

**LA BOÎTE À OUTILS**

de la

# Motivation

■ Laurence **THOMAS**

■ Sophie **MICHEAU-THOMAZEAU**

DUNOD

Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



ÉDITEUR DE SAVOIRS

*Les QR codes et liens hypertexte permettant d'accéder aux sites 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.*

Illustrations des pages de dossier : © Laurent Elcé, <http://www.laurent-elce.fr>  
Traduction des Insights : Stanley Hanks ([stanhanks@orange.fr](mailto:stanhanks@orange.fr))  
Picto outil 17 : sharpnose – Fotolia.com

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<sup>er</sup> 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, 2014

5 rue Laromiguière, 75005 Paris  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-071908-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> 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.

# Les contributeurs

## Une équipe pluridisciplinaire de spécialistes a participé à la rédaction de cet ouvrage.

- › Adriana Ardelean, fondatrice et directrice d'AA Consultants et experte, professeur en ingénierie d'affaires internationales à l'ESSCA Paris, a co-écrit l'outil 20 (a.adriana@free.fr).
- › Loïc Bonnetterre, coach professionnel certifié, a co-écrit l'outil 28 (loic.bonnetterre@gmail.com).
- › Dominique Carabignac, coach en développement personnel et professionnel, consultante RH, a co-écrit les outils 4, 42 et 52 (www.airph-domcoach82.com).
- › Sylvie Coste, coach professionnelle certifiée, a co-écrit les outils 43 et 50 (contact@humanpotentialpartner.com).
- › Céline Damy-Aubin, responsable carrières du Groupe Sup de Co La Rochelle, a rédigé l'outil 19 (damyaubin.celine@gmail.com).
- › Frédérique Deloffre-Vye, coach professionnelle certifiée et formatrice, co-auteure du blog « La vie au boulot », a rédigé l'outil 11 (frederique.deloffre@wanadoo.fr)
- › Catherine Desforges, coach professionnelle certifiée et formatrice, a rédigé l'outil 32 (c.desforges@cd-coach.com).
- › Catherine Desmoulin, responsable du centre de bilans de compétences et de gestion de carrières pour le Cabinet FCI-Conseil, a co-écrit l'outil 29 (catherinedesmoulin@fci-conseil.com).
- › Laure Dykstra, consultante et coach en leadership international et management interculturel, a co-écrit les outils 9 et 10 (www.eastwestconseil.com).
- › Marine Fournier, alternante RH au sein du groupe Schneider Electric, a co-écrit l'outil 26 (marine-fournier@hotmail.fr).
- › Marilyn Garcia-Leal, coach professionnelle certifiée, formatrice, conférencière, a rédigé l'outil 41 (marilyn.garcialeal@gmail.com).
- › Stanley Hanks, musicologue, traducteur, a traduit les Insights (stanhanks@orange.fr).
- › Magali Huot, responsable ressources humaines, a rédigé l'outil 27 (huotmagali@yahoo.fr).
- › Solange Joie, responsable ressources humaines, DCNS Angoulême, a rédigé l'outil 23 (oie.solange@neuf.fr).
- › Ludovic Leroux, coach certifié et consultant, spécialisé en neurosciences et performance, a co-écrit les outils 44 et 47 (www.myasee.com).
- › Michaël Milliot, coach professionnel certifié, a rédigé les outils 38 et 40 (mike.milliot@orange.fr).
- › Jean-Ghislain Renard, consultant en management et organisation, expert en prévention des risques psychosociaux, a rédigé l'outil 6 (jgh.renard@gmail.com).
- › Gaëlle Rohou, coach certifiée, consultante RH et formatrice, développement de dirigeants et managers, a rédigé les outils 45, 46 et 48 (www.gaea-consulting.com).
- › Christine Sitaud, responsable formation au CNAM Poitou-Charentes, a co-écrit l'outil 20 (csitaud@yahoo.fr).
- › Olivier Soler, VP Compensation & Benefits chez SEB, a rédigé l'outil 21 (osoler@groupeseb.com).

# Avant-propos

## Ce que cette Boîte à outils n'est pas...

Nul doute, cher lecteur, que vous ne soyez déjà fort averti... ! Vous avez probablement déjà tout lu ou presque... De la célèbre « théorie de la motivation » incarnée par la pyramide de Abraham Maslow (qui nous guide quant aux besoins à satisfaire dans l'ordre approprié pour nourrir la motivation) à la théorie des deux facteurs de Frederick Herzberg (qui nous éclaire sur la nécessité de distinguer satisfaction et motivation, cette dernière apparaissant bien davantage liée à l'autonomie, la responsabilité et la poursuite d'objectifs...), de la théorie des attentes de Victor Vroom (qui insiste sur notre objectif de maximiser le plaisir et minimiser la douleur pour obtenir une récompense) à celle de « l'autodétermination » par laquelle Deci et Ryan clarifient la motivation de chacun à exprimer sa compétence et à se sentir « connecté aux autres », indépendamment de toute récompense (puisque le bénéfice de cette dernière s'avère possible mais pas automatique), vous savez donc l'essentiel !

Renonçons alors à exprimer maladroitement ce qui l'a déjà été avec clarté et pertinence. Notre expérience de praticiennes nous incite bien davantage à proposer des solutions pragmatiques et concrètes à qui souhaite promouvoir la motivation. Ainsi, nos clients viennent chaque jour nous rappeler que c'est bien la motivation qui préside à toute réussite, précieux carburant d'un possible accomplissement professionnel et personnel. Qu'il s'agisse d'incarner son rôle de manager pour renforcer la motivation de ses collaborateurs, ou encore d'intervenir en facilitateur de la valorisation des ressources humaines, promouvoir la motivation est l'affaire de chaque instant... Et pour aller au bout de cette logique, s'attacher à préserver sa propre motivation concourt au processus global de renforcement de la motivation de toutes les parties prenantes du système...

## Philosophie et organisation de la Boîte à outils

Nous avons choisi de revisiter de manière sélective certains outils de management, de gestion des ressources humaines et de développement personnel, en identifiant la manière dont ils peuvent contribuer à la motivation des individus et des organisations. Autour de ces trois piliers s'organisent huit dossiers, qui viennent chacun apporter des réponses concrètes aux problématiques soulevées :

- Comment motiver par le management au quotidien ?
- Comment développer une cohésion d'équipe motivante ?
- Comment valoriser les talents ?
- Quels outils RH privilégier pour leur caractère motivant ?
- Comment motiver (ou se motiver) par une dynamique de parcours ?
- Comment entretenir la motivation en contexte de changement ?
- Comment faire rimer action et motivation ?

» Comment se motiver soi-même en cultivant cohérence personnelle et alignement intérieur au service de ses objectifs ?

Si certains outils proposés sont de « grands classiques » (certains sont très connus, voire un peu galvaudés), d'autres viennent élargir le débat et introduire une dimension plus innovante : bénéfiques de la psychologie positive pour responsabiliser chacun dans le regard qu'il pose sur sa réalité, pragmatisme de la programmation neuro-linguistique et des neurosciences qui proposent une approche opérationnelle en matière d'écologie personnelle et de préparation mentale, autant de champs qui méritent de trouver leur légitimité pour replacer chacun face à lui-même.

Enfin, « Tout est dans tout ». Et il nous a semblé judicieux de proposer plusieurs vidéos transverses à plusieurs outils pour lancer des passerelles entre des approches complémentaires.

### Petite histoire pour le chemin...

Un coach demande à son client : « Sur une échelle de 1 à 10, à combien évalueriez-vous votre motivation à réussir, à atteindre effectivement votre objectif ? ». À la première réponse, socialement recevable (« Allez, disons 9/10 ! ») succède alors une version plus honnête (« En fait, dans le fond et pour être franc..., 4/10 peut-être ? »). Que se passe-t-il ensuite ? Notre client, finalement modérément motivé, a toutes les chances de mettre inconsciemment en place tout ce qui peut contribuer à un résultat « moyennement satisfaisant », à l'instar de son niveau de motivation réel. Et de se regarder ensuite dans la glace avec un niveau de satisfaction et d'estime de soi « moyen » lui aussi...

Prendre le temps de s'interroger en toute honnêteté sur la réalité de notre motivation permet de nous épargner certains échecs (rarement mérités)... Décider d'élever, voire de « maximiser » son niveau de motivation, relève ainsi d'une véritable responsabilité personnelle !

**Nous vous souhaitons de fructueuses et motivantes aventures...**

#### Sommaire des vidéos

*Certains outils sont accompagnés de vidéos, accessibles par QR code, qui complètent, développent ou illustrent le propos.*

- » « L'objectif motivant » : L'objectif SMART(E) (outil 1, p. 12) et Le cercle des objectifs (outil 43, p. 154) ;
- » « S'adapter pour motiver » : Le « leadership situationnel »© (outil 5, p. 24) et Les leviers de motivation de la génération Y (outil 19, p. 68) ;
- » « Faire rimer cohésion avec motivation » : La cohésion au quotidien (outil 7, p. 32) et Le séminaire de cohésion d'équipe (outil 11, p. 40) ;
- » « Les 5 clefs du développement des talents » (outil 14, p. 56) et Le plan de développement (outil 32, p. 116) ;
- » « Se motiver par l'esprit positif et la sérendipité » : Le recadrage de sens positif (outil 38, p. 138) et La sérendipité (outil 41, p. 146) ;
- » « Renforcer ses réserves d'énergie pour rester motivé » : Le « déparasitage » (outil 52, p. 182) et Les réserves d'énergie (outil 53, p. 186).

