

La collection business n°1 des ventes

LA MÉGA BOÎTE À OUTILS

DU MANAGER LEADER

2^e édition

100 outils
clés en main

+ **13** compléments
numériques

Coordonné par
Pascale Bélorgey et
Nathalie van Laethem

Préface d'Olivier Basso

DUNOD



Éditorial : Marie-Cécile de Vienne et Margaux Lidon
Fabrication : Anne Pachiaudi
Mise en page : Belle Page
Conception de couverture : mokmok.agency

Les QR codes et liens hypertexte permettant d'accéder aux sites Internet proposés dans cet ouvrage n'engagent pas la responsabilité de Dunod Éditeur, notamment quant au contenu de ces sites, à leur éventuel dysfonctionnement ou à leur indisponibilité d'accès. Dunod Éditeur ne gère ni ne contrôle en aucune façon les informations, produits ou services contenus dans ces sites tiers.

<p>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.</p> <p>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</p>	 <p>The pictogram consists of a black circle with a white border. Inside the circle, there is a white silhouette of a hand holding a pen, positioned as if to write on a document. Above the circle, the word 'DANGER' is written in bold, black, uppercase letters. Below the circle, the phrase 'LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE' is written in bold, black, uppercase letters.</p>	<p>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.</p> <p>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).</p>
--	---	--

© Dunod, 2023
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN : 978-2-10-085210-9

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.

Préface

L'ouvrage que vous tenez entre les mains est remarquable. Et ce à plusieurs titres. Tout d'abord, c'est une somme pratique qui met à votre disposition une palette diversifiée d'outils prêts à l'emploi. Pratique et conséquente : il y a 100 outils ! La présentation conviviale de ces outils les rend immédiatement opérationnels.

Les deux coordinatrices, avec tous les auteurs rassemblés, ont su s'appuyer sur leurs expériences de managers et de formatrices, en ajoutant un ingrédient rare, leur créativité personnelle : ainsi chaque outil est précédé d'un petit conte de mise en situation. Car « apprendre, ce n'est pas seulement comprendre, c'est surtout savoir transposer dans la vie réelle, et appliquer, quand la situation l'exige, dans le bon contexte et au bon moment ».

Deuxième point marquant, la mise en cohérence. Le livre ne présente pas un catalogue disparate, c'est un ensemble cohérent et articulé, avec une histoire, un fil conducteur. Mais ce fil n'est pas donné *a priori*, vous allez le tisser : un questionnaire d'auto-évaluation vous permet en démarrage de lecture d'identifier vos priorités de lecture dans le livre, selon vos besoins, vos envies, vos forces... Les points d'entrée sont donc multiples et l'ouvrage se présente comme une mosaïque en évitant d'enfermer le lecteur dans des définitions normatives (« un bon leader, c'est... ») ; chacun peut nourrir sa propre conception du leadership et du management selon son contexte, sans être prisonnier d'un seul parti pris théorique, mais en accédant à des éclairages complémentaires. En ce sens, les outils présentés sont à la fois des moyens d'action très concrets mais aussi des fenêtres qui donnent à voir différemment les situations problématiques à résoudre.

Troisième dimension clef, l'ouverture du propos permet de moduler les postures de dirigeante ou de dirigeant, en réconciliant deux grandes exigences, parfois en tension.

D'un côté, le leader doit gérer les processus, la structuration opérationnelle de tous les jours, l'attention portée aux petites choses quotidiennes qui se répètent, font partie de la vie habituelle organisationnelle quand on est responsable d'une équipe (les entretiens, les procédures, les tâches récurrentes...). C'est un périmètre d'action circonscrit, « ma business unit, mon activité, mon équipe... », avec une grande proximité relationnelle et la nécessité de parler le langage du terrain.

D'un autre côté, le leader doit aussi apparaître comme un phare qui éclaire, une capacité de projection, de réflexion prospective. Il ou elle s'efforce de « voir loin et large », au-delà de son seul périmètre habituel d'action. Et cela ne s'arrête pas là, car il faut aussi faire en sorte que les équipes adhèrent à cette vision, que chacun soit embarqué : avoir un temps d'avance est donc un atout pour pouvoir entraîner ! Selon les contextes, les situations, le dosage entre ces deux attitudes sera donc très différent.

Enfin, la Méga Boîte à outils du Manager leader n'oublie pas un point essentiel : la nécessité de pratiquer ces deux postures, structurer et inspirer, s'applique aussi à celui ou celle qui dirige. « Je pilote mon équipe, mais comment, au fond, je me pilote moi-même ? ». La réflexivité est ici une qualité essentielle à cultiver pour le leader et la dimension personnelle et subjective est une clef de réussite : je fais aussi partie de l'équation ! N'oubliez donc pas de pratiquer les outils qui peuvent vous aider dans cette démarche orientée soft skills. Citons par exemple, « le cross-over émotif », « les sphères de vie », « la transformation d'une contrainte en valeur », ou « la symétrie des attentions ».

Bonne lecture et bonne découverte !

Olivier Basso
Professeur associé au Cnam, Leadership.

Avant-propos

Attentif au développement de ses compétences de manager et à son employabilité, Thomas s'est inscrit à une conférence en ligne sur le sujet : « Quelles compétences clés pour demain ? ». Il se connecte juste à temps pour assister à la présentation des invités : ce sont tous des dirigeants de grandes entreprises ou de start-up innovantes. Dans l'ensemble, ils représentent des secteurs variés, comme les services aux personnes, la distribution, l'économie digitale, les produits de grande consommation, les énergies renouvelables.

Le journaliste débute le webinar par une question assez large :

– Dans vos entreprises, quelles compétences clés doivent avoir vos managers ?

Karim ouvre le débat :

– Nous utilisons dans notre société l'approche *Design Thinking* ou pensée design, inspirée des entreprises de la Silicon Valley. Cela demande à nos managers une grande agilité dans la gestion des projets. Le digital est également incontournable et nos managers doivent être en veille active en continu. Le succès de notre développement repose sur ces deux éléments.

Youri enchaîne :

– Ce qui est clair, c'est que les marchés et les technologies évoluent très vite. Le rôle de manager ne se cantonne plus à gérer une équipe : c'est la fin de l'autorité fondée sur la hiérarchie, celle-ci n'est plus suffisante. Un manager doit être un leader, un visionnaire : il doit porter l'innovation et son autorité est liée à sa capacité à motiver et à engager ses équipes. Le journaliste sollicite Aïcha, qui donne son avis :

– Nous constatons que nous fonctionnons beaucoup plus par projet que par le passé ; il est nécessaire que les processus soient plus fluides et transversaux. Et au-delà des processus, c'est le facteur humain qui prédomine, c'est l'engagement des hommes et des femmes qui importe. C'est là que le manager du *xxi*^e siècle a un rôle prépondérant à jouer. Il doit fonder son autorité naturelle sur une efficience avérée. On attend de lui une flexibilité accrue et une capacité à prendre des risques mesurés.

Le journaliste reprend la parole pour faire part d'une question posée en live sur les réseaux sociaux : « Comment faire sans autorité hiérarchique ? #CompétencesClés » Charlotte prend le micro :

– Dans notre entreprise, nous développons le mode collaboratif. Il existe déjà de nombreux outils collaboratifs comme les réseaux apprenants ou le *Learning by Doing*. Nous partageons beaucoup et c'est aussi ce qui dope notre créativité. Ainsi, les compétences clés du manager du *xxi*^e siècle ne sont pas une liste de qualités qui s'ajoutent les unes aux autres, mais un maillage de plusieurs.

Le journaliste :

– Un maillage de toutes celles qui viennent d'être citées ?

– Oui, bien sûr, répond Charlotte. Et j'ajouterais une belle capacité à gérer son énergie et son équilibre personnel.

Huit dossiers développent ces compétences clés :




1. Agilité & transformation : Comment l'agilité facilite le changement ?
2. Innovation & Prospective : Comment conduire l'innovation, la veille et la créativité ?
3. Digital & Réseaux sociaux : Comment tirer le meilleur parti du digital ?
4. Mode collaboratif : Comment remplacer les silos par une attitude collaborative ?
5. Efficience managériale : Comment renforcer son efficacité et son efficience ?
6. Excellence relationnelle & Coaching : Comment mettre le relationnel au cœur de toute activité ?
7. Leadership & Influence : Comment développer son autorité naturelle et son influence ?
8. Équilibre personnel : Comment se gérer soi-même pour mieux gérer les situations ?

Sommaire

Préface	3
Avant-propos	5
Manager leader : où vous situez-vous ?	14




DOSSIER 1

AGILITÉ ET TRANSFORMATIONS





• <i>Outil 1</i> L'entreprise agile	20
• <i>Outil 2</i> L'entreprise libérée	22
• <i>Outil 3</i> La communication du changement	26
• <i>Outil 4</i> La sociodynamique pour engager les parties prenantes	30
• <i>Outil 5</i> Les 4 niveaux de la lecture de la réalité	34
• <i>Outil 6</i> La transformation d'une contrainte en valeur 	36
• <i>Outil 7</i> Le protocole de codéveloppement simplifié	40
• <i>Outil 8</i> Le <i>lean and learn</i> 	42
• <i>Outil 9</i> La transformation map	46
• <i>Outil 10</i> Choisir entre prédictif, agile ou hybride	48
• <i>Outil 11</i> Le plan d'action de conduite du changement 	52
• <i>Outil 12</i> Le plan de développement des compétences du chef de projet	54

DOSSIER 2

INNOVATION & PROSPECTIVE



• <i>Outil 13</i> L'open innovation	58
• <i>Outil 14</i> Les systèmes de management des idées (SMI)	60
• <i>Outil 15</i> Le junior lab	62
• <i>Outil 16</i> Le <i>design thinking</i> pour engager les utilisateurs	64
• <i>Outil 17</i> L'étoile du changement	66
• <i>Outil 18</i> Le radar à signaux faibles	68
• <i>Outil 19</i> La démarche d'innovation individuelle 	72
• <i>Outil 20</i> La sérendipité	74
• <i>Outil 21</i> Les 4 phases du processus créatif 	76
• <i>Outil 22</i> La contrainte créative	78
• <i>Outil 23</i> La carte mentale	80
• <i>Outil 24</i> Le <i>brainstorming</i>	84
• <i>Outil 25</i> L'organisation de la veille professionnelle 	86

DOSSIER 3	DIGITAL & RÉSEAUX SOCIAUX : COMMENT TIRER LE MEILLEUR PARTI DU DIGITAL ?	88
	• <i>Outil 26</i> Le manager connecté	90
	• <i>Outil 27</i> La stratégie de présence sur les médias sociaux	92
	• <i>Outil 28</i> Le positionnement personnel sur les réseaux sociaux	94
	• <i>Outil 29</i> L'utilisation des réseaux sociaux	96
	• <i>Outil 30</i> Les réseaux sociaux d'entreprise	98
	• <i>Outil 31</i> Les nouveaux influenceurs	100
	• <i>Outil 32</i> La e-réputation	102
	• <i>Outil 33</i> Les règles d'or pour gérer les bad buzz et les fake news	104
	• <i>Outil 34</i> Le management à distance	106
	• <i>Outil 35</i> À distance : carburer en mode hybride	108
	• <i>Outil 36</i> Les outils digitaux collaboratifs	112
	• <i>Outil 37</i> Les fonctionnalités utiles pour les réunions à distance 	114
	• <i>Outil 38</i> La désintoxication digitale	116
DOSSIER 4	MODE COLLABORATIF	118
	• <i>Outil 39</i> La vision partagée	120
	• <i>Outil 40</i> La gouvernance partagée	124
	• <i>Outil 41</i> Les niveaux de synergie	128
	• <i>Outil 42</i> Le travail en équipe	132
	• <i>Outil 43</i> Le M de l'action collective	134
	• <i>Outil 44</i> L'interdépendance	136
	• <i>Outil 45</i> La méthode et les comportements pour coopérer	138
	• <i>Outil 46</i> L'espace collaboratif	142
	• <i>Outil 47</i> Les communautés de pratique	146
	• <i>Outil 48</i> Le <i>learning by doing</i>	148
	• <i>Outil 49</i> Le world café	152
	• <i>Outil 50</i> Les réseaux apprenants	154
DOSSIER 5	EFFICIENCE MANAGÉRIALE	156
	• <i>Outil 51</i> La communication managériale	158
	• <i>Outil 52</i> La carte des missions essentielles	162
	• <i>Outil 53</i> Les quatre besoins de l'engagement	166
	• <i>Outil 54</i> Du SMART au WOOP	168

• Outil 55	Rester focalisé : l'approche ROWE	172
• Outil 56	La matrice des priorités 	174
• Outil 57	Les trois comportements bloquants	176
• Outil 58	La gestion de la procrastination 	178
• Outil 59	Le levier du choix 	180
• Outil 60	L'intuition	184
• Outil 61	L'organisation des rendez-vous	186
• Outil 62	Les techniques d'animation productives 	188
• Outil 63	Le <i>timeboxing</i>	192

DOSSIER 6

EXCELLENCE RELATIONNELLE & COACHING

• Outil 64	L'intelligence collective	196
• Outil 65	Le coaching d'équipe	198
• Outil 66	Le servant leadership 	200
• Outil 67	Le choix de l'exemplarité	202
• Outil 68	Les niveaux d'ouverture	204
• Outil 69	Le <i>cross-over</i> émotif	208
• Outil 70	L'écoute active (PNL)	210
• Outil 71	La reformulation	212
• Outil 72	La compréhension de l'autre par le « DOG » (PNL)	214
• Outil 73	La symétrie des attentions	218
• Outil 74	Les signes de reconnaissance	222
• Outil 75	La proposition d'un nouveau fonctionnement	224
• Outil 76	La régulation du processus 	228

DOSSIER 7

LEADERSHIP & INFLUENCE

• Outil 77	Les 4 cercles du leadership	234
• Outil 78	Le modèle des leaders	238
• Outil 79	La stratégie d'influence	240
• Outil 80	Les 3 leviers d'influence	242
• Outil 81	Le trépied de la légitimité	244
• Outil 82	L'atelier pitch	248
• Outil 83	Renforcer sa présence	250
• Outil 84	La congruence avec soi	252
• Outil 85	La négociation raisonnée	256
• Outil 86	Les 6 options en négociation	260
• Outil 87	La stratégie <i>tits for tats</i>	262

DOSSIER 8	ÉQUILIBRE PERSONNEL	266
	• <i>Outil 88</i> L'auto-coaching	268
	• <i>Outil 89</i> Développer l'estime de soi	270
	• <i>Outil 90</i> La visualisation mentale	272
	• <i>Outil 91</i> La roue des émotions	274
	• <i>Outil 92</i> Les climats intérieurs	276
	• <i>Outil 93</i> L'intégration des émotions	278
	• <i>Outil 94</i> Gérer ses émotions en situation de tension	280
	• <i>Outil 95</i> Les niveaux d'énergie	284
	• <i>Outil 96</i> Les sphères de vie	286
	• <i>Outil 97</i> L'équilibre objectifs perso / objectifs pro	290
	• <i>Outil 98</i> La relation au temps	292
	• <i>Outil 99</i> Le biorythme personnel	296
	• <i>Outil 100</i> Diablotins et permissions	300
	 Carnet de notes du manager leader	 304
	Webographie, influenceurs, blogosphère	312
	Présentation des coordinatrices des auteurs	314

Sommaire des compléments numériques

Certains outils sont accompagnés de ressources numériques accessibles par QR Codes, qui complètent le propos :

- La transformation d'une contrainte en valeur - Outil 6 (vidéo)
- Le *lean & learn* - Outil 8 (vidéo)
- Parler également de ce qui ne change pas - Outil 11 (vidéo)
- La démarche d'innovation individuelle - Outil 19 (vidéo)
- Les 4 phases du process créatif - Outil 21 (vidéo)
- L'organisation de la veille professionnelle - Outil 25 (vidéo)
- Créez de la convivialité malgré la distance - Outil 37 (article)
- Les 4 défis de la matrice des priorités - Outil 56 (article)
- 10 astuces pour traiter les tâches qui vous rebutent - Outil 58 (article)
- Prenez garde aux diabolins de la décision ! - Outil 59 (article)
- Animez vos réunions pour éviter les débats stériles - Outil 62 (article)
- Servant leadership - Chef de la réussite de son équipe - Outil 66 (vidéo)
- Gérez les discussions qui dérapent ! - Outil 76 (article)

VOUS AUSSI, AYEZ LE RÉFLEXE

Boîte à outils

Des outils
classés par
dossiers
thématiques

5
DOSSIER

IMAGE LI ET NOTORI

“
Être le meilleur est bien,
car tu es le premier.
Être unique est encore mieux,
car tu es le seul.”

Wilson Kanadi

Une présentation
visuelle de chaque outil

Exercices

EXERCICE 1 : AMÉLIORER SA CONCENTRATION

- Fermez les yeux, représentez-vous le chiffre 1.
- Lorsque vous le voyez clairement en pensée, effacez de votre esprit l'image du chiffre 1.
- Représentez-vous le chiffre 2. Continuez ainsi jusqu'à 10.

EXERCICE 2 : LA MÉTHODE DE « L'ÉCOUTE AVEC LE CŒUR »

» La technique se résume en cinq questions

1. Que s'est-il passé ?

Quelle émotion avez-vous ressentie ?

Qu'est-ce qui a été le plus difficile pour vous ?

Outil 33

Le Personal Branding

“
Aujourd'hui,
à l'ère de l'individu,
vous devez
être votre propre
marque.”
— Dan Snierson

En quelques mots

Le Personal Branding ou la gestion de sa marque personnelle est un outil de réflexion et de mise en œuvre d'actions définies visuellement à contribuer à la construction de son image personnelle. En marketing de soi, le Personal Branding est l'ensemble des moyens techniques et canaux qui l'ont va utiliser afin de construire son identité, se rendre visible et se promouvoir de façon pertinente et efficace. À l'instar des entreprises qui créent des marques, les rendent visibles, développent leur notoriété et travaillent leur image, il est possible d'être utile de construire et mettre en avant sa propre « marque ».

LES COMPOSANTES DE LA VALEUR DE L'EXPÉRIENCE POUR LE CLIENT

Composante de la valeur perçue dans l'expérience	Ressources apportées par l'entreprise à l'origine de cette valeur
Fiabilité Fait gagner au client le temps et l'argent	des offres adaptées, des ventes efficaces, des services personnalisés et des équipements adaptés
Compétence Fait gagner du temps ou recouvre une compétence souhaitée par le client	une expertise et une expérience

Des exemples,
cas ou exercices
pour approfondir



La Boîte à outils

DES OUTILS OPÉRATIONNELS TOUT DE SUITE

MEGA Boîtes à Outils

Manager leader - 100 outils
Coordonnée par Pascale Bêlorgey,
Nathalie Van Laethem
Digital en entreprise - 100 outils
Coordonnée par Catherine Lejealle

MÉTIERS

Acheteur, 3^e éd.
Stéphane Canonne, Philippe Petit
Assistante, 2^e éd.
Christine Harache, Hélène Tellitocci
Auditeur financier, 2^e éd.
Sylvain Boccon-Gibod, Éric Vilmint
Chef de produit, 2^e éd.
Nathalie Van Laethem, Stéphanie Moran
Chef de projet, 2^e éd.
Jérôme Maes, François Debois
Chief Digital Officer
Emily Métais-Wiersch, David Autissier
Chief Happiness Officer
Amélie Motte, Saphia Larabi, Sylvain Boutet
Coach en entreprise, 2^e éd.
Belkacem Ammiar, Omid Kohneh-Chahri
Commercial, 3^e éd.
Pascale Bêlorgey, Stéphane Mercier
Community Manager, 2^e éd.
Clément Pellerin
Comptabilité, 2^e éd.
Bruno Bachy
Consultant, 2^e éd.
Patrice Stern, Jean-Marc Schoettl
Contrôle de gestion
Caroline Selmer
Création d'entreprise, 2019
Catherine Léger-Jarniou, Georges Kalousis
E-commerce
Christian Delabre
Formateurs, 3^e éd.
Fabienne Bouchut, Isabelle Cauden,
Frédérique Cuisiniez
Management, 2^e éd.
Patrice Stern, Jean-Marc Schoettl
Manager de managers
André Hamayon, Jacques Isoré, Jean-
Pierre Testa
Micro-entrepreneur
Jacques Hellart, Caroline Selmer
Pilote des systèmes d'information, 2^e éd.
Jean-Louis Foucard
Publicité
Servanne Barre, Anne-Marie, Gayrard-
Carrera

Responsable communication, 3^e éd.
Bernadette Jézéquel, Philippe Gérard
Responsable financier, 3^e éd.
Caroline Selmer
Responsable marketing omnicanal, 3^e éd.
Nathalie Van Laethem, Béatrice Durand-
Mégret
Responsable qualité, 3^e éd.
Florence Gillet-Goinard, Bernard Seno
Ressources humaines, 2^e éd.
Annick Haegel
Santé - Sécurité - Environnement, 3^e éd.
Florence Gillet-Goinard, Christel Monar
Speaker-conférencier
Christine Morlet, Bernard Deloupy
TPE
Guillaume Ducre

COMPÉTENCES TRANSVERSALES

Accompagnement professionnel
Marie-Luce Barthélémy, Héliène Le
Pennec
Conduite du changement, 2^e éd.
David Autissier, Jean-Michel Moutot
Créativité, 3^e éd.
François Debois, Arnaud Groff, Emmanuel
Chenevier
Design management
Bérangère Szostak, François Lenfant
Développement durable et RSE
Vincent Maymo, Geoffroy Murat
Écrire pour le Web
Muriel Gani
Gestion des conflits, 2^e éd.
Jacques Salzer, Arnaud Stimec
Inbound marketing et growth hacking
Stéphane Truphème, Philippe Gastaud
Innovation, 2^e éd.
Géraldine Benoit-Cervantes
Intelligence collective
Béatrice Arnaud, Sylvie Caruso-Cahn
Intelligence économique
Christophe Deschamps, Nicolas Moinet
Lean, 2^e éd.
Radu Demetrescoux
Leadership, 2^e éd.
Jean-Pierre Testa, Jérôme Lafargue,
Virginie Tilhet-Coartet
Management de la relation client, 2^e éd.
Laurence Chabry, Florence Gillet-
Goinard, Raphaëlle Jourdan
Management transversal, 2^e éd.
Jean-Pierre Testa, Bertrand Déroutède
Marketing digital
Stéphane Truphème, Philippe Gastaud

Mind mapping, 2^e éd.
Xavier Delengaigne, Marie-Rose
Delengaigne
Mon parcours professionnel
Florence Gillet-Goinard, Bernard Seno
Négociation, 2^e éd.
Patrice Stern, Jean Mouton
Organisation, 2^e éd.
Benoît Pommeret
Prise de décision
Jean-Marc Santi, Stéphane Mercier,
Olivier Arnould
Réseaux sociaux, 4^e éd.
Cyril Bladier
Sécurité économique
Nicolas Moinet
Stratégie, 3^e éd.
Bertrand Giboin
Stratégie Big Data
Romain Risso, Romain Jouin
Stratégie digitale omnicanale
Catherine Headley, Catherine Lejealle
Supply chain
Alain Perrot, Philippe Villemus

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Bien-être au travail
Clothilde Huet, Gaëlle Rohou, Laurence
Thomas
Confiance en soi
Annie Leibovitz
Développement personnel en entreprise
Laurent Lagarde
Efficacité professionnelle
Pascale Bêlorgey
Gestion du stress
Gaëlle du Penhoat
Gestion du temps, 2^e éd.
Pascale Bêlorgey
Intelligence émotionnelle, 2^e éd.
Céline Peres-Court, Martine-Eva Launet
Marketing de soi
Nathalie Van Laethem, Stéphanie Moran
Motivation
Sophie Micheau-Thomazeau, Laurence
Thomas
Pleine conscience au travail
Sylvie Labouesse, Nathalie Van Laethem
Psychologie positive au travail
Béatrice Arnaud, Eric Mellet

Manager leader : où vous situez-vous ?

Dossier 1 – Agilité et transformation

		Jamais 0 point	Parfois 1 point	Souvent 2 points	Toujours 3 points	Total
1	Favorisez-vous la prise d'initiative de vos collaborateurs ?					
2	Face au changement, parvenez-vous à faire adhérer facilement vos équipes ?					
3	Mettez-vous des méthodes agiles dans vos projets ?					

Dossier 2 – Innovation & Prospective

		Jamais 0 point	Parfois 1 point	Souvent 2 points	Toujours 3 points	Total
4	Vous placez l'utilisateur au cœur de vos projets d'innovation.					
5	Êtes-vous en veille active sur votre environnement ?					
6	Vous cultivez intentionnellement la production d'idées créatrices – et ça porte ses fruits !					

Dossier 3 – Digital & Réseaux sociaux : comment tirer le meilleur parti du digital ?

		Jamais 0 point	Parfois 1 point	Souvent 2 points	Toujours 3 points	Total
7	Sur les réseaux sociaux, vous agissez avec discernement selon une stratégie définie.					
8	Vous êtes vigilant à votre e-réputation.					
9	Êtes-vous à l'aise avec les outils pour manager à distance ?					

Dossier 4 – Mode collaboratif

		Jamais 0 point	Parfois 1 point	Souvent 2 points	Toujours 3 points	Total
10	Êtes-vous attentif à construire la synergie dans vos projets ou au sein de votre équipe ?					
11	Cherchez-vous à améliorer l'efficacité collective ?					
12	Mettez-vous en place des systèmes ou méthodes pour favoriser le mode collaboratif ?					

Dossier 5 – Efficience managériale

		Jamais 0 point	Parfois 1 point	Souvent 2 points	Toujours 3 points	Total
13	Vos objectifs et ceux de l'équipe sont clairs et priorités.					
14	Vous parvenez à dépasser vos propres blocages pour être plus efficient.					
15	Vous avez mis en place une organisation efficace avec votre équipe.					

Dossier 6 – Excellence relationnelle & coaching

		Jamais 0 point	Parfois 1 point	Souvent 2 points	Toujours 3 points	Total
16	Vous faites progresser vos collaborateurs					
17	Vous savez prendre de la distance pour comprendre ce qu'il se passe dans la relation					
18	Vous valorisez vos collaborateurs.					

Dossier 7 - Leadership & Influence

		Jamais 0 point	Parfois 1 point	Souvent 2 points	Toujours 3 points	Total
19	Les gens se rassemblent autour de votre vision.					
20	Votre légitimité de leader est reconnue.					
21	Les négociations que vous concluez sont pérennes et satisfaisantes pour les deux parties.					

Dossier 8 - Équilibre personnel

		Jamais 0 point	Parfois 1 point	Souvent 2 points	Toujours 3 points	Total
22	Vous vous sentez en accord avec vous-même et avec vos choix.					
23	Vous êtes conscient de vos émotions et vous les intégrez sans les subir.					
24	La gestion de votre temps concourt à votre équilibre personnel.					

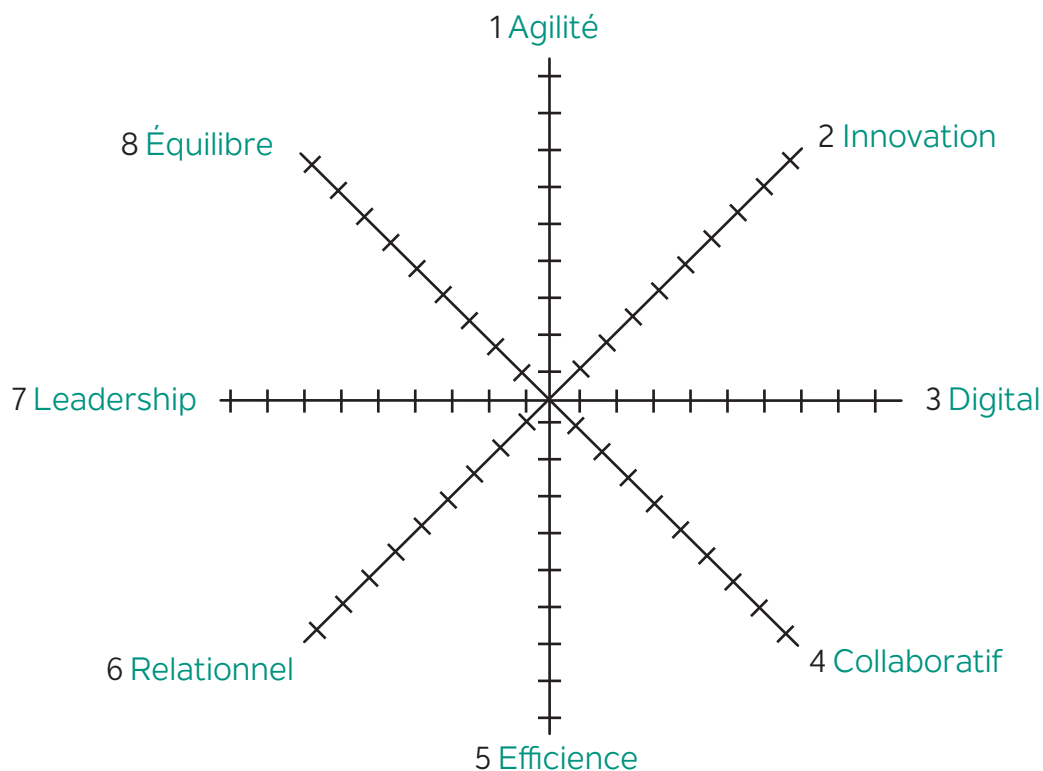
Résultat

Pour chaque question notez le nombre de points comme indiqué :

- ✓ **Jamais : 0 point**
- ✓ **Parfois : 1 point**
- ✓ **Souvent : 2 points**
- ✓ **Toujours : 3 points**

Puis additionnez les points par dossier dans la colonne de droite. Votre total par dossier est compris entre 0 et 9.





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

Des pages de prise de note à la fin du livre vous permettent de faire le bilan au fil de votre lecture des points clés que vous choisissez de retenir pour votre pratique personnelle. Vous pourrez y revenir plus tard et noter vos progrès.

1

DOSSIER

AGILITÉ ET TRANSFORMATIONS

“

Le secret du changement consiste à concentrer son énergie pour créer du nouveau, et non pas pour se battre contre l'ancien.

Dan Millman



- Hé ! Lulu !
Lucile se retourne et sourit à un garçon qui la dépasse de deux têtes.
- Je suis content de te voir ! s'écrit Jamel. Mon manager m'a confié un projet et j'ai besoin de tes conseils... Le changement qu'il veut opérer dans notre unité va bousculer pas mal d'habitudes installées depuis un bout de temps.
- C'est déjà bien de le reconnaître. Ça te permet de préparer avec le commanditaire la communication du changement.
- Tiens, je ne voyais pas les choses comme ça. Ce qui me soucie, c'est que j'ai réalisé une étude socio-dynamique, et... la plupart des gens sont convaincus du bien-fondé de leurs pratiques.
- Alors je te conseille de commencer par faire bouger les croyances des personnes impactées. J'ai déjà un testé un outil de créativité qui permet de transformer une contrainte en valeur, c'est très puissant ! Je t'expliquerai après la conférence, elle va bientôt démarrer.

Les deux jeunes gens se joignent aux *Alumni* qui entrent dans l'amphithéâtre.

- Merci Lucile ! Et toi, quels sont tes nouveaux défis depuis la dernière fois ? Tu m'avais présenté les compétences du chef de projet en 4 axes. Tu as progressé ?
- Oui, sourit-elle à Jamel, et ce n'est pas fini ! C'est pour ça que je suis là. Mon organisation me demande d'être de plus en plus agile. Il faut que je trouve quelqu'un pour me parler des projets hybrides.
- Vous avez trouvé ! intervient un homme derrière eux. Nous en avons mis en place dans notre entreprise. Depuis, nos livrables correspondent mieux aux besoins des clients du projet, et nos commanditaires sont rassurés par l'aspect prédictif du cadrage.

Lucile prend rendez-vous avec cet ancien diplômé de leur école pour approfondir le sujet avec lui. Car pour l'heure, le moment est venu d'écouter la conférence d'un dirigeant qui a franchi le cap de l'entreprise libérée.

o Les outils

1	L'entreprise agile	20
2	L'entreprise libérée	22
3	La communication du changement	26
4	La sociodynamique pour engager les parties prenantes	30
5	Les 4 niveaux de la lecture de la réalité	34
6	La transformation d'une contrainte en valeur	36
7	Le protocole de codéveloppement simplifié	40
8	Le <i>lean and learn</i>	42
9	La transformation map	46
10	Choisir entre prédictif, agile ou hybride	48
11	Le plan d'action de conduite du changement	52
12	Le plan de développement des compétences du chef de projet	54



Outil

1

“

Rien n'est permanent,
sauf le changement.

Héraclite

L'entreprise agile

En quelques mots

Une **entreprise agile** est capable de s'adapter rapidement à des changements inattendus de son environnement tout en préservant une continuité stratégique, opérationnelle et humaine. Elle est en mesure de mobiliser l'intelligence collective pour créer de la valeur et évoluer sans cesse. En effet, l'accélération des rythmes de l'économie, la montée en puissance du digital conduisent les entreprises à devenir plus adaptables et flexibles.

À l'origine, les méthodes agiles viennent de projets de développement de logiciels informatiques avec pour dénominateur commun l'*Agile Manifesto* (2001).

LES VALEURS ET PRINCIPES DU MANIFESTE AGILE

Valeur 1

Les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils.

Valeur 2

Une solution qui fonctionne plus qu'une documentation exhaustive.

Valeur 3

La collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle.

Valeur 4

L'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan.

Les 12 principes du manifeste agile

- ✓ Satisfaire le client est la priorité
- ✓ Accueillir les demandes de changement
- ✓ Livrer le plus souvent possible des versions opérationnelles de l'application
- ✓ Assurer une coopération permanente entre client et équipe projet
- ✓ Construire des projets autour d'individus motivés
- ✓ Privilégier la conversation en face à face
- ✓ Mesurer l'avancement du projet en termes de fonctionnalités de l'application
- ✓ Faire avancer le projet à un rythme soutenable et constant
- ✓ Porter une attention continue à l'excellence technique et à la conception
- ✓ Favoriser la simplicité
- ✓ Responsabiliser les équipes
- ✓ Ajuster, à intervalles réguliers, son comportement, ses processus pour être plus efficace



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Faire du changement un allié souhaité plutôt qu'un ennemi contraint.
- Innover de manière permanente et s'appuyer sur des feedbacks rapides.
- Généraliser la culture client dans une organisation par processus où chacun est client de l'autre et réciproquement.
- Coopérer et rechercher un optimum collectif plutôt qu'un optimum par fonction.
- Déployer des équipes pluridisciplinaires et la collaboration entre les membres.
- Encourager le développement personnel des individus.
- Se focaliser sur la valeur.

Contexte

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



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

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

1. Créer au départ un sentiment d'urgence. S'appuyer sur des dysfonctionnements existants, rencontrer des clients permet de mettre en avant les vrais problèmes.
2. Conduire le changement par une petite équipe solide, soudée, convaincue de ce besoin.
3. Définir la vision est un point primordial et cela ne doit pas se limiter à « passer à l'agilité ».
4. Communiquer la vision en utilisant l'ensemble des vecteurs de communication disponibles (blog, newsletter, affichage...) et maintenir une

communication continue et complète sur tous les sujets en rapport avec la transformation.

5. Encourager toute action allant dans le sens de la vision en s'appuyant sur les personnes les plus motivées par le changement. Communiquer sur les éléments positifs de la transformation est primordial car cela va créer un effet d'entraînement.

6. Adapter la stratégie de transformation et ancrer les pratiques pour qu'elles perdurent dans le temps. L'équipe de transformation doit organiser un passage de relais vers une organisation plus stable dans le temps qui aura pour rôle de veiller au maintien et à l'évolution des bonnes pratiques.

Méthodologie et conseils

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

Avant de vous lancer...

- ✓ **Diversifiez l'équipe avec des experts de l'agilité, des spécialistes (capable d'expliquer et d'accompagner), des personnes charismatiques et reconnues, des leaders et des communicants.**
- ✓ **Apprenez à vous adapter de façon efficiente et réactive à l'évolution constante des objectifs et du périmètre de l'activité.**

Outil

2

L'entreprise libérée

“

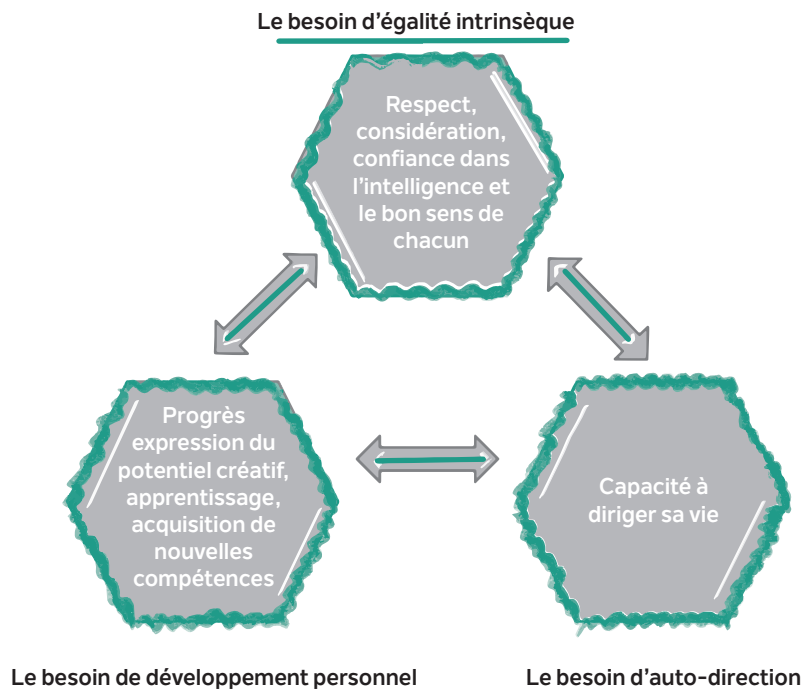
L'excès de règlements est pour les 3 % qui cherchent à contourner les contrôles ordinaires.

Gordon Forward

En quelques mots

L'**entreprise libérée**, concept développé par Brian M. Carney et Isaac Getz, remet en question les modèles de management traditionnels. Les collaborateurs sont libres et responsables d'entreprendre les actions qu'ils estiment les meilleures pour l'entreprise. C'est la fin des procédures et hiérarchies inutiles ; les managers, quand il y en a encore, sont au service des salariés. L'hypothèse est que l'humain est central et que la confiance rapporte plus que le contrôle. La satisfaction des besoins fondamentaux est à la fois but et levier. Le bonheur au travail est facteur d'engagement et de performance.

LES BESOINS FONDAMENTAUX SATISFAITS PAR L'ENTREPRISE LIBÉRÉE





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

- Donner le pouvoir aux collaborateurs pour décider des initiatives et innovations pertinentes, les laisser construire eux-mêmes le « comment » au service d'un « pour quoi » co-élaboré (le sens, la vision).
- Accroître la performance de l'entreprise en développant le bonheur au travail et satisfaire les besoins fondamentaux.
- Avoir des modes de gouvernance en phase avec la responsabilisation des collaborateurs.
- Travailler dans un environnement qui favorise l'engagement, l'énergie et le plaisir au travail.

Contexte

Le processus de « libération » peut se faire sur l'ensemble d'une entreprise ou sur l'une de ses unités de fabrication. Le plus souvent, cette décision est prise lorsque le dirigeant a la conviction profonde que ce mode de fonctionnement sera efficace et est en phase avec ses valeurs et/ou lorsque l'entreprise connaît des difficultés économiques et qu'après avoir tout essayé (y compris des plans de licenciement), il pense que cette façon de fonctionner donnera une nouvelle chance à l'entité qu'il dirige. Souvent, le dirigeant a été inspiré par des pairs qui ont déjà osé. Certaines entreprises, telle Buurtzorg, sont conçues dès l'origine sur ce mode, notamment aux Pays-Bas.



COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

Il n'y a pas de chemin type mais autant de situations que de dirigeants et de contextes.

- Le dirigeant travaille sur sa propre transformation personnelle. L'une des clés est le chemin personnel qu'il fait lui-même. Il réalise un travail en profondeur sur son ego, son rapport au pouvoir, ses peurs, son besoin de contrôle et y associe son équipe projet.
- Le dirigeant a une vision élaborée autour de quelques axes simples, forts, compréhensibles de

tous et désirables. Elle est partagée et enrichie par l'ensemble des collaborateurs qui détiennent chacun une part de la réalité et des aspirations. Ils deviennent co-créateurs d'un avenir souhaité.

- Le dirigeant confie à des volontaires la réorganisation en organisation plate et la conservation de ce qui crée de la valeur.
- Les collaborateurs choisissent leurs leaders qui changent de rôle.

Méthodologie et conseils

Ce processus peut générer résistances et souffrance, notamment pour le management intermédiaire mis en cause dans son rôle traditionnel et qui perd son pouvoir de contrôle et de sachant. Les leaders qui conduisent les processus de libération utilisent les processus d'intelligence collective comme la co-construction de la vision, le dialogue créatif. Les collaborateurs accroissent leurs compétences pour prendre des décisions dans des domaines qui ne sont pas les leurs. Il est utile de les y aider.

Suite outil 2 →

Avant de vous lancer...

- ✓ **Considérez les collaborateurs responsables et créatifs, osez la confiance.**
- ✓ **Prévoyez des coachs internes ou externes pour aider certains collaborateurs qui se sentent mal dans ce nouvel environnement, ne supportent pas les nouvelles règles du jeu, les situations inconnues et non planifiées.**
- ✓ **Accompagnez l'évolution des rôles et missions, et les peurs associées.**

**COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?**

Un élément essentiel est de créer les conditions qui vont permettre l'expression des idées et des propositions des collaborateurs. Il ne s'agit plus de dire comment ils doivent faire mais de les écouter en parité, de leur donner les moyens en développant leurs compétences à prendre les décisions nouvelles qui leur sont confiées ou dont ils s'emparent. Il est utile d'avoir une boussole pour guider les transformations de différentes natures (la carte ci-contre peut jouer ce rôle).

S'appuyer sur la théorie Y de la motivation

Développée par Douglas McGregor dans les années 1960, la théorie X présuppose que l'homme n'aime pas travailler et qu'il faut l'y obliger et le contrôler. Il recherche la sécurité, l'absence de prise de risque et ne mobilise son intelligence que pour contourner les règles qui le gênent. Elle induit un mode de management autoritaire qui lui-même accentue l'aversion au travail. La théorie Y, quant à elle, considère que l'homme a une motivation intrinsèque pour le travail et peut se réaliser s'il est associé aux buts de l'organisation. Un travail satisfaisant accroît l'engagement des collaborateurs qui recherchent les responsabilités dans un environnement qui leur est favorable et s'auto-organisent, s'auto-contrôlent lorsque prévaut la confiance, confortant ainsi les dirigeants qui s'appuient sur cette théorie.

Change-toi et les autres changeront... ou pas !

Les leaders qui s'engagent dans ces démarches ont un point commun : ils comprennent qu'ils doivent travailler sur eux et se poser des questions autour de « quel chemin de libération interne dois-je faire moi-même ? », ce qui passe par exemple par

« quelles sont les croyances dont je dois me libérer ? Quelles émotions dois-je libérer, accepter, accueillir ? Quelles sont les valeurs auxquelles je tiens absolument ? Quelles sont mes peurs ? », etc. Il n'est plus question de convaincre les autres de rentrer dans la démarche par des paroles mais essentiellement par sa manière d'être, de faire, et par la cohérence entre les actes et les paroles. Le dirigeant va proposer un chemin, une direction, mais tous n'iront pas et certains finiront par quitter le projet.

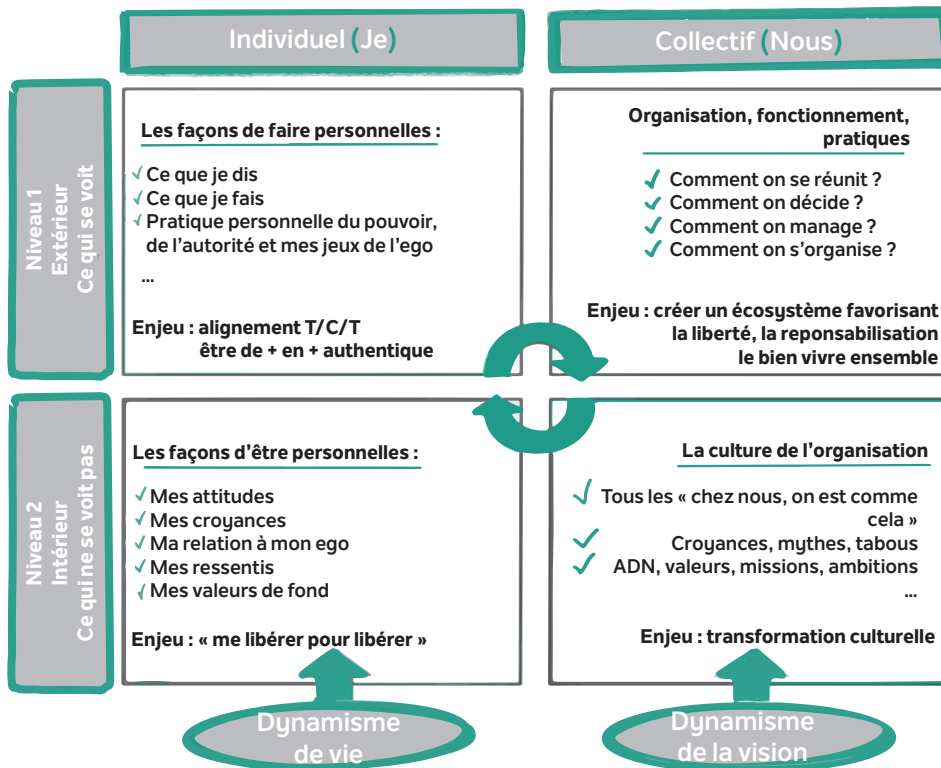
Pas de transformation collective sans travail sur les croyances collectives de l'entreprise

Comment libérer réellement la responsabilisation et l'initiative si des tabous, des croyances cachées, n'ont pas été exprimés et levés ? Par exemple, dans une entreprise est identifiée la croyance que les ingénieurs qui y travaillent sont les meilleurs, les cadors. Comment dès lors avoir une position sincère de curiosité et de respect pour les autres collaborateurs, apprendre d'eux et avec eux ? Cette croyance limitante maintient infantilisation et désengagement du reste du personnel, sentiment de supériorité (et de non-remise en question) des ingénieurs et managers issus des filières dites d'excellence.

La suppression des signes visibles de pouvoir est souvent l'une des premières marques du processus : le directeur n'a plus de bureau, les parkings attribués aux cadres ou les voitures de fonction sont supprimés.



La carte des « territoires de la libération »



Inspiré des travaux de Ken Wilber, Frédéric Lalouc et Toscane Accompagnement, avec l'autorisation de Toscane Accompagnement.

Cette matrice peut être utilisée comme outil de diagnostic. Elle permet, individuellement et collectivement, de repérer ce qui est à l'œuvre de façon profonde (niveau 2) et qui se traduit par des comportements, pratiques, façons de faire visibles (niveau 1). Chaque quadrant peut faire l'objet d'un autodiagnostic et d'un dialogue en équipe.

Certaines entreprises vont plutôt démarrer par un quadrant mais dans une dynamique systémique, des changements dans l'un des quadrants entraînent d'autres. Le choix de démarrer par l'un ou l'autre des quadrants

dépend de chaque contexte. Repasser régulièrement les différents quadrants permet de voir où en sont les personnes et l'organisation, et de repérer les zones aveugles ou en jachère. Les différentes transformations influent les unes sur les autres et sont interconnectées. Si les entreprises s'engagent sur les évolutions collectives au niveau des organisations, fonctionnement, pratiques... et s'en tiennent là, des changements se font mais restent en surface. Ils auront du mal à s'ancrer, ce qui peut créer de la frustration.

La communication du changement

“

La vie ce n'est pas d'attendre que les orages passent, c'est d'apprendre comment danser sous la pluie.

Sénèque

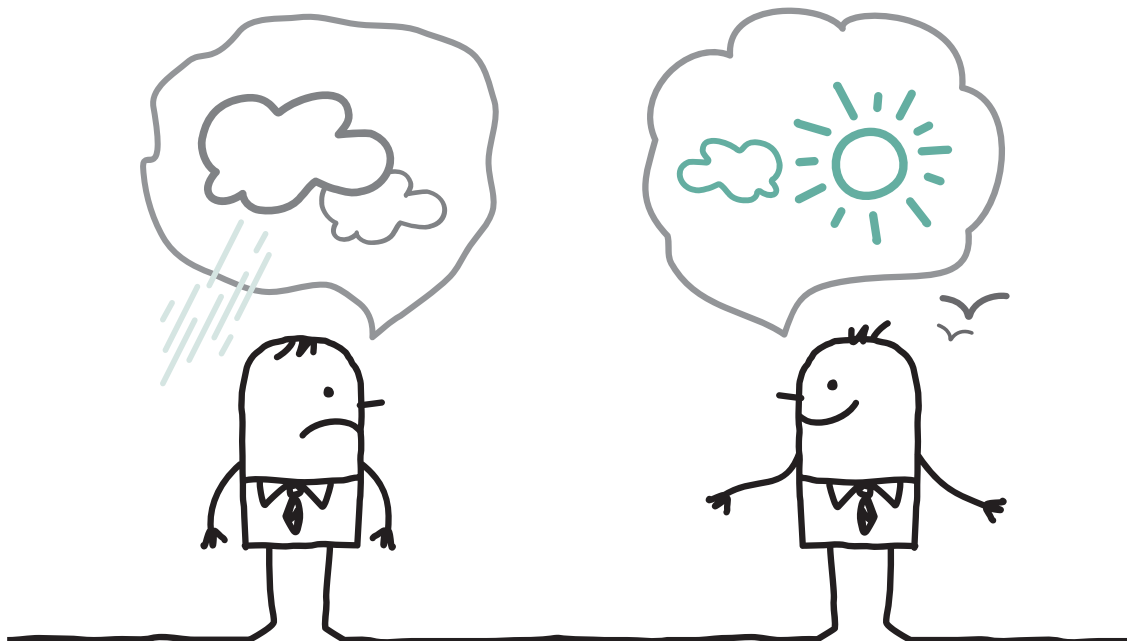
En quelques mots

La **communication du changement** répond aux questions clés que suscite toute modification d'un système ou d'une organisation :

- Pourquoi changer ?
- Comment diminuer les résistances ?
- Comment rassurer et réduire les peurs ?
- Comment mesurer le chemin déjà parcouru et le valoriser ?

Il s'agit d'éclairer et de donner du sens à chaque étape de la conduite du changement en utilisant une approche systémique de la communication.

COMMUNIQUER SUR CE QUI VA CHANGER AU QUOTIDIEN





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

La réussite de tout changement repose sur la mobilisation des salariés, leur engagement et leur implication.

La communication n'accompagne pas le changement. Elle participe à sa mise en œuvre en lui donnant du sens. Elle apporte des **réponses** aux questions des acteurs concernés et permet de visualiser la transformation.

Contexte

Dans un monde où les révolutions technologiques s'accompagnent de modifications en profondeur des usages, des règles du marché et de l'environnement, les entreprises doivent s'adapter en permanence. Et trouver les mots justes et les arguments pour mobiliser leurs salariés et les convaincre de s'engager dans un processus de changement.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Nommer votre projet (un nom et un slogan) : donner une identité au changement va marquer les esprits et faciliter sa promotion.

2. Identifier vos cibles : repérez les militants (ceux qui ont un intérêt au changement), les hésitants et les résistants. Il faudra faire preuve de pédagogie et d'écoute tout au long du processus.

3. Expliquer votre vision du changement : qu'est-ce qui va changer dans le futur, en quoi ce futur est-il désirable pour chacune des parties prenantes, comment allez-vous atteindre ce futur (quels sont vos objectifs ? sont-ils atteignables ?). Acceptez des marges de manœuvre pour tenir compte des propositions de vos interlocuteurs.

4. Ajuster vos messages en fonction de l'avancement du projet de changement et de vos interlocuteurs.

• **Au démarrage** : donnez votre vision du changement, expliquez ce qui va changer au quotidien (communication mobilisatrice et explicative).

• **Durant le processus** : comment chacun est-il concerné dans son quotidien ? (communication sécurisante) ; ce que vous avez déjà réalisé depuis le début du processus (communication gratifiante visant à donner des signes de reconnaissance).

5. Choisir des outils de communication qui contribuent à valoriser la transformation et à écrire son histoire. Variez les canaux à utiliser (communication managériale, dispositifs participatifs, événements, vidéos, charte...). Demandez-vous si votre message peut être compris en moins de 5 minutes.

6. Maintenir votre cap - tout en ajustant votre communication au fur et à mesure. La communication ne doit être ni trop rigide ni trop souple.

Méthodologie et conseils

• Évitez de recourir aux jugements et de critiquer l'existant. Le changement est rendu nécessaire par l'évolution de l'environnement.

On change non pas pour faire mieux, mais pour faire différemment. Vous éviterez ainsi de laisser entendre à vos salariés qu'ils travaillaient « mal » jusqu'ici.

• Appuyez-vous sur vos valeurs pour ancrer le changement dans la culture de votre entreprise.

Suite outil 3 →

Avant de vous lancer...

- ✓ **Vous ne pourrez pas convertir du jour au lendemain aux charmes de la mondialisation des salariés attachés aux spécificités locales de leur région.**
- ✓ **En revanche, vous pourrez leur expliquer ce qui va concrètement changer dans leur quotidien et comment vous allez les accompagner.**

La communication du changement



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Les entreprises qui réussissent le mieux sont celles qui font preuve d'adaptabilité et qui inscrivent le changement au cœur de leur culture. Inspirez-vous de leurs pratiques.

Développer un discours pédagogique

Créez un espace dédié à l'avancement du projet sur votre système d'information (*digital workplace*, RSE, communautés) et dans vos locaux. Donnez à voir le changement en utilisant des infographies, des vidéos courtes et en interviewant les acteurs concernés. Racontez la vie du projet de changement (ses origines, ses objectifs, ses étapes), les évolutions concrètes (du travail, des produits, de l'offre de service...).

Rendre les salariés acteurs du changement

Le changement ne peut se faire sans le consentement des équipes. Le salarié doit se sentir acteur et non spectateur des réformes. Chacun doit pouvoir s'approprier les transformations en cours et trouver sa place dans la nouvelle organisation. Mettez en œuvre un système d'écoute au quotidien et développez la pratique du dialogue au sein de l'entreprise avec des espaces d'expression (petits-déjeuners, murs des questions et des réponses, chat interne, foire aux questions...).

Appliquer les bonnes pratiques de communication pour accompagner le changement

- Trouvez des arguments cohérents avec vos valeurs pour justifier le changement et expliquer les risques encourus en cas d'échec.
- N'attendez pas pour communiquer. Vos salariés ne doivent pas apprendre par les réseaux sociaux ce qui se passe en interne. Créez un fil

d'informations dans votre système d'information. Préparez des infographies à visée informative et pédagogique.

- Communiquez avec régularité. Planifiez des rendez-vous d'information à intervalle régulier pour faire le point sur les avancées et permettre aux salariés d'exprimer leur point de vue, de poser des questions.
- Partagez les réussites et les premiers résultats obtenus.
- Valorisez les émetteurs de bonnes idées.
- Appuyez-vous sur vos réseaux pour relayer les informations.
- Créez des groupes de travail pour trouver des solutions concrètes aux problèmes rencontrés durant le processus de changement.

Varié les outils et supports de communication

- Hot line ou plateforme d'assistance pour répondre aux questions des salariés.
- Formations ou ateliers du changement.
- Boîtes à idées et dispositifs de brainstorming.
- Événements (petits-déjeuners, revues de lancement et de clôture du projet, séminaire de cohésion, courses ou challenges du changement...).
- Briefings et points d'étapes.
- Dispositif d'information régulière (fil d'actualité, journal du projet, fresque d'avancement...)
- Tableau d'affichage des réussites et/ou concours pour valoriser les bonnes pratiques.
- Webinaires.



Auto-évaluation

Êtes-vous prêt à communiquer sur le changement ?

Avez-vous réfléchi à la façon dont vous allez présenter le changement ?
La réponse à ces questions conditionne son succès ou son échec.

Les questions clés	Les points de vigilance	Et vous, comment allez-vous vous y prendre ?
Identifier comment les équipes se situent face au changement	<ul style="list-style-type: none"> • Sont-elles ouvertes au changement, de façon générale ? • À ce changement spécifique ? • Que doit-on faire pour réussir le changement (acquérir des compétences, faire évoluer les comportements, modifier les représentations...).
Expliquer les raisons du changement	<ul style="list-style-type: none"> • Pourquoi ce changement aujourd'hui ?
Préciser les nouvelles règles du jeu	<ul style="list-style-type: none"> • Le changement modifie les règles du jeu. Les acteurs doivent comprendre ces évolutions formelles et informelles qui refondent le contrat de collaboration.
Veiller à l'équité du changement	<ul style="list-style-type: none"> • La plupart des changements font des gagnants et des perdants. Qui perdra ou gagnera quoi au changement ? Quels critères seront pris en compte ? Sont-ils perçus comme justes, équitables ?
Impliquer les équipes dans le changement	<ul style="list-style-type: none"> • Plus les personnes seront impliquées dans le processus décisionnel, plus elles seront en capacité d'adhérer au changement.
Rendre le changement accessible	<ul style="list-style-type: none"> • L'une des conditions d'adhésion au changement est de constater que l'organisation met en œuvre les moyens nécessaires pour permettre aux collaborateurs de réussir le changement.
Valoriser les liens entre hier et aujourd'hui	<ul style="list-style-type: none"> • Le changement induit nécessairement des ruptures avec le passé, mais l'on peut s'appuyer sur les valeurs et l'histoire pour valoriser ce qui va continuer à exister. Une façon de montrer aux personnes qu'on leur fait confiance, qu'on croit en elles.
Préserver une identité professionnelle valorisante	<ul style="list-style-type: none"> • Se rappeler que si le changement contribue à faire que le travail sera plus rationnel, plus efficace, plus rentable, il sera d'autant mieux accepté s'il est une source de fierté et d'identification.
Informier	<ul style="list-style-type: none"> • Un système d'information efficace permet de couper court aux rumeurs et de montrer l'irréversibilité du changement (les choses sont engagées et vont continuer à se faire).
Écouter les publics	<ul style="list-style-type: none"> • Les moments d'échange permettent de savoir le sens que les personnes donnent au changement et d'identifier leur niveau d'engagement réel.
Envoyer des signaux de reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> • Envoyer des signes positifs de reconnaissance, à chaque avancée, c'est un moyen de renforcer la motivation des acteurs et leur engagement dans le processus de changement.
Bâtir une stratégie d'alliés	<ul style="list-style-type: none"> • Ceux qui sont partants peuvent être vos alliés. Parmi eux, utilisez les leaders d'opinion, ceux qui sont regardés et écoutés par les autres pour en faire des relais d'influence.

Outil

4

“
Seul, on va plus vite.
Ensemble on va plus
loin.

Proverbe africain

La sociodynamique pour engager les parties prenantes

En quelques mots

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

La **sociodynamique**, inventée par Jean-Christian Fauvet et Yves Bossardt dans les années 70, permet, dès le démarrage du projet, de définir une stratégie d'action et de coalition en fonction du degré d'antagonisme et de synergie des parties prenantes vis-à-vis du projet.

VENDRE SON PROJET EN INTERNE

Prend des initiatives	+4 : Fait seul	Militant	Triangle d'or	Triangle d'or	Déchiré
	+ 3: Fait si soutenu	Militant	Triangle d'or	Hésitant	Révolté
Ne prend pas d'initiative	+ 2: Suit les initiatives	Suiveur	Hésitant	Opposant	Révolté
	+ 1: Ne fait rien	Passif	Grognon	Opposant	Révolté
		-1: Pas d'avis	-2 : Critique, mais ouvert au compromis	- 3 : Contre, mais cède avant la rupture	-4: Tient bon coûte que coûte
		Cherche l'accord		Cherche à imposer sa solution	

Synergie ↑
Antagonisme →