles de l'information décisionnelle devant figurer dans le tableau de bord.

7. Unifier les modes de représentation du tableau de bord.

8. Utiliser un système informatique adapté.

Cependant, le contenu d'un tableau de bord ne se limite pas à un choix d'indicateurs. Représentation et informatique sont les deux supports de l'information. Avant de produire et de diffuser les tableaux de bord, il est nécessaire de travailler sur la mise en forme des indicateurs et de choisir les meilleurs modes d'alimentation.

9. Structurer la mise en œuvre du tableau de bord.

10. Situer le tableau de bord au cœur même du management.

Enfin, pour assurer la continuité et l'évolution du système dans le temps, il reste à définir ses conditions de production et d'exploitation, deux exigences de la pérennité du système.

15 moyens pour aboutir à un tableau de bord inutile

1. N'utiliser que des indicateurs financiers puisque de toute façon, tout finit par se traduire en euros.
2. Détailler à l'extrême car on risque de vous demander le détail par la suite.
3. Si vous ne pouvez pas travailler en centimes, travaillez en euros.
4. Publier le tableau de bord le plus tard possible pour avoir des chiffres certains, contrôlés par la comptabilité.
5. Ne pas faire de commentaires car ils sont toujours subjectifs et les chiffres parlent d'eux-mêmes.
6. Diffuser le tableau de bord à tout le monde en pensant que cela intéressera toujours quelqu'un.
7. Si vous en faites un nouveau, ne supprimez pas l'ancien sous prétexte qu'on n'est jamais assez informé.
8. Lors des réunions, inviter les responsables des écarts à justifier leurs erreurs.
9. Ne pas définir les termes utilisés puisque tout le monde les connaît.
10. Faire apparaître beaucoup d'historique car cela permet de voir d'où l'on vient.
11. Ne pas dire qui est responsable de sa conception car il serait ensuite constamment dérangé.
12. Ne mettre aucun graphique car ce sont des gadgets peu sérieux.
13. Faire faire le tableau en priorité sur le système central par les informaticiens.
14. Ne pas faire redescendre l'information car le tableau de bord est d'abord un outil de direction.
15. Et surtout, n'en parler à personne avant, et jamais aux opérationnels car on pourrait vous prendre l'idée.

Exemple d'indicateurs pour la fonction Communication dans une entreprise

Communication

Indicateurs économiques	Existant	Indispensable	Utile	Intéressant	Non significatif
<ul style="list-style-type: none"> • Dépenses de communication/chiffre d'affaires • Dépenses par opérations • Coûts du service/budget de communication 					
Indicateurs physiques	Existant	Indispensable	Utile	Intéressant	Non significatif
<ul style="list-style-type: none"> – Activité • Nombre d'articles publiés dans l'année • Nombre de pages – Qualité • Indice annuel d'image • Nombre de points de tonalité/nombre d'articles • Conformité au cahier des charges, à la demande • Indice de restitution d'un message • Taux de participation à un événement – Délai • Respect du délai • Délai de réalisation des actions 					
Autres indicateurs	Existant	Indispensable	Utile	Intéressant	Non significatif
<ul style="list-style-type: none"> – Indicateurs d'éclairage • Indice d'image d'un partenaire – Suivi de projet • Réalisation d'une opération événementielle • Enquête de satisfaction ou d'image 					



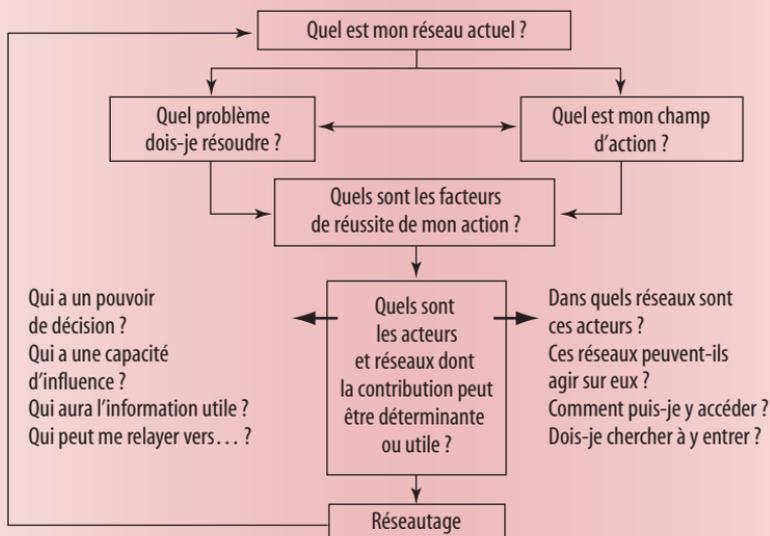
Caroline Selmer, *Concevoir le tableau de bord*, collection Fonctions de l'entreprise, Dunod, 304 pages, 2003 (2^e édition).

Développez et activez vos réseaux relationnels

D'après Christian Marcon et Nicolas Moinet, maîtres de conférences à l'université de Poitiers.

Le réseau fait partie de notre quotidien : réseau professionnel, communautaire, politique... Aujourd'hui, encore plus qu'hier, faire du réseau est nécessaire pour évoluer, tant personnellement que professionnellement.

Le réseautage est une démarche stratégique. Il faut bien comprendre la dynamique des réseaux, analyser le vôtre sans complexe, prendre vos repères stratégiques, se placer au cœur du dispositif, choisir le bon levier d'action pour trouver un moyen efficace de réaliser vos projets.



Vers une démarche de stratégie-réseau

Le savoir-manager en réseau

S'il n'y a pas de recettes miracles qui marchent à tous les coups car les contextes des réseaux sont trop variés, voici quelques principes de base de management en réseau qui vous rendront service.

Envisagez le réseau comme un système de flux vivants. Dans le dispositif réseau, les membres sont des points d'intersection, les nœuds. Les flux sont les échanges entre les membres, la sève. Vous pouvez resserrer les nœuds, ou offrir de nouveaux services aux membres.

Distinguez le corps et l'ombre. Un réseau organisé a toujours une raison d'être fondatrice, qui est sa force d'attraction première. Assez généralement, le réseau projette une ombre qui abrite et rend discrets d'autres flux que ceux fondés par la raison d'être : services petits ou grands, affaires qui s'esquissent...

Sortez gagnant-gagnant des conflits. C'est la logique qui convient le mieux à l'esprit réseau en raison de l'ombre du futur, c'est-à-dire ce que l'avenir permet d'espérer. Les deux autres possibles : gagnant-perdant (vous vous efforcez d'avoir le dessus) et perdant-perdant (ne pouvant gagner, vous faites en sorte que l'autre perde aussi) sont contre-productives.

Gagnez de l'autorité par l'adhésion. Sauf dans le cas de réseaux strictement hiérarchisés, la voix du management la plus probante est celle de l'implication. Le réseau reconnaît les siens à l'aune de leur apport. Vous apportez du temps, des services, de l'intelligence, vous en retirez une reconnaissance, d'autres informations...

Développez votre culture réseau en gardant l'esprit ouvert. La presse regorge de récits de réseautage. Il ne s'agit pas de s'éblouir ou de se récrier, mais de comprendre les dynamiques à l'œuvre. Allez aussi au-delà de ce qui peut sembler directement utile. Voir large est une qualité du réseuteur, et le filtre réseau est passionnant.

Ne vous laissez pas dévorer par le réseau. En moyenne, chacun est en mesure d'entretenir des liens directs avec une trentaine de personnes. N'ayez pas les yeux plus gros que le ventre et limitez-vous à l'essentiel. Par ailleurs, la question du temps est au cœur du réseau. Laissez-le respirer.

Les sept talents capitaux du parfait réseuteur

Quelles sont les qualités d'un bon réseuteur ? Les vôtres ? Certes. Mais encore ?

1. **Être convivial.** On n'a jamais deux fois l'occasion de faire une première bonne impression, et cette première impression ne dure que si vous savez garder un bon caractère.

2. **Être tenace.** Velléitaires s'abstenir. On ne fait pas des « coups », ou seulement une fois ; c'est dans la durée que le réseau joue son rôle. Soyez donc sûr, avant de vous engager, que vous aurez le temps et les moyens nécessaires pour tenir la distance. « Loin des yeux, loin du cœur » : il faut réactiver et entretenir régulièrement ses contacts.

3. **Être pro actif.** Le dynamisme est de rigueur. Vous devez être celui qui participe aux projets, qui répond présent aux rencontres, qui envoie des messages et qui répond aux messages reçus. Ce n'est pas par hasard que les associations cherchent des membres actifs.

4. **Être discret.** Réseauter, c'est créer des liens de confiance. Comment faire confiance à quelqu'un qui ne sait pas être discret ? Il faut savoir garder les oreilles grandes ouvertes et tourner sa langue sept fois dans sa bouche avant de parler.

5. **Être diplomate.** La diplomatie, c'est savoir limiter l'apparition de conflits et les résoudre. C'est aussi le tact dans la relation, le savoir-vivre. D'une façon plus stratégique, un réseau ne s'exploite pas : il se sollicite. Réseauter n'est pas harceler. Tout est dans l'indirect. On pourrait même aller jusqu'à dire que, pour bien utiliser son réseau, il ne faut rien lui demander.

6. **Être fiable.** Connaissez-vous vous-même, n'allez pas là où vous vous sentiriez mal. À la fin, on finit toujours par le regretter. Qu'il y a-t-il de pire que d'être coopté pour ce qu'on n'est pas ? Dans une société où l'information se diffuse massivement, s'il reste encore possible de s'élever au-dessus de son seuil d'incompétence, s'y maintenir relève de la mission impossible.

7. **Être animateur.** D'une certaine manière, le réseutage procède de la danse : trouver des partenaires, entrer dans la musique, se mouvoir en même temps qu'eux, laisser de l'espace pour que chacun puisse s'exprimer, échanger des regards et des gestes complices... pour assurer la connivence.

La boîte à outils pour se créer son réseau

Aucun outil ne saurait pallier seul un manque d'analyse ou l'absence d'une démarche pensée. Mais ceux qui suivent rendent des services.

La carte de visite. Point de réseuteur digne de ce nom sans carte de visite. Traitez les cartes collectées comme doit l'être une information précieuse. Par ailleurs, si la carte crée l'occasion d'un échange, elle ne s'y substitue pas. Une carte qui n'est pas prolongée par un contact dans les semaines qui suivent perd de son sens.

La messagerie électronique. Le premier intérêt est d'organiser la base de données « réseau » que peut constituer votre carnet d'adresse.

Les listes de diffusion et les forums. Surtout, n'adressez pas systématiquement à tous un message qui ne concerne qu'une fraction. L'effet en serait désastreux. Au contraire, ciblez vos destinataires avec précision. Constituez des listes de diffusions thématiques. Vous recevrez des informations utiles en retour. Apportez vos contributions à deux ou trois forums, pas plus.

Le weblog. C'est un moyen efficace pour nouer rapidement des contacts utiles. Mettre en ligne des informations et des analyses de qualité est une démarche qui a toutes les chances de vous ouvrir des opportunités.

Les annuaires et le Who's Who. Ils peuvent se révéler des outils efficaces pour révéler certains circuits de d'information, de décision ou d'influence.

Les sites de social networking. C'est la dernière mode. Vous n'étendrez votre réseau avec ces outils, mais vous pourrez le faire vivre d'une manière professionnelle.

Le cigare. On ne s'improvise pas fumeur de cigare. Pas facile de se faire accepter dans ce club très fermé, et très efficace. Ce fut ainsi que Kofi Annan se fit ouvrir les portes de l'Irak.



Christian Marcon, Nicolas Moinet, *Développez et activez vos réseaux relationnels*, collection Efficacité professionnelle, Dunod, 216 pages, 2004.

Demain, je parle en public

D'après Thierry Destrez, formateur et consultant en communication.

Quels que soient les enjeux, votre responsabilité ou votre auditoire, vous devez quand vous prenez la parole en public vous montrer clair, intéressant et convaincant.

Vous vous demandez comment préparer votre intervention et structurer votre exposé ; ou comment maîtriser votre appréhension et prendre la parole avec aisance ; ou encore comment préparer vos réunions et faire travailler un groupe ; ou enfin comment faire face à un public passif ou critique.

Voici douze clés pour que les mots de l'écrit vous épargnent désormais les maux de l'oral.

- Avant : Soyez prêt
- 1. Anticipez les priorités, le dispositif
- 2. Préparez votre présentation
- 3. Préparez votre réunion
- 4. Préparez-vous mentalement et répétez
- Pendant : Soyez à l'aise
- 5. Apprivoisez votre trac
- 6. Votre corps parle
- 7. Votre voix raconte bien
- 8. Parlez en style oral
- 9. Maîtrisez le débat
- Après : Soyez vous-même
- 10. Progressez jour après jour
- 11. Vous êtes vous-même
- 12. Communiquez comme les meilleurs

Le trac est votre meilleur ami

Nerfs en pelote, cœur aux quatre cents coups, estomac en boule, sangs retournés : dites-vous tant mieux. C'est signe que votre machine tourne rond et que tout va bien. Vous avez le trac et c'est tant mieux ; c'est ce qui va vous permettre de tirer le meilleur de vous-même.

Notre corps possède un processus d'alarme qui, dans certains cas extrêmes de danger, peut en effet assurer notre survie en déclenchant la réponse la mieux adaptée. La première phase du processus est une brusque décharge d'adrénaline. Cette émotion va se transformer soit en réaction positive : mécanisme de succès (le « bon » trac), soit en réaction défensive : mécanisme de l'échec (le « mauvais » trac).

Notre métabolisme peut nous conduire à deux réactions opposées :

- chez certains, cela se traduira par une quasi-paralysie des muscles (« tétanisé, cloué sur place... »), avec sensation de froid ;
- chez d'autres, par des tremblements, des rougeurs...

À chacun son trac.

Or le trac est un phénomène invisible, ou que nous rendons généralement invisible. Le secret pour s'adapter en souplesse ? C'est celui des sportifs de haut niveau, faire le vide : décontractez votre corps, relâchez votre respiration, regagnez un bon mental. Vous êtes prêt à passer à l'action.

Les mauvaises échappatoires sont :

- l'évitement : trous, pleurs, incapacitation, maladies,
- l'énervement : cris, insultes, coups ;
- les palliatifs (déconseillés) : drogues, alcool, médicaments bêtabloquants.

La bonne tactique est la suivante :

- **Avant**, soigner la préparation : faire des fiches (mots clés), répéter et visualiser, bien se concentrer.
- **Sur l'instant**, faire preuve de maîtrise de soi : lâcher prise, respirer par le ventre, corps souple et expressif, mental positif, droit à l'erreur.

Parler juste

Lorsqu'un message n'est pas sincère, l'auditoire ne croit les mots qu'à 7 %, alors qu'il se fie, en moyenne, à 55 % sur la part visuelle du message, et à 38 % sur sa part auditive.

Bien plus que les mots, c'est votre langage non-verbal qui persuade. Le corps « parle » et ne sait pas mentir. D'où l'intérêt d'être congruent, c'est-à-dire authentique et spontané.

Il faut réunir dès le départ deux conditions pour que le non verbal soit à l'aise et parle juste :

- accepter de montrer ce que l'on ressent : être simple et spontané ;
- réduire sa tension (trac) : apprendre à se détendre, à lâcher prise.

Les quatre grands outils du **langage du corps** sont les suivants :

- l'attitude : la posture (c'est-à-dire la base au sol), le centre de gravité, les déplacements ;
- les gestes : la position des mains et l'ouverture des gestes ;
- le regard, qui doit être présent, détendu et attentif ;
- le visage, restez serein et expressif, avec un sourire nuancé.

La **voix** raconte également, et elle a son « solfège » :

- le volume, de la voix soutenue à la confiance, avec une articulation claire ;
- les intonations, nuancées de grave à l'aigu et ponctuées en finale ;
- le débit, qui doit être posé, de l'ordre de 150 mots par minute, et rythmé en faisant varier le débit sur les exemples ;
- les silences qui se manifestent par les pauses et les respirations.

Enfin, communiquer, c'est d'abord établir le contact par le regard. L'absence de regard est vite insupportable à l'auditoire, qui ne peut s'empêcher de vous prêter des motifs pervers (fuite, manque de conviction...).

Pour rendre votre regard actif, centrez-vous sur l'auditoire. En outre, cela vous permettra de constater de visu la réaction de vos interlocuteurs : vous aurez en temps réel la réponse à votre message.

Quelques trucs pour maîtriser le débat

Votre présentation est terminée, vient le débat. C'est le moment de faire comme les « pro », qui semblent constamment maîtres d'eux et capables de se sortir avec aisance de toutes les difficultés.

Les apparences sont souvent trompeuses. Comprenez les réactions de votre contradicteur :

- derrière la froideur, il y a de la réflexion (restez détendu) ;
- derrière la critique, il y a de l'espoir, une demande (soyez constructif) ;
- derrière l'agression, il y a souvent de la peur (comprenez-la, rassurez-le) ;
- derrière la colère, il y a du chiqué (ne vous laissez pas impressionner) ;
- mieux vaut entrer dans la logique de l'autre que la contrer.

Prenez les choses avec élégance :

- comme un jeu de l'esprit et non comme un combat ;
- ne vous sentez pas visé personnellement, vous n'êtes pas en cause ;
- respectez votre contradicteur ou, au minimum, « faites avec » ;
- soyez beau joueur : donnez-lui la partie du point sur lequel il a raison ;
- ne cherchez pas à avoir raison **contre** lui : visez à avoir raison **ensemble** !

La force tranquille du silence :

Le pire est arrivé ; vous êtes pris à partie et provoqué de façon inacceptable. Les trois techniques suivantes qui reposent sur le silence et la maîtrise émotionnelle s'appuient sur le principe de l'assertivité, c'est-à-dire l'affirmation sereine de soi et l'acceptation de la différence de l'autre.

Face à l'insistance, à la pression : **le disque rayé**. Répétez votre réponse, sans impatience, sans rien ajouter.

Face à une attitude mal intentionnée, **l'édredon**. Restez neutre, sans chercher à faire valoir votre position ni entamer la moindre discussion.

Face à l'escalade de la critique, à la polémique, **le sphinx**. Cette variante du disque rayé demande un contrôle absolu du corps : restez neutre et silencieux.



Thierry Destrez, *Demain, je parle en public*, collection Communiquer, Dunod, 248 pages, 2004 (3^e édition).

Synthèse : mode d'emploi

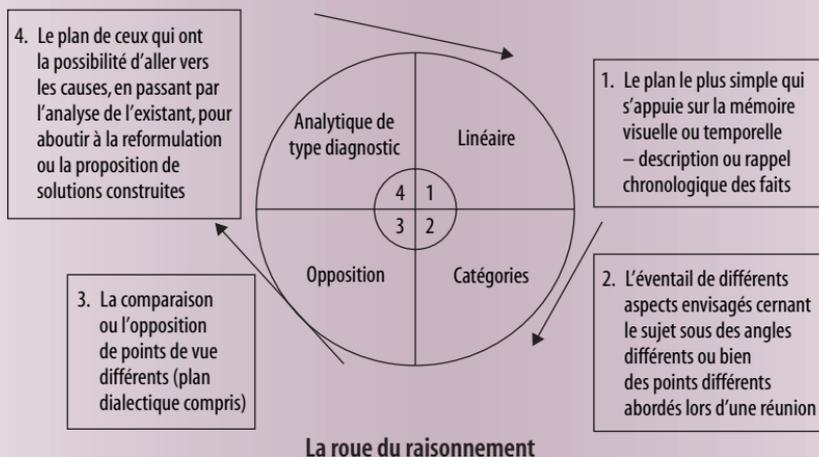
D'après **Michelle Fayet et Jean-Denis Commeignes**, formateurs et consultants.

L'analyse et la synthèse, deux opérations complémentaires et indissociables font appel à un ensemble de processus mentaux.

1. État des lieux. Définissez votre profil de synthétiseur. Êtes-vous plus enclin à l'analyse ou à la synthèse ?

2. Quatre méthodes au service de la synthèse. Les différents domaines de compétences aptes à développer l'esprit de synthèse : questionnement initial, techniques de prise de notes pour mieux mémoriser, recherche de mots clés, organisation des idées...

3. Gym-synthèse. Appropriiez-vous ces outils de pensée nécessaires aux synthèses pertinentes : de l'information à la transmission à un auditoire ou à des lecteurs.



Quatre méthodes au service de la synthèse

L'acte de synthèse, souvent tributaire du temps, réclame un recul par rapport à la matière traitée au travers d'une reformulation. Il doit réunir trois qualités phares : Fiabilité, Impact, Logique.

Les quatre chemins d'organisation suivants, vite identifiables, sont des guides permanents d'organisation mentale. À vous de choisir, en fonction de votre but.

Éventail : la méthode des synthèses panoramiques. Elle est adaptée aux restitutions de contenus de type exposés. Elle consiste à classer par thèmes la matière traitée. Les connaissances s'organisent en éventail, à partir mots clés.

Cartes à jouer : comment synthétiser un oral de réunion. Sans méthode, la prise de note en réunion est ardue. Celle-ci offre cinq points d'ancrage d'écoute pour réaliser des comptes rendus neutres, fidèles aux échanges tenus : Contexte, Suggestions, Décision, Action, Joker. Afin de se créer une vraie matrice en amont, il est aussi possible de prendre ses notes sur un tableau, en 3 colonnes : Ordre du jour, Synthèse des débats, Suite à donner.

Octopus : comment cerner rapidement un sujet. Elle balaye le champ des racines d'un sujet et ses conséquences et solutions afin d'établir une synthèse guidée pour un commanditaire. Elle part de huit questionnements qui permettent de soulever intelligemment tous les aspects nécessaires pour cerner un sujet : Pourquoi, Quoi, Qui, Quand, Où, Combien, Comment, Conséquences.

Approach : une méthode au service de votre réflexion personnelle. Elle brosse rapidement la synthèse d'un travail dont vous êtes responsable, avec le résultat de votre analyse, en 8 étapes : Annonce du sujet, Problématique, Présentation de l'existant, Réactions constatées, Opinions personnelles émises par vous-mêmes, Actions proposées par vous-même, Conclusions et priorités données aux actions proposées, Horizons : perspectives, développements possibles des actions proposées.

Convaincre avec Approach

Une synthèse force de proposition doit organiser les informations disponibles selon une logique argumentative au-delà même de la transmission synthétique des données du dossier. La synthèse Approach met en valeur, et en perspective, les éléments d'une arborescence puisqu'il s'agit de convaincre un auditoire. L'engagement du synthétiseur est donc patent dans les phases « opinions » / « orientations » et surtout « actions ». La force de proposition requise par la méthode dépasse la simple orientation des données et implique la recherche d'une logique adaptée au public et au contexte pour réaliser l'impact souhaité.

Les étapes clés de la méthode Approach sont les suivantes :

1. Définir en quelques mots ce dont vous allez parler pour capter l'attention, montrer l'intérêt et l'importance du sujet.
2. Présenter avec plus ou moins de détails les principes en fonction du temps imparti et de la disponibilité d'écoute.
3. Mettre en évidence les enjeux et les problématiques pouvant être résolues ainsi que l'intérêt que chacun peut en retirer.
4. Faire état des réactions déjà recensées sur le terrain, de manière à passer de la simple présentation à la réalité telle qu'elle a été ressentie par ceux qui se sont investis dans l'expérience.
5. Donner votre avis. Votre public impliqué est en droit de connaître votre opinion personnelle et vos suggestions.
6. Proposer un plan d'action au-delà des conseils, si votre rôle vous le permet, afin de passer des idées aux applications pratiques.
7. Répondre formellement à la problématique que vous avez évoquée au début de votre synthèse, ce qui pourra être votre conclusion.
8. Mettre en perspective le sujet par une projection dans la durée pour clore votre présentation synthétique Approach.

Quelques problèmes de forme faciles à résoudre

- Qualité médiocre des titres sur support d'oral ou d'écrit. Un titre cadre comme « Caractéristiques de la démarche » ne se permet aucun jugement de valeur. Cernez-en le sens en choisissant les formules moins plates : « Une démarche en 3 étapes », où introduisez de l'émotion avec un titre plein : « Un atout de poids : la démarche en 3 étapes ».
- Supports d'oral (transparents ou powerpoint) mal rédigés. Le défaut le plus fréquent est l'absence presque systématique d'unité grammaticale. Une phrase sans verbe suit une phrase avec verbe, ou l'inverse. Adoptez le même rythme pour un même niveau de texte.
- Mauvaise organisation des paragraphes. Si le paragraphe ne s'organise pas tout seul par autoguidage logique, adoptez le paragraphe en triangle. Placez en tête l'idée force à faire passer et renforcez-la par l'appui chiffré, l'illustration, l'exemple approprié...
- Liaisons trop souvent absentes. Plus un texte est synthétique, plus il a besoin de mots de liaison, la synthèse étant trop dense pour saisir les liens logiques sous-jacents, par exemple : explication (en effet), restriction (toutefois), précision (quant à), accumulation (en outre), exemple (en l'occurrence), sans transition (par ailleurs)...
- Lourdeurs liées aux « qui », « que ». À éliminer parce que générateurs de phrases lourdes. Fluidifier la phrase, c'est rendre agréable son contact. Changez « Les doutes qu'il a formulés à ce sujet ne sont pas fondés » en « Ses doutes à ce sujet ne sont pas fondés ».

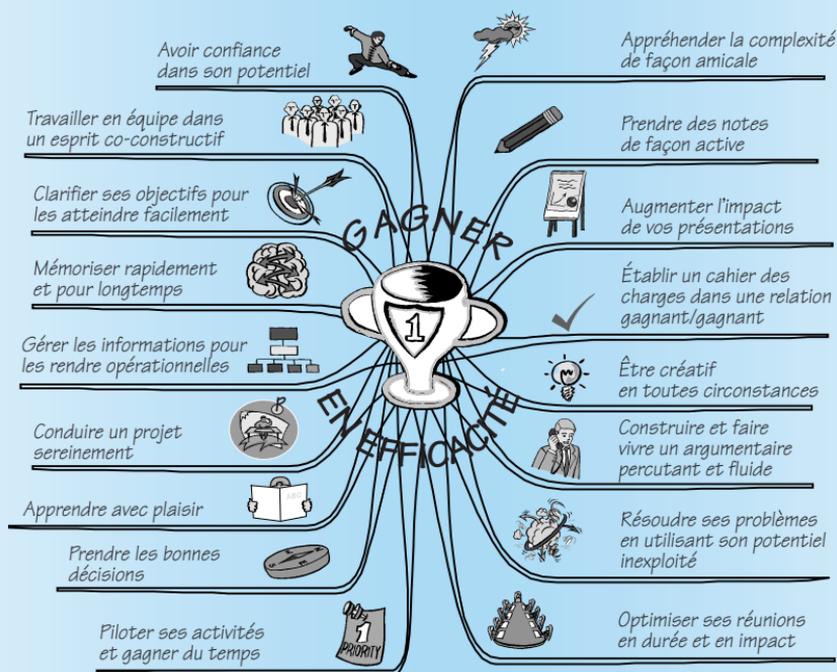


Michelle Fayet et Jean-Denis Commeignes, *Synthèse : mode d'emploi*, collection Communiquer, 208 pages, 2003.

Organisez vos idées avec le Mind Mapping

D'après Jean-Luc Deladrière, Frédéric Le Bihan,
Pierre Mongin et Denis Rebaud, consultants-formateurs.

La carte heuristique, Mind Map en anglais, représente une hiérarchie temporaire et arbitraire de liens entre les données suivant une architecture arborescente, dont l'objectif est de structurer et/ou de faire émerger de l'information.



Gagner en efficacité avec la carte heuristique avec un crayon et une feuille de papier

Prendre les bonnes décisions avec une carte heuristique

La capacité de décider « vite et bien » est une aptitude communément recherchée dans le management. La méthode est très simple : elle consiste à parcourir, au moyen d'une carte heuristique, une technique classique de prise de décision traditionnellement linéaire.

- Poser le problème. Le but est de collecter l'ensemble des données nécessaires à la prise de décision.
- Définir les critères. Cette étape qui va vous permettre de confronter les alternatives est le commencement du processus décisionnel. Les critères sont classés en « impératifs » et en « souhaits », puis hiérarchisés.
- Coder l'information. Codes et couleurs vous permettent d'identifier les désaccords, les états d'âmes, les préférences.
- Finaliser l'objectif. Définir avec plus de précision à ce stade l'objectif poursuivi évite les blocages qui pourraient survenir dès le démarrage du processus de décision et fait adhérer le groupe à l'objectif et à sa définition.
- Détailler les alternatives. Pour gagner en finesse devant l'accumulation d'informations, déclinez les alternatives en termes d'avantages et d'inconvénients.
- Laisser mûrir. Votre inconscient va continuer de fonctionner autour du problème. L'intuition peut jouer un rôle essentiel dans l'évaluation des différentes possibilités. Ce faisant, vous réduisez la complexité et facilitez le processus décisionnel.
- Décider. Il vous reste à confronter les alternatives aux critères en gardant l'objectif en ligne de mire. Avec une pondération numérique, il suffit d'additionner le tout ; l'alternative au score le plus élevé l'emporte.
- Valider. Changez de perspective, redessinez une carte qui synthétise la décision retenue, et réexaminez vos objectifs. Êtes-vous satisfait du raisonnement, de la solution, des conséquences ?

Les obstacles à vaincre

Il y a d'abord ceux qui nous sont propres :

- notre résistance au changement dans notre façon de présenter l'information ;
- un scepticisme viscéral concernant les outils simples qui ne réclament pas un gros investissement financier ;
- la peur d'être considéré comme marginal par notre environnement ;
- la sous-évaluation de notre capacité à représenter l'information par une image, un symbole ;
- une croyance forte dans l'incompatibilité d'associer le plaisir et le travail efficace.

Il y a ensuite ceux engendrés par notre entourage :

- une certaine ironie face à un outil qui utilise le dessin, la couleur, l'humour ;
- la crainte de ce qui n'est pas conventionnel ;
- le classement de la carte heuristique dans les derniers outils à la mode, et qui passera comme le reste ;
- la critique systématique de ce que l'on ne comprend pas et que l'on ne possède pas.

Pour surmonter les obstacles dont vous êtes à l'origine, fixez-vous un seul objectif en matière d'utilisation, le temps que vous maîtrisiez l'outil, de préférence une activité récurrente comme préparer une réunion, faire un compte rendu de lecture... Vous étendrez ensuite son utilisation.

Pour les obstacles qui émanent de l'environnement, restez discret au départ sur la façon dont vous obtenez des résultats efficaces. Votre entourage aura tôt fait de s'informer sur les raisons de vos performances. Votre image, votre crédibilité sont des facteurs déterminants dans l'acceptation ou le rejet de l'outil. Soyez performant avant d'expliquer pourquoi vous allez le devenir.

Applications possibles avec des logiciels spécialisés

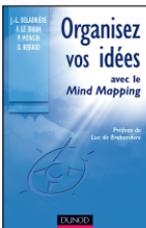
Outil stratégique, d'aide à la décision, de pilotage, de prise de notes, d'animation, de conduite de projet... autant de réalisations avec un papier et un crayon. S'il est ensuite possible a priori de mettre au propre une carte heuristique avec n'importe quel logiciel de dessin, la plupart d'entre eux sont cependant limités. Il vaut mieux choisir des logiciels spécialisés comme Concept Draw, MindGenius, ou Mind Manager qui s'occupent de la mise en forme de la carte.

La possibilité d'attacher des liens hypertextes et du texte aux branches d'une carte ouvre la voie à d'autres applications simples et efficaces :

- Création d'un livret d'accueil pour de nouveaux arrivants dans un service (secrétariat, équipe de maintenance logicielle...). Ce livret, disponible par exemple sur l'intranet contient des informations consignées nulle part ailleurs et guide la personne vers les manuels de procédures.
- Rédaction d'un document en groupe. Il peut s'agir d'un appel d'offres ou de documents quelconques.
- Veille stratégique. Toutes les informations glanées par l'intermédiaire d'un réseau de connaissances sont rassemblées dans une carte donnant les opportunités de marchés possibles.
- Cartographie des ressources d'une entreprise dans le cadre d'un projet de Knowledge Management.

Certains outils comme MindManager sont synchronisables avec des outils de gestion de tâches, ce qui permet de les utiliser pour l'animation de réunions ou à la conduite de projets.

Cette liste, tirée de situations réelles, est loin d'être exhaustive puisqu'elle concerne essentiellement des applications de gestion de la connaissance.

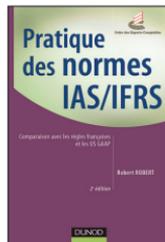
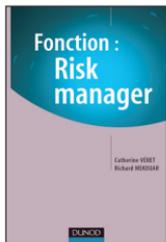


Jean-Luc Deladrière, Frédéric Le Bihan, Pierre Mongin et Denis Rebaud, *Organisez vos idées... avec le Mind Mapping*, collection Efficacité professionnelle, Dunod, 176 pages, 2004.

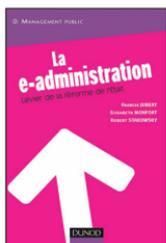
Entreprise et management

Toutes les fonctions de l'entreprise industrielle ou commerciale sont représentées dans **Fonctions de l'entreprise**. Ce sont des ouvrages de formation et de méthodologie à destination des cadres ; ils sont aussi très appréciés par les étudiants en écoles de commerce.

Enfin, la nouvelle collection **Management public** accueille des ouvrages adaptés aux spécificités du secteur public.



Collection Fonctions de l'entreprise



Collection Management public



Entreprise et management

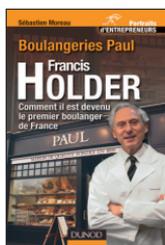
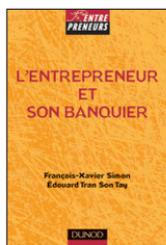
Stratégies et management propose des ouvrages de réflexion et d'analyse sur l'entreprise en tant qu'organisation sociale et économique.

La collection **Entrepreneurs** est dédiée aux créateurs d'activité. Une nouvelle série est consacrée aux portraits d'entrepreneurs. **Communiquer**, est consacrée aux techniques de communication et d'expression.

Efficacité professionnelle propose des livres pratiques pour développer son projet de vie ou de carrière.



Collection **Stratégies et management**



Collection **Entrepreneurs**

Coll. **Efficacité professionnelle**

Collection **Communiquer**