# Sommaire

Les contributeurs .....	3
Avant-propos .....	4
<b>Dossier 1 Motiver par le management au quotidien .....</b>	<b>10</b>
<b>Outil 1</b> L'objectif SMART(E) (avec vidéo) .....	12
<b>Outil 2</b> La délégation .....	16
<b>Outil 3</b> L'entretien annuel .....	18
<b>Outil 4</b> Les signes de reconnaissance .....	20
<b>Outil 5</b> Le « leadership situationnel »® (avec vidéo) .....	24
<b>Outil 6</b> Le modèle de Karasek .....	26
<b>Dossier 2 Motiver par la cohésion d'équipe .....</b>	<b>30</b>
<b>Outil 7</b> La cohésion au quotidien (avec vidéo) .....	32
<b>Outil 8</b> Le modèle des préférences cérébrales .....	34
<b>Outil 9</b> Le modèle d'orientations culturelles .....	36
<b>Outil 10</b> Le « Profiler international » .....	38
<b>Outil 11</b> Le séminaire de cohésion d'équipe (avec vidéo) .....	40
<b>Outil 12</b> L'investigation appréciative .....	44
<b>Dossier 3 Motiver par la valorisation des talents .....</b>	<b>48</b>
<b>Outil 13</b> L'identification des potentiels .....	50
<b>Outil 14</b> Les 5 clefs du développement des talents (avec vidéo) .....	54
<b>Outil 15</b> Les missions clefs .....	56
<b>Outil 16</b> Les conférences internes .....	58
<b>Outil 17</b> Les rencontres avec la direction .....	60
<b>Outil 18</b> Le mentoring .....	62
<b>Outil 19</b> Les leviers de motivation de la génération Y (avec vidéo) .....	66
<b>Outil 20</b> La dyade créative .....	70
<b>Dossier 4 Motiver par les outils RH .....</b>	<b>72</b>
<b>Outil 21</b> Les outils de rémunération .....	74
<b>Outil 22</b> Les parcours d'intégration .....	78
<b>Outil 23</b> Le plan de formation .....	82
<b>Outil 24</b> La mobilité interne .....	86
<b>Outil 25</b> L'organisation du télétravail .....	90
<b>Outil 26</b> La communication interne .....	92
<b>Outil 27</b> Le plan d'actions RSE .....	96

<b>Dossier 5</b>	<b>Motiver ou se motiver par une dynamique de parcours</b> .....	98
	<b>Outil 28</b> L'entretien professionnel (et de seconde partie de carrière) .....	100
	<b>Outil 29</b> Le bilan de compétences.....	104
	<b>Outil 30</b> Le 360°.....	108
	<b>Outil 31</b> Les questionnaires de personnalité.....	112
	<b>Outil 32</b> Le plan de développement (avec vidéo) .....	114
	<b>Outil 33</b> Le portefeuille d'activités.....	118
	<b>Outil 34</b> Le congé sabbatique.....	120
	<b>Outil 35</b> Le coaching professionnel .....	122
<b>Dossier 6</b>	<b>Motiver ou remotiver en contexte de changement</b> .....	126
	<b>Outil 36</b> Les « vagues du changement ».....	128
	<b>Outil 37</b> Le modèle des saisons .....	132
	<b>Outil 38</b> Le recadrage de sens positif (avec vidéo).....	136
	<b>Outil 39</b> Le triangle conscience - confiance - choix .....	140
	<b>Outil 40</b> Les options possibles .....	142
	<b>Outil 41</b> La sérendipité (avec vidéo) .....	144
<b>Dossier 7</b>	<b>Renforcer sa motivation dans l'action</b> .....	148
	<b>Outil 42</b> Les niveaux logiques .....	150
	<b>Outil 43</b> Le cercle des objectifs (avec vidéo).....	152
	<b>Outil 44</b> Les besoins motivationnels.....	154
	<b>Outil 45</b> Les croyances aidantes .....	156
	<b>Outil 46</b> L'ancrage de ressources .....	158
	<b>Outil 47</b> Le modèle des quatre cerveaux .....	162
	<b>Outil 48</b> Le deep-learning.....	164
<b>Dossier 8</b>	<b>Se motiver soi-même par la cohérence personnelle</b> .....	168
	<b>Outil 49</b> La roue des valeurs fondamentales .....	170
	<b>Outil 50</b> Le modèle des domaines de vie .....	174
	<b>Outil 51</b> La ligne de vie.....	176
	<b>Outil 52</b> Le « déparasitage » (avec vidéo).....	180
	<b>Outil 53</b> Les réserves d'énergie (avec vidéo) .....	184
	Bibliographie .....	188
	Remerciements .....	190

# La Boîte à outils, Mode d'emploi



## Comment utiliser les QR codes de ce livre ?

- 1 Téléchargez un lecteur de QR code gratuit et ouvrez l'application de votre smartphone.
- 2 Photographiez le QR code avec votre mobile.
- 3 Découvrez les contenus interactifs sur votre smartphone.

Les outils sont  
classés par dossier

**DOSSIER**

## 2 MOTIVER PAR LA COHÉSION D'ÉQUIPE

*A la recherche de la recette miracle qui conduit une équipe à performer.*  
**deux semaines**

La cohésion des équipes est un des leviers clés de fidélisation des collaborateurs. Elle se construit chaque jour sous l'impulsion du management mais aussi des collaborateurs eux-mêmes qui instaurent la cohésion au quotidien. Tout ça, entretenu notamment par des moments de partage, de convivialité et par la qualité de « vivre ensemble » instaurée dès à la culture de l'entreprise et largement reprises par les praticiens managériaux. Pour travailler et réussir ensemble, il est également essentiel d'identifier et de valoriser la diversité des fonctionnements. Cela permet à chacun de se sentir ancré(e) dans sa

- 30 -

**DOSSIER**

## 2

contribution propre et d'accueillir favorablement la diversité des profils au sein de l'équipe. Parmi les outils qui offrent cette possibilité, les préférences ciblées sont les premières à appréhender les modes de pensée et d'agir.

D'autres outils sont particulièrement intéressants dans un contexte de développement d'équipes internationales et interculturelles. Les modes d'orientations culturelles sont là pour apporter un éclairage sur les préférences culturelles de la personne, données précieuses pour faciliter son intégration en contexte professionnel multiculturel. Le « Profil International » ou le ICI, permet de lever ses valeurs et ses motivations à l'échelle de contexte international en appréhendant les compétences clés caractérisant des aptitudes essentielles pour réussir rapidement efficacement dans un contexte culturel étranger.

Le séminaire de cohésion d'équipe sont là en permettant l'apport de clarification qui permet à chacun d'accéder à une meilleure compréhension du fonctionnement de l'équipe, mais aussi d'agir sur la régulation interpersonnelle de l'équipe en tenant compte de ses besoins de soutien.

La démarche d'investigation apprenante ou le I2 repose sur cette posture de renforcement de la cohésion d'équipe, basée sur une vision positive du management et orientée vers la recherche de solutions, elle consiste à s'appuyer sur les caractères positifs et sur les résultats de l'organisation.

C'est également central à la réflexion et de proposer : Livre D'outils (outils 9 et 10), conseil d'avis et coach en leadership international et management interculturel, et l'Évaluation D'outils (outils 10, coach professionnelle certifiée et formation).

**LES OUTILS**

- 1. Profil de personnalité 32
- 2. Profil des préférences ciblées 34
- 3. Le mode d'orientations culturelles 36
- 4. Le Profil International 38
- 5. Le séminaire de cohésion d'équipe 40
- 6. L'investigation apprenante 44

- 30 -

Un menu déroulant  
des outils



# 1

# MOTIVER PAR LE MANAGEMENT AU QUOTIDIEN

« Le leadership, c'est l'art de faire faire à quelqu'un quelque chose que vous voulez voir fait, parce qu'il a envie de le faire. »

(D. Eisenhower)



Un des principaux besoins des collaborateurs dans le contexte professionnel est de pouvoir disposer à la fois d'un cap et d'un cadre qui donnent du sens à leur travail. La fixation d'objectifs « SMARTER » (outil 1) offre ainsi un cadre propice à la mobilisation, de même que la qualité de la délégation (outil 2).

L'entretien annuel (outil 3), s'il est bien préparé, bien mené et surtout s'il est suivi, peut être un temps fort de la relation managériale au service de l'implication des collaborateurs. Parmi les leviers incontournables à la disposition du manager pour renforcer cette motivation : les signes de reconnaissance (outil 4), qu'ils soient positifs ou négatifs. Encore faut-il savoir délivrer ces feedbacks.

Outil clef, le « leadership situationnel » (outil 5) engage les managers à tenir compte des profils et des besoins de leurs collaborateurs afin d'adapter leur style de management et de tendre vers la motivation de tous.

Acteur clef au sein des équipes, le manager de proximité se retrouve en première ligne en matière de risques psychosociaux (RPS). Le modèle de Karasek (outil 6) permet d'identifier la combinaison de critères qui entretiennent une relation directe avec le développement des RPS et avec la démotivation des collaborateurs.

Le point commun de ces outils de management au quotidien est qu'ils peuvent être motivants - et permettre de prévenir la démotivation - à la fois pour les collaborateurs et leurs managers.

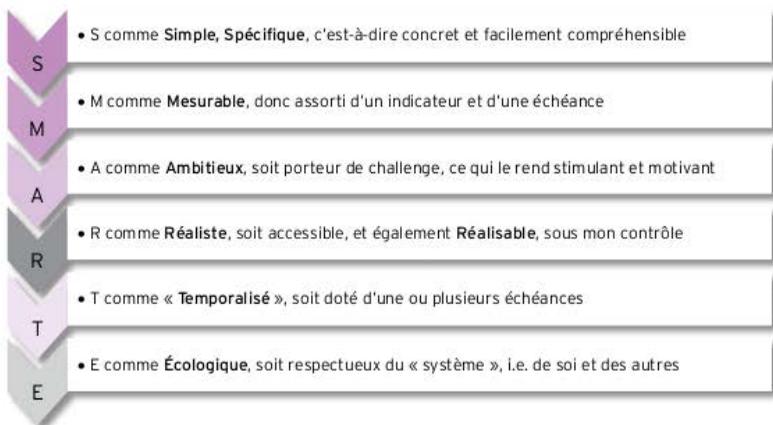
Ont également contribué à la rédaction de ce dossier : Dominique Carabignac (outil 4), coach en développement personnel et professionnel, consultante RH, et Jean-Guillaume Renard (outil 6), consultant en management et organisation, expert en prévention des risques psychosociaux.

## LES OUTILS

1	L'objectif SMART(E).....	12
2	La délégation.....	16
3	L'entretien annuel.....	18
4	Les signes de reconnaissance.....	20
5	Le « leadership situationnel »®.....	24
6	Le modèle de Karasek.....	26

# L'objectif SMART(E)

FIXER (ET SE FIXER) DES OBJECTIFS MOBILISATEURS  
POUR AVANCER PLUS VITE ET PLUS LOIN...



Source : ICI (Institut de Coaching International)

## En résumé

« Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va... ! ». Ainsi, l'**objectif** fixe un cap vers lequel le collaborateur peut se mobiliser. Encore faut-il que cette destination réponde à certaines exigences pour que l'objectif soit réellement motivant. Formulé positivement et de manière verbale, l'objectif doit impérativement être « sous le contrôle » de l'intéressé, et gagne à être « co-construit » avec ce dernier. C'est également la qualité de son suivi qui déterminera l'efficacité du dispositif, tant l'objectif n'existe que pour être renégocié au fil des événements...

## Insight

*“There is no favorable wind for he who does not know where he is going...”. Thus the **goal** is to provide the co-worker with a direction in which to move. However, in order to be truly motivating, the target has to meet certain requirements. Expressed verbally in a positive manner, the goal must be under the co-worker's control, and will profit from having been “co-designed” in collaboration with the co-worker. The follow-up phase will also determine the process's degree of efficiency, since the target only exists in order to be re-negotiated as subsequent events ensue...*



<http://goo.gl/uBtRPa>

En savoir plus  
(en vidéo)

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

- › Installer une vision opérationnelle et partagée des résultats attendus.
- › Évaluer leur atteinte pour mieux comprendre ce qui en a facilité ou entravé la réalisation. C'est alors l'occasion de les renégocier pour entretenir la motivation du collaborateur.

### Contexte

À l'inverse du management « par les tâches » (qui consiste à donner un travail préalablement défini dans une optique d'exécution soumise), ou encore du management « par l'activité » (qui suppose davantage de polyvalence et d'adaptabilité - plusieurs actions concourent à une réalisation précise), manager par les objectifs consiste à formuler un résultat attendu, exprimé au travers de certaines exigences opérationnelles (quantité, qualité, délai, etc.), et pour lequel le collaborateur choisit en toute autonomie les moyens mis en œuvre.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. **Clarifier la formulation de l'objectif** : choisir des mots simples, familiers pour la personne que l'on souhaite motiver (facilement compréhensibles), suffisamment spécifiques pour que l'objectif soit précis. Si besoin, on gagne à fixer des sous-objectifs, qui seront plus opérationnels, et également plus faciles à évaluer.
2. **Repérer quels sont les indicateurs** : se motiver au travers d'un objectif suppose à l'arrivée de vérifier en quoi l'objectif est atteint. Il s'agit donc dès le départ de connaître les critères au travers desquels sera mesuré le résultat, sans ambiguïté et de manière objective.
3. **Choisir où positionner le curseur entre « facile » et « difficile »** : sera motivant un objectif à la fois ambitieux (porteur de challenge donc stimulant) et réaliste (raisonnablement accessible, à la portée de l'intéressé et sous son contrôle).

4. **Vérifier qui perd et qui gagne à atteindre l'objectif** ! Pour être motivant, l'objectif doit respecter chacun : l'intégrité de la personne qui doit l'atteindre (ses besoins et valeurs) autant que les autres parties prenantes (entourage, collègues, environnement, etc.). S'il existe un perdant, ou si les bénéfices attendus n'excèdent pas les inconvénients, l'objectif pourrait se retourner contre celui qui le poursuit...

*« Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va... »  
(Sénèque)*

### Méthodologie et conseils

Un objectif de qualité est **exprimé par un verbe**, de manière à préparer l'action (exemple : « améliorer la satisfaction client »). Il est essentiel que l'objectif soit **formulé affirmativement**, en référence à un résultat souhaité et non à éviter... (exemple : « Arriver à 8 h 45 tous les matins », plutôt qu'« Éviter d'être en retard »). De même, l'indicateur sera de préférence formulé positivement comme une illustration de la situation visée, même si certains indicateurs traditionnels font référence à ce qu'on souhaite éviter (exemple : taux d'absentéisme, de rebut, etc.).

### Avantages

- Un objectif motivant est assorti d'un rendez-vous dans le temps, échéance à laquelle l'atteinte de l'objectif sera contrôlée, faute de quoi l'horizon recule à mesure que nous avançons... C'est cette perspective qui nous motive à atteindre l'objectif.

### Précautions à prendre

- L'objectif doit impérativement se trouver « sous le contrôle » du collaborateur. A-t-il à sa portée les moyens nécessaires pour s'acquitter de sa tâche ? Dispose-t-il d'assez de temps ? A-t-il accès à l'information nécessaire ? Ses ressources propres (compétences individuelles ou collectives, mobilisables à son initiative) suffisent-elles à le rendre acteur et moteur pour atteindre cet objectif ?

## Comment être plus efficace ?

### Faciliter l'adhésion du collaborateur

Le collaborateur déploiera d'autant plus d'efforts pour atteindre un objectif s'il en comprend la signification, et s'il est convaincu de la pertinence de ce dernier. Ainsi, il sera particulièrement engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à le fixer. Le management participatif se base sur cette idée, selon laquelle chacun gagne en performance s'il est impliqué dans la prise de décisions.

Du reste, plus l'objectif est difficile à atteindre, plus l'engagement doit être fort, ce qui justifie d'autant plus d'associer l'intéressé à la définition de l'objectif.

Enfin, lorsque l'atteinte de l'objectif déclenche une récompense, alors la motivation à réussir a toutes les chances d'être encore plus forte !

### Assortir l'objectif d'un indicateur

L'objectif est mesurable au travers d'un indicateur défini au préalable, et qui permettra d'en faire une évaluation objective. C'est par le constat partagé du résultat que l'on saura si l'objectif a été atteint. L'indicateur doit être précis et ciblé ; il ne doit porter que sur ce qu'il est censé mesurer. Un indicateur simple s'avérera en général plus fiable, car indépendant d'autres paramètres extérieurs.

S'il s'agit de mesurer une augmentation, il est nécessaire de disposer d'une référence de départ, observée avant le lancement de l'expérience. Cette dernière peut sembler facile à clarifier, mais s'avère souvent intuitive et entachée par des biais de perception (par exemple, la perception du temps qui s'écoule). Définir l'indicateur au moment où l'on fixe l'objectif, et en effectuer une première mesure qui fera référence, sont donc deux conditions indispensables.

On notera que d'une manière générale, il sera plus facile et précis de raisonner en pourcentages qu'en mesure absolue, principe qui permet par ailleurs de valoriser davantage les progrès réalisés (exemple : 1 minute gagnée vaudra peut-être 30 % du temps, ce qui est plus flatteur... !).

### Suivre l'évolution de l'indicateur pour motiver

« Il n'y a pas d'échec, seulement des expériences... ! ». Avec l'échéance inhérente à l'objectif arrive l'heure du contrôle de l'atteinte de l'objectif. Se confronter au résultat est toujours salutaire, qu'il soit atteint ou non.

S'il a atteint son objectif, le collaborateur en retire satisfaction et fierté, et peut attendre de la reconnaissance. Si l'objectif n'est pas atteint, c'est une information à traiter avec objectivité, et qui permet d'effectuer les ajustements nécessaires, le cas échéant en redéfinissant un objectif mieux approprié. Et quelle que soit sa forme, seul le feedback permet de renforcer les comportements performants.

Ainsi, l'objectif est fait pour être expérimenté et redéfini. S'il n'est pas atteint, l'analyse de la situation permettra de reformuler un objectif plus approprié. Ritualiser son évaluation donne le droit de reconnaître que l'on s'est trompé en le définissant (objectif trop ambitieux, moyens non disponibles, etc.). On peut presque dire qu'un objectif n'est fait que pour être ajusté !

L'acronyme SMART est parfois décliné de manière voisine à celle proposée, A pour Atteignable ou Acceptable, et R pour Réalisable ou Réajustable par exemple, l'esprit global restant tout à fait similaire.

## CAS : Définition d'un objectif SMART(E) pour préparer la délégation d'une mission sensible

### Formulation initiale de l'objectif

« Préparer le bilan pédagogique et financier annuel pour un organisme de formation »

S

- S comme **Simple, Spécifique**
- « Bilan pédagogique et financier », de quoi parle-t-on (quelle partie de l'activité, quelle période) ?
- *Décision : Le bilan pédagogique et financier de l'activité « prestation de formation » sur l'année N-1.*

M

- M comme **Mesurable**
- A quoi ressemble le bilan pédagogique et financier une fois finalisé ?
- *Décision : Le formulaire Cerfa n° 10443\*11 proposé par la DIRECCTE doit être renseigné, et transmis au DRH qui pourra le signer.*

A

- A comme **Ambitieux**
- En quoi est-ce un challenge ? De quoi la personne à qui je délègue cette mission a-t-elle besoin pour réussir à coup sûr ? Que va-t-elle y gagner au regard de ce qu'elle investit ?
- *Décision : C'est une mission sensible et stratégique qui requiert rigueur et expertise.*

R

- R comme **Réaliste**
- Quelles sont les ressources à sa disposition ? Quels sont les risques ? Que peut-il se passer qui s'oppose à ma réussite ?
- *Décision : Je donne accès à l'information requise. Je définis les étapes intermédiaires de la mission, et propose des échéances confortables.*

T

- T comme « **Temporalisé** »
- Combien de temps puis-je accorder à la personne concernée pour mener sa mission à bien ?
- *Décision : Je pose un délai de réalisation de 15 jours, et je prévois « pour moi » une marge de 5 jours supplémentaires « si besoin »... Nous convenons d'un point d'étape au bout d'une semaine.*

E

- E comme **Écologique**
- Qu'en est-il de ses besoins et ses valeurs ? Sont-ils respectés dans ce projet ? Existe-t-il un risque qu'elle y perde davantage qu'elle n'y gagne ? Et qu'en est-il des autres parties prenantes ?
- *Décision : Le service comptable pourrait préférer réaliser lui-même ce bilan pour la partie financière : je fais en sorte qu'il sorte lui aussi gagnant de l'opération, en l'y associant en amont, en lui permettant de gagner du temps, et en lui transmettant le bilan une fois achevé.*

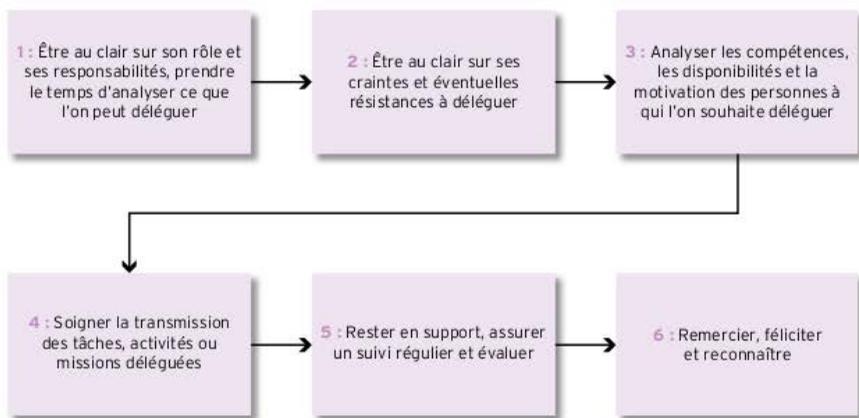
### Et si l'objectif n'est pas atteint ?

L'ajustement permanent de l'objectif s'apparente alors dans son principe à une **démarche d'amélioration continue**, conduite dans l'esprit de la « roue de Deming » qui permet à chaque tour de roue de tirer les enseignements de

l'étape précédente pour prendre les décisions qui s'imposent : qu'est-ce qui a fait obstacle cette fois-ci ? De quoi ai-je besoin pour réussir la prochaine fois ? Et comment ferai-je alors ? ■

# La délégation

## LES GRANDES ÉTAPES D'UNE DÉLÉGATION MOTIVANTE



### En résumé

Déléguer, c'est confier à une ou plusieurs personne(s) la réalisation d'une tâche, d'une mission ou d'un objectif. La **délégation** est un des outils fondamentaux du management. Une délégation réussie peut permettre de motiver à la fois celui qui délègue et celui qui se voit confier de nouvelles responsabilités. Parmi les clefs de ce succès : la volonté de déléguer, la possibilité de déléguer et la capacité à déléguer, mais aussi la reconnaissance du travail effectué.

### Insight

*To delegate means to give someone a task, a mission or an objective. Delegation is one of the basics in management. Successful delegation can motivate both the person who delegates and the person who's given new responsibilities. Keys for success are: the willingness, the possibility and the capacity to delegate, but also recognition for well-accomplished tasks.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

➤ Au-delà du gain de temps parfois sous-estimé et de la gestion optimale des priorités, la délégation permet de travailler plus en équipe, d'avoir une organisation plus réactive et ainsi de valoriser tous les talents de l'entreprise.

### Contexte

Elle est particulièrement appropriée pour booster la motivation des collaborateurs ou collègues que l'on souhaite faire monter en compétences et dont on souhaite développer l'autonomie, la polyvalence ou l'expertise.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. Pour déléguer, il est indispensable de comprendre son propre rôle et la partie de ce rôle qui ne pourra pas être déléguée (exemple : le volet stratégique d'une fonction).
2. Certaines personnes n'osent pas ou ne savent pas déléguer, d'autres préfèrent garder le contrôle, le mérite, voire le pouvoir associé à une activité. Il est indispensable de se situer par rapport à cette problématique clef.
3. Déléguer à une personne qui n'en est pas capable ou qui est déjà saturée de travail peut d'avérer contre-productif en terme de motivation. Il est essentiel d'adapter la délégation à l'autonomie et à la motivation du collaborateur.
4. Le résultat attendu doit être formulé précisément en stipulant l'échéance, les moyens associés et idéalement un (ou plusieurs) indicateur(s) d'atteinte de l'objectif.
5. Le manager doit rester disponible et faire des points réguliers. Cela permet de rassurer, sans pour autant se montrer intrusif, ce qui pourrait être perçu comme un manque de confiance.
6. Pour que la délégation soit réellement motivante, il est indispensable d'apporter la recon-

naissance nécessaire. Cela passe d'abord par un échange qui permet d'apprécier un résultat. Selon le niveau de délégation, d'autres éléments de reconnaissance peuvent être envisagés : évolutions, primes, salaires, etc.

### Méthodologie et conseils

➤ Lorsqu'on délègue, il faut souvent accepter que le collaborateur ne procède pas nécessairement comme on l'aurait fait. Le collaborateur sera d'autant plus motivé qu'on lui fera confiance en lui laissant cette latitude.

➤ Il est essentiel de varier les collaborateurs à qui on délègue. Ainsi les collaborateurs auront le sentiment de se voir proposer des opportunités équitables d'apprendre et d'être valorisés.

➤ Les collaborateurs perçus comme démotivés ne doivent pas être exclus de la délégation. Celle-ci peut constituer une opportunité de ranimer leur motivation. ■

*Pour faire de la délégation un levier de motivation, il est essentiel de ne pas déléguer uniquement les missions ingrates ou qui ne nous intéressent pas.*

## Avantages

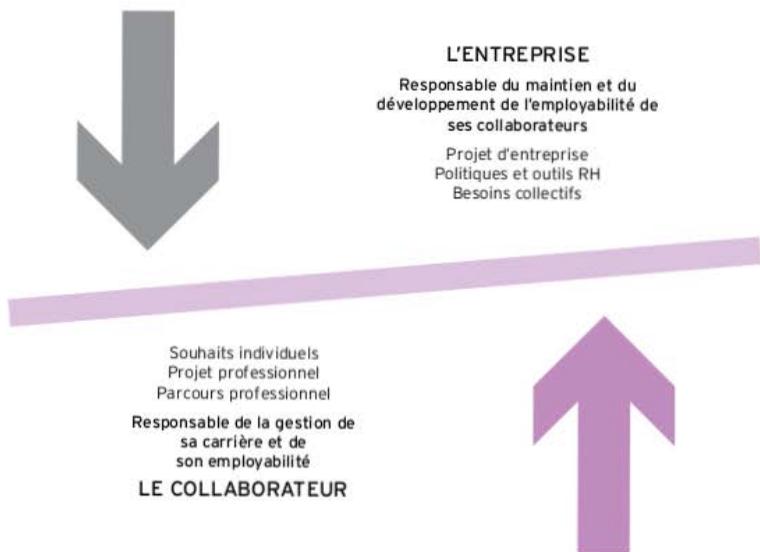
- Une délégation motivante permet non seulement de partager les responsabilités, de faire monter les collaborateurs en compétences, mais aussi de générer de la confiance à tous les niveaux de l'organisation.

## Précautions à prendre

- Il est indispensable que les personnes en situation de délégation maîtrisent la fixation d'objectifs (cf. outil 1) et qu'elles adaptent leur style de délégation en fonction des collaborateurs (cf. outil 5).

# L'entretien annuel

## L'ÉQUILIBRE D'UN ENTRETIEN ANNUEL MOTIVANT



### En résumé

Initialement mis en place pour les cadres et les commerciaux, l'**entretien annuel** n'est pas obligatoire, mais depuis quelques années, il tend à se généraliser pour tous les collaborateurs dans tous les secteurs et toutes les tailles d'entreprises. Souvent évalué par son taux de réalisation dans l'entreprise, il est aujourd'hui redouté par les managers, décrié par les collaborateurs, sous-estimé par les entreprises ou encore « doublé » par les entretiens professionnels. Pourtant, quelques bonnes pratiques peuvent permettre d'en faire un véritable levier de motivation pour le collaborateur et son manager, dans une logique de gestion des carrières.

### Insight

*Initially applied to managers and middle executives, annual interviews are not mandatory - but more and more companies, from different domains and of different sizes, use this tool and tend to assess the procedure's efficiency by the percentage of interviews carried out. But managers and teams don't feel at ease with this tool; companies frequently underestimate it and additionally carry out "professional interviews". However, correctly applied, it can prove useful as a means to motivate both teams and managers in order to achieve win-win solutions in career management.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

› L'entretien annuel se veut un moment de dialogue privilégié entre le collaborateur et son manager, un temps d'échange qualitatif pour aborder les résultats, les objectifs et la carrière du collaborateur dans une logique motivante de co-construction.

### Contexte

L'entretien n'est pas un processus « isolé ». S'il est bien préparé et bien exploité, il intervient en amont d'un cycle de gestion des ressources humaines qui mobilise l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. L'entretien ne peut être motivant que s'il est préparé. La direction fixe le cap, expose aux managers la stratégie et les besoins de l'entreprise. La fonction RH pilote le process et fournit le support. Le manager prépare l'entretien et invite le collaborateur à se préparer en lui donnant les éléments nécessaires.
2. Le jour J, le rôle du manager est de créer les conditions favorables à un échange qualitatif et motivant : accueil, balisage du déroulement et disponibilité complète.
3. Pour être motivant, le cœur de l'entretien (bilan de l'année écoulée et préparation de l'année à venir), doit être un véritable dialogue sur les objectifs n'éluant pas les moyens et les contraintes de l'environnement.
4. Faire le bilan des échanges et des engagements mutuels en fin d'entretien permet de se prémunir de situations de désaccords, comme un refus du collaborateur de signer le compte-rendu de l'entretien.
5. À l'issue de l'entretien, le management et la fonction RH analysent les besoins exprimés au niveau collectif et individuel afin de

générer des plans d'actions sur mesure, mais aussi de faire un retour aux collaborateurs.

### Méthodologie et conseils

- › Pour être motivant, l'entretien ne doit pas être rebutant. On privilégiera donc une trame simple et un processus clair.
- › Beaucoup de managers ne sont pas à l'aise dans la conduite d'entretien, notamment pour fixer un objectif ou faire un retour positif ou négatif. Une formation pourra les y aider.
- › Pour que les entretiens soient riches, il est intéressant d'aider les managers à identifier en amont des solutions de développement motivantes correspondant aux besoins de l'entreprise.
- › Tous les collaborateurs ne sont pas acteurs, proactifs ou même demandeurs. Former les collaborateurs peut aussi permettre de rendre l'exercice plus mobilisateur. ■

*L'entretien est-il un lieu de négociation de la rémunération dans la structure ? Il est essentiel de répondre à cette question en amont afin d'éviter des difficultés sur ce sujet sensible.*

## Avantages

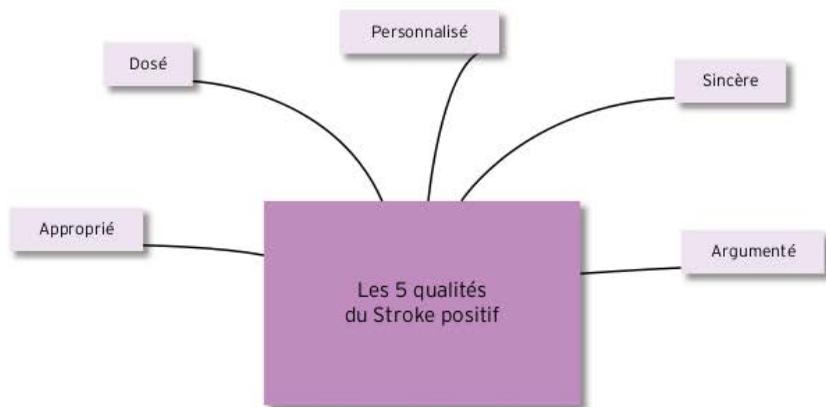
- Un entretien annuel réussi permet non seulement de booster le collaborateur dans son poste et ses missions mais aussi de renforcer la posture managériale et la motivation du manager.

## Précautions à prendre

- Les entretiens annuels sont d'autant plus crédibles si la direction et le management montrent l'exemple en réalisant leurs entretiens de manière qualitative. Cela permet de décliner les objectifs dans une logique de cohérence partant du plus haut niveau.

## Les signes de reconnaissance

RENFORCER LA MOTIVATION EN DONNANT DU RETOUR...



### En résumé

Renforcer la motivation de ses collaborateurs passe par les **signes de reconnaissance** qui lui sont donnés, que ces derniers soient positifs ou négatifs. Éric Berne, à l'origine de l'« analyse transactionnelle », qui s'intéresse aux échanges interpersonnels et à leur incidence sur nos comportements et notre motivation dans l'action, a mis en avant le concept de « strokes ». Ce terme américain, qui désigne à la fois une caresse ou un coup, illustre notre besoin d'être reconnu par notre entourage. Dans un contexte professionnel, on privilégiera les signes de reconnaissance conditionnels (liés à un contexte précis, et non pas formulés dans l'absolu), en les exprimant de manière personnalisée, argumentée, appropriée, dosée et sincère.

### Insight

*In order to reinforce a co-worker's motivation, one should provide him/her with feedback in the form of **signs of recognition**, whether positive or negative. Eric Berne, the originator of TA (Transactional Analysis, which focuses on interpersonal communication and its effects on our motivation and behavior), introduced the concept of "strokes" (i.e. either caresses or blows), illustrating our need to be recognized by our entourage.*

*In a professional context, we should give priority to conditional recognition signs (based on precise, not general circumstances), and we should express them in an individual, well-founded, intelligent and honest way.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

- › Renforcer la motivation d'une équipe, d'un collaborateur
- › Créer du lien entre les membres d'une organisation, entretenir la cohésion
- › Valoriser un comportement, et renforcer ainsi l'estime de soi de celui ou celle qui reçoit le signe de reconnaissance.

### Contexte

On parle de « *strokes* », terme américain désignant à la fois une caresse ou un coup. Qu'ils soient positifs ou négatifs, les signes de reconnaissance, ou « *strokes* », nourrissent celui ou celle qui les reçoit. Puissant facteur de motivation, ils lui apportent de la réassurance et l'encouragent à poursuivre. Ils sont donc particulièrement indiqués dans toute situation où le collaborateur attend un signe d'approbation pour maintenir son engagement : qu'il s'agisse d'une personne peu expérimentée sur son poste, ou encore peu autonome dans son activité, ou encore susceptible d'avoir des doutes sur la qualité de sa contribution (du fait d'une expérience vécue négativement auparavant, ou encore en situation à forts enjeux...).

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. Repérer sur quel élément factuel et contextualisé peut porter le signe de reconnaissance que l'on souhaite adresser à l'un de ses collaborateurs.
2. Réfléchir à la forme la plus appropriée pour formuler ce retour positif (cf. « Comment être plus efficace », page suivante).
3. Exprimer le signe de reconnaissance en situation, et prendre le temps d'accuser réception de la réaction qu'il suscite (étonnement, plaisir, enthousiasme à se mobiliser davantage, etc.).
4. Observer les effets bénéfiques sur le collaborateur en termes de motivation, et ajuster si nécessaire les retours suivants en conséquence.

5. Pour formuler un signe de reconnaissance négatif (exemple : recadrage), respecter le même processus, avec une attention particulière à rester factuel et objectif dans la formulation (1), et à conserver un espace de dialogue pour accepter la réaction de l'intéressé (3) et en faire une opportunité de progrès (cf. cas ci-après).

### Méthodologie et conseils

L'être humain a naturellement besoin des signes de reconnaissance : ils lui sont nécessaires pour survivre. Lorsque quelqu'un identifie une attitude lui permettant d'en obtenir, il cherche à la reproduire, pour maximiser sa satisfaction. Ainsi, donner du retour positif à un collaborateur performant, renforce sa motivation à reproduire ce qui lui vaut cet encouragement.

*« L'ingratitude attire les reproches, comme la reconnaissance attire de nouveaux bienfaits. »  
(Madame de Sévigné)*

## Avantages

- Contrairement à l'idée fréquemment entretenue parmi les managers, et selon laquelle « quand c'est bien, c'est juste normal, et ne justifie pas de retour spécifique », accuser réception de tout comportement approprié contribue à l'encourager, et incite son auteur à le déployer sous d'autres formes. Un cercle vertueux qui alimente naturellement la motivation des collaborateurs.

## Précautions à prendre

- Les signes de reconnaissances inconditionnels sont à éviter en contexte professionnel :
  - Positifs (« Tu es le meilleur collaborateur qui soit ! Tu réussis toujours parfaitement les missions que je te confie »), ils sonnent faux et finissent par ne plus convaincre celui qui le reçoit, davantage motivé par un retour circonstancié (« Sur tel dossier, je suis satisfait de ton travail. »).
  - Négatifs (« Ta contribution n'est pas à la hauteur », « Tu es négligent »), ils remettent en cause la personne dans son identité, avec pour conséquence probable d'entamer fortement l'estime de soi. Et surtout, ils ne donnent aucune indication quant aux axes de progrès.

## Comment être plus efficace ?

### Qu'est-ce qu'un signe de reconnaissance ?

Éric Berne, fondateur de l'analyse transactionnelle et spécialiste des « jeux psychologiques », définit un signe de reconnaissance comme « tout acte impliquant la reconnaissance de la présence d'autrui ». C'est message verbal ou non, positif ou négatif, que j'envoie à l'autre pour lui signifier qu'il existe à mes yeux. Concrètement, dans un contexte managérial, il peut s'exprimer positivement sous la forme d'un compliment, ou de toute autre manière pour valoriser l'autre (geste ou signe non verbal de compréhension en réunion ou en entretien, confiance accordée sur un dossier, attention portée à ses demandes, etc.).

### À quels critères répond un signe de reconnaissance efficace ?

Un signe de reconnaissance de qualité répond à cinq caractéristiques :

- **Approprié**, il est adressé peu de temps après l'événement déclencheur, dans des circonstances et un contexte appropriés, en l'isolant de tout autre propos.
- **Dosé**, il est adressé en quantité compatible avec ce que l'autre est capable de recevoir. Chacun a une dose habituelle de *strokes* : en dessous de cette dose, il va lui en manquer et il va en « provoquer » davantage ; au-delà de cette dose, les signes qui lui seront adressés n'auront plus d'impact.
- **Personnalisé**, il concerne un acte, un résultat, un comportement spécifique et propre à la personne à laquelle il s'adresse. Trop globalisant, il n'atteindra pas sa cible et ne produira pas l'effet escompté.
- **Sincère**, il exprime une satisfaction réelle et exprimée de manière congruente (les mots utilisés doivent être en accord avec l'intonation et la gestuelle associées).

➤ **Argumenté**, il repose sur des éléments factuels, ayant trait au comportement, au résultat, ou à la situation à l'origine du « *stroke* ».

### Choisir le canal le plus approprié...

Chacun privilégie un canal différent. Un tel sera plus sensible à un « *stroke* » formulé verbalement, tel autre à un geste attentif ou un regard bienveillant. Ainsi, faire preuve d'écoute et d'une réelle attention à l'égard de son interlocuteur est déjà une forme de *stroke* positif possible : développer une réelle qualité de présence et d'attention constitue une manière efficace de renforcer la motivation de ses collaborateurs.

### Des stratégies multiples...

- Pour illustrer nos stratégies détournées pour distribuer et parfois travestir les signes de reconnaissance que nous partageons, Claude Steiner, l'un des disciples d'Éric Berne, a écrit *Le Conte des Chaudoudoux et des Froidpiquants*. Les premiers symbolisent les *strokes* positifs, inépuisables et appréciés tant celui qui en reçoit un « se sent chaud et doux de partout ».
- Néanmoins, après que la sorcière a répandu l'idée qu'ils puissent être un jour épuisés, chacun devient parcimonieux et avare de peur d'en manquer, hésitant même à s'en octroyer. Cette parabole illustre bien notre difficulté à formuler des compliments, et notre souci de n'en donner que si l'on en a reçu suffisamment...
- Quant aux « froidpiquants », ils constituent une monnaie détournée pour malgré tout entretenir la relation (mieux vaut donner des *strokes* négatifs que rien du tout !), quitte à « les recouvrir de plumes un peu douces pour cacher les piquants et les faire passer pour des chaudoudoux » (il est si difficile de formuler des reproches qu'on préfère les déguiser).

## CAS : Formuler un reproche à un collaborateur avec la méthode du « DESC »

Décrire les faits	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il se passe telle chose..., Nous constatons ensemble que...</li> <li>• « <i>J'observe que vous êtes en retard chaque matin depuis une semaine.</i> »</li> </ul>
Exprimer son ressenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voilà comment je le vis en tant que manager...</li> <li>• « <i>Cela complique l'organisation du service</i> », « <i>Je ne me sens pas respecté</i> », « <i>Je m'inquiète pour vous</i> », ...</li> </ul>
Solutions à imaginer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles solutions construire ensemble ?</li> <li>• « <i>Que se passe-t-il ?</i> », « <i>Qu'est-ce qu'on peut faire ?</i> », « <i>Que proposez-vous ?</i> », « <i>Qu'est-ce qui vous semble possible ?</i> »</li> </ul>
Constructives (conséquences positives)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérifions si chacun y trouve son compte</li> <li>• « <i>Cette solution n'est pas constructive pour moi, ni celle-ci pour vous. Par contre, cette troisième solution respecte chacun : alors allons-y !</i> »</li> </ul>

Formuler des signes de reconnaissance négatifs est toujours préférable à l'absence de signes (indifférence, « placardisation », etc.). Cela suppose néanmoins de prendre certaines précautions pour en faire une expérience constructive pour les deux parties.

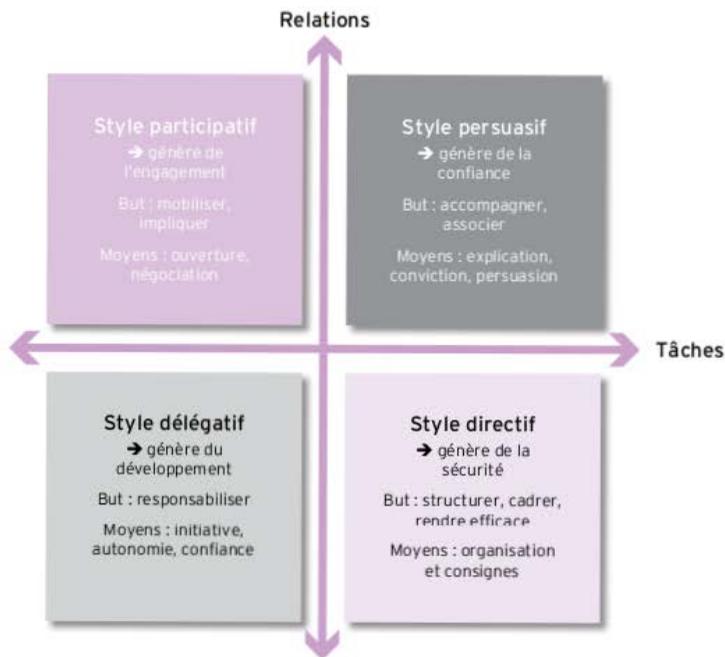
La méthode du DESC permet de mener à bien l'exercice avec assertivité, pour conserver une relation « écologique » sur la durée et valoriser les idées du collaborateur, ainsi remotivé. Elle propose un processus en quatre étapes (cf. ci-dessus), dont voici les points cruciaux pour préserver une qualité de relation sur la durée, et en faire une opportunité de renforcer la motivation du collaborateur...

- L'échange s'engage sur un terrain *a priori* consensuel (constat factuel et objectif de la situation, exempt de toute interprétation).

- Les faits sont abordés d'abord, et seulement ensuite le ressenti et les émotions (alors qu'habituellement, ces dernières viennent volontiers interférer avant même qu'un véritable échange soit engagé sur le fond).
- Il est souhaitable de laisser un espace de réaction entre les étapes E et S, de manière à laisser le collaborateur exprimer son ressenti à son tour.
- L'espace d'échange (étape S) permet de valoriser les propositions du collaborateur, qui seront examinées avec la même attention que celles du manager. Celui-ci résistera à la tentation de suggérer ses propres solutions de manière directive et unilatérale...
- Vérification faite du caractère écologique de chaque solution (tout le monde y gagne et personne n'y perd !), on arbitre entre les différentes solutions retenues. ■

## Le « leadership situationnel »®

### 4 STYLES DE MANAGEMENT POUR MOTIVER



Source : « Modèle du leadership situationnel »® de Hersey et Blanchard dans *Motiver ses équipes*, Laurence Thomas, Nathan Les Échos, 2013.

#### En résumé

Tous les collaborateurs n'ont pas les mêmes besoins en matière de management. Un même style managérial, une même manière de se positionner peut motiver les uns et démotiver les autres. En adoptant un « leadership situationnel »®, le manager tient compte des particularités individuelles pour tendre vers la motivation de chacun. Pour cela, il est nécessaire d'apprécier le rapport des collaborateurs aux notions de pouvoir, de confiance, d'autonomie ou encore de résultats.

#### Insight

*Employees don't all have the same managerial needs. A certain managerial style and mode of behavior can motivate some people, yet demotivate others. Adapting their leadership to the situation, managers can take particular individual needs into account in order to motivate everyone. To achieve this, they should assess employees' relations with power, self-confidence, autonomy and results.*



<http://goo.gl/luN9Xa>

En savoir plus  
(en vidéo)

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

› Comme toute typologie, le « leadership situationnel »® - modèle développé par Hersey et Blanchard - peut sembler réducteur. La valeur ajoutée de cette grille de lecture est de permettre au manager de questionner son style de management et surtout, d'apprendre à l'ajuster, à le doser et à le faire évoluer.

### Contexte

Hersey et Blanchard proposent une matrice à double entrée : l'axe horizontal représente les tâches et l'axe vertical représente les relations. Les tâches renvoient à l'importance accordée au contenu du travail, aux méthodes, aux rôles, aux objectifs, aux résultats. Les relations renvoient aux dynamiques humaines, à la communication, au dialogue, au climat, à l'ambiance de travail. La matrice forme ainsi 4 zones caractéristiques de 4 styles de management appropriés à des situations spécifiques.

équipe nouvelle. Il est particulièrement adapté en situation de crise.

› **Le style persuasif** : centré à la fois sur les résultats et la qualité relationnelle, ce style de management nécessite beaucoup d'échanges. Il est notamment pertinent dans des équipes d'experts et de spécialistes.

› **Le style participatif** : centré sur la relation et l'ambiance de travail, ce style est approprié si l'équipe a un bon niveau de maturité. Il est particulièrement répandu dans certains secteurs d'activité (exemple : les start-ups).

› **Le style déléгатif** : laissant beaucoup de latitude aux collaborateurs, ce style s'adresse à des équipes formées et compétentes.

› Au fil du temps, des projets, au gré des événements et de l'évolution des équipes et des individus, le manager peut adopter différents styles successifs. Exemple : style déléгатif au départ, puis style participatif s'il se rend compte que le collaborateur a besoin de plus reconnaissance et de valorisation. ■

*Un management motivant est un management flexible, pouvant passer d'un style à un autre selon les collaborateurs et les situations.*

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

Sur la base de cette matrice, le manager adopte une démarche de questionnement et prend de la hauteur sur ses pratiques :

1. Quel est l'objectif poursuivi ?
2. Quelles sont les valeurs de l'entreprise ? Quel est le contexte (enjeux, niveau d'urgence, etc.) ?
3. Quel est le profil du collaborateur, son degré d'autonomie, de compétences et de maturité ? Quel style le motivera davantage ?
4. Comment puis-je adapter mon comportement de manager ?

### Méthodologie et conseils

› **Le style directif** : centré sur l'organisation et les consignes, il peut être approprié pour structurer une activité, notamment avec une

### Avantages

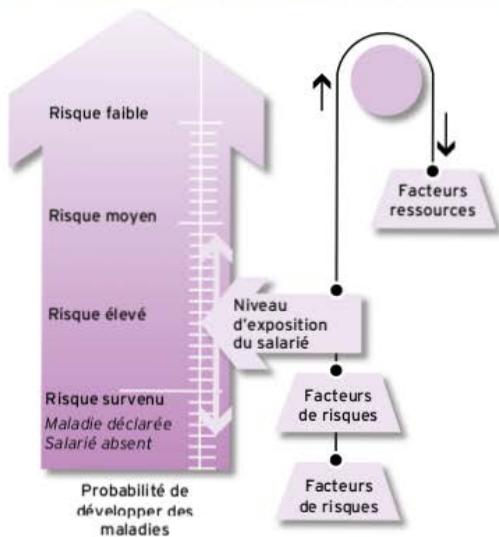
- Tous les styles peuvent être motivants. Il s'agit de cibler le style qui répondra avec pertinence et justesse aux besoins des collaborateurs dans une situation donnée.

### Précautions à prendre

- Poussé à l'extrême ou utilisé à mauvais escient, chaque style a ses limites et peut s'avérer démotivant (exemple : l'autoritarisme pour le style directif).
- Chacun est naturellement plus dans sa zone de confort dans un des styles. Il est cependant intéressant de pouvoir comprendre et explorer les autres styles.

## Le modèle de Karasek

### MÉCANISME D'EXPOSITION D'UN SALARIÉ AUX RISQUES PSYCHOSOCIAUX SELON LE MODÈLE DE KARASEK



Source : Jgh Renard

#### En résumé

Exposer ses collaborateurs aux risques psychosociaux contribue à détériorer la motivation des équipes. Le **modèle de Karasek** constitue une clef d'entrée particulièrement didactique pour poser un premier diagnostic. Il démontre que la combinaison d'une faible latitude décisionnelle, d'une forte demande psychologique, et d'un faible soutien social expose à un risque élevé de développer des pathologies graves. Avant qu'un salarié ne tombe malade, il va ressentir un mal-être et une démotivation sur lesquels le manager peut agir. Le plan d'action commence par l'écoute et l'analyse des situations de travail. Il porte à la fois sur l'organisation du travail, le management et le ressenti des salariés.

#### Insight

*When co-workers are exposed to psychosocial risks, team motivation tends to deteriorate. The **Karasek Model** is a didactically relevant point of departure that helps establish an initial diagnostic. It demonstrates that the low decisional latitude, high psychological demands and a lack of social support jointly increase the co-worker's risk of developing serious pathologies. Before an employee gets sick, he will start feeling a general malaise and lack of motivation upon which the manager should act. He initiates his plan of action by attentively listening to the employee and analyzing his/her working environment. The **Karasek Model** studies the way work is organized, how management is applied and how employees feel, in order to address risk factors while preserving human capacity and resources.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

› Être exposé à des risques psychosociaux, c'est être exposé à une probabilité que certaines situations de travail pèsent si lourd sur le physique et le mental que des pathologies graves peuvent se développer : maladies cardiovasculaires, burn-out, dépressions, etc.

› Avant que ces maladies ne surviennent, il faut éviter que le salarié ne ressente progressivement un mal-être qui va affecter sa motivation, sa performance et donc celle de l'entreprise.

### Contexte

Les entreprises s'engagent, souvent trop tard, dans des démarches de prévention des risques psychosociaux. Ces démarches visent à identifier ce qui constitue des facteurs de risques au sein de l'entreprise et de son organisation en s'appuyant sur un modèle fiable et valide tel que celui de Karasek, qui est le plus fréquemment utilisé. Celui-ci démontre que la probabilité de développer des pathologies est 40 à 80 % plus élevée lorsque les salariés font face à certaines situations facteurs de risques.

Il est donc important que les managers et les responsables des ressources humaines s'approprient ce modèle pour agir en amont sur les causes de la démotivation.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

Ces étapes sont réalisées par le manager, idéalement épaulé par un responsable des ressources humaines :

1. **Comprendre en détail les facteurs de risques décrits par le modèle de Karasek** : En premier lieu, il est essentiel de prendre du recul sur la situation, pour repérer concrètement comment les différentes dimensions du modèle de Karasek se déclinent spécifique-

ment dans l'entreprise, et dans le quotidien des collaborateurs concernés.

2. **Évaluer l'exposition des salariés à ces facteurs** : L'analyse se nourrit des échanges avec les Intéressés. Les entretiens alors menés gagnent à s'organiser autour de thèmes clefs (cf. « Comment être plus efficace ? », page suivante).

3. **Mener un plan d'action qui les supprimera ou réduira** : L'analyse fait émerger des voies d'intervention pour agir sur les causes des facteurs de risque : un plan d'action peut alors être mis en place, impliquant l'ensemble des parties prenantes (manager, collaborateurs et responsable des ressources humaines).

*Éviter que l'exposition aux risques psychosociaux ne détériore la motivation des équipes.*

### Méthodologie et conseils

Le modèle de Karasek met en évidence le fait que la combinaison d'une activité qui laisse au salarié une faible latitude décisionnelle, c'est-à-dire qui lui accorde peu de marges de manœuvre, et qui le soumet en même temps à une forte demande psychologique, constitue un important facteur de risque.

### Avantages

- Cette analyse des situations de travail permet d'anticiper des difficultés qui seraient plus graves et plus lourdes à gérer si elles étaient prises en compte trop tard.
- Cette démarche renforce le sentiment de reconnaissance et donc la motivation des salariés parce qu'elle se base sur l'écoute et le dialogue, et qu'elle ne se limite pas à un état des lieux (elle est suivie d'actions concrètes).

### Précautions à prendre

- Cette approche ne remplace pas une démarche globale et structurée de prévention des risques psychosociaux, accompagnée par un intervenant spécialisé, qui mobilise l'ensemble des acteurs de l'entreprise à agir conjointement.

## Comment être plus efficace ?

### Analyser le travail

Pour évaluer l'exposition des salariés aux facteurs de risque, le manager analyse ce qu'il se passe concrètement dans le travail, et s'interroge selon les trois axes du modèle de Karasek :

#### › La demande psychologique est-elle élevée ?

Comment est la charge de travail ? Son rythme, son intensité et sa prévisibilité ? Le travail est-il exigeant en termes de vitesse d'exécution, de délais courts ou de quantité excessive ? Les salariés reçoivent-ils d'éventuelles instructions contradictoires ou des objectifs peu clairs ? Certaines tâches nécessitent-elles de longues périodes de concentration ? Le travail est-il régulièrement interrompu ? Le salarié peut-il planifier ses tâches à l'avance, ou en subit-il le rythme ?

#### › La latitude décisionnelle est-elle faible ?

La latitude décisionnelle peut être comprise dans le sens plus large de l'*autonomie*. Les salariés ont-ils une marge de manœuvre pour définir comment organiser et réaliser leurs tâches ? Ont-ils l'occasion d'utiliser leurs compétences ? Ont-ils de nombreuses tâches répétitives ou peu variées ? Le travail leur donne-t-il l'occasion de développer leurs compétences ? Ont-ils l'occasion de participer aux décisions ?

#### › Le soutien social est-il faible ?

Tant de la part des supérieurs hiérarchiques que des collègues : les salariés sont-ils soutenus en cas de difficulté pour réaliser leurs tâches ? Ont-ils le sentiment qu'on accorde de l'attention à ce qu'ils disent et à leur bien-être ? Se sentent-ils reconnus ? En cas de problème, ont-ils un sentiment d'isolement ? Le collectif joue-t-il un rôle de soutien ?

### Mener des actions sur trois niveaux

À partir de ce questionnement, le manager veille à supprimer ou réduire les facteurs de risques en abordant trois niveaux d'action :

› Celui de l'**organisation et des conditions de travail** : en quoi la manière d'organiser le travail induit-elle ces situations ? Et comment peut-on organiser le travail autrement ?

› Au niveau des **habitudes managériales**, l'exercice consiste pour le manager à prendre conscience de l'impact de son propre fonctionnement sur ces situations : dans sa manière de déléguer, de contrôler... et de se corriger ensuite.

› Enfin, agir au niveau du **ressenti des salariés** est essentiel. Les contraintes et les tensions inhérentes à ces situations pèsent lourd sur le ressenti et affectent la motivation. Offrir des lieux et des moments où les salariés peuvent exprimer et partager la réalité du travail aide à dégager des solutions.

### S'appuyer sur les facteurs ressources

À l'inverse des facteurs de risque, certains éléments agissent comme des facteurs qui soulagent et protègent les salariés. Par exemple un soutien social fort comme une équipe très soudée est un *facteur ressource*. De la même manière, des salariés peuvent tirer de la complexité ou de l'intensité de leur travail une fierté de métier (par exemple les ambulanciers), ce qui les aide à mieux supporter des contraintes par ailleurs.

Ces facteurs ressources sont précieux, il est important de les préserver, voire de les renforcer.

## CAS : Réduire les risques psychosociaux dans une PME

Dans cette grosse PME d'un secteur de pointe, les 5 employées administratives ont pour tâches principales de constituer des dossiers techniques, répondre aux questions des clients

au téléphone et d'assurer l'envoi de colis. Leur manager, suite à leurs plaintes, décide de mieux observer et d'agir.

### Plan d'action croisant les 3 facteurs de risques selon le modèle de Karasek, et les 3 niveaux d'action

Facteurs de risque selon Karasek	Niveaux d'action		
	Organisation & conditions de travail	Habitudes de management	Réalité ressentie/vécue par le salarié
<b>Demande psychologique :</b> Charge de travail Quantité - Rapidité Complexité - Intensité Morcellement - Prévisibilité	Participation aux réunions de services pour être informées plus en amont.	Le manager délègue en clarifiant mieux les objectifs.	Les employées peuvent faire part de leurs contraintes lors des réunions de services.
<b>Latitude décisionnelle</b> Marge de manœuvre Utilisation des compétences Développement des compétences Participation aux décisions	Les employées déterminent elles-mêmes leur organisation.  Meilleure répartition des tâches valorisantes.	Lâcher-prise du manager sur le planning des employées.	Discussion et reconnaissance des compétences nécessaires pour le poste.
<b>Soutien social</b> Soutien des supérieurs & collègues Attention portée aux remarques du salarié Attention portée au bien-être des salariés	Meilleure description de poste reconnaissant l'ensemble des compétences nécessaires.	Mieux connaître le contenu du travail pour aider de manière plus pertinente.	Discussion avec les autres services sur l'importance du rôle des employées administratives.

Source : JGh consulting.

Grâce à un échange avec les employées administratives en présence du RRH, le manager identifie mieux les difficultés et toutes les compétences à mettre en œuvre pour assurer ce travail. Il décide de sensibiliser les autres services pour pallier leur manque de considération.

Les colis et dossiers techniques sont souvent requis dans l'urgence par les autres services. Il est donc décidé qu'une employée assiste aux réunions de service. Cela permet aux

assistantes d'être informées plus en amont, mais également d'exprimer leurs contraintes.

Le manager renonce à imposer un planning qui répartit les permanences téléphoniques. Les assistantes le gèrent elles-mêmes de manière réactive en veillant à ne pas superposer la permanence (tâche morcelée) avec les dossiers techniques nécessitant beaucoup de concentration. Enfin, elles se répartissent mieux les dossiers les plus intéressants (facteur ressource) trop accaparés par les plus anciennes employées. ■

# 2 MOTIVER PAR LA COHÉSION D'ÉQUIPE

« La confiance est le ciment invisible qui conduit une équipe à gagner. »

(Bud Wilkinson)



La cohésion des équipes est un des leviers clés de fidélisation des collaborateurs. Elle se construit chaque jour sous l'impulsion du management mais aussi des collaborateurs qui insufflent la cohésion au quotidien (outil 7). Celle-ci passe notamment par des moments de partage, de convivialité et par la qualité du « vivre ensemble » intimement liés à la culture de l'entreprise et largement impactés par les pratiques managériales. Pour travailler et réussir ensemble, il est également essentiel d'identifier et de valoriser la diversité des fonctionnements. Cela permet à chacun de se sentir encouragé dans sa

contribution propre et d'accueillir favorablement la diversité des profils au sein de l'équipe. Parmi les outils qui offrent cette possibilité : les préférences cérébrales (outil 8) permettent d'appréhender les modes de pensée et d'agir.

D'autres outils sont particulièrement intéressants dans un contexte de développement d'équipes internationales et interculturelles. Le modèle d'orientations culturelles (outil 9) apporte un éclairage sur les préférences culturelles de la personne, données précieuses pour faciliter son intégration en contexte professionnel multiculturel. Le « *Profiler international* » (outil 10), permet de cerner ses valeurs et sa motivation à évoluer en contexte international en appréhendant les compétences clefs caractéristiques des aptitudes essentielles pour devenir rapidement efficace dans un milieu culturel inconnu.

Le séminaire de cohésion d'équipe (outil 11) est un puissant levier de motivation qui permet à chacun d'accéder à une meilleure compréhension du fonctionnement de l'autre, mais aussi d'agir sur la régulation interpersonnelle de l'équipe en tenant compte de son niveau de maturité.

La démarche d'investigation appréciative (outil 12) repose sur cette posture de renforcement de la cohésion d'équipe. Basée sur une vision positive du changement et orientée vers la recherche de solutions, elle consiste à s'appuyer sur les caractères positifs et sur les réussites de l'organisation.

Ont également contribué à la rédaction de ce dossier : Laure Dykstra (outils 9 et 10), consultante et coach en leadership international et management interculturel, et Frédérique Deloffre-Vye (outil 11), coach professionnelle certifiée et formatrice.

## LES OUTILS

7	La cohésion au quotidien .....	32
8	Le modèle des préférences cérébrales.....	34
9	Le modèle d'orientations culturelles.....	36
10	Le « <i>Profiler international</i> » .....	38
11	Le séminaire de cohésion d'équipe.....	40
12	L'investigation appréciative .....	44

## La cohésion au quotidien

### QUELQUES PISTES POUR PLUS DE COHÉSION DANS L'ÉQUIPE AU QUOTIDIEN

- Organiser un petit-déjeuner une fois par semaine (dans un service)
- Aménager un espace de convivialité pour les pauses ou les repas
- Organiser un déjeuner d'équipe
- Organiser un pot de départ
- Organiser un repas de Noël
- Organiser un tournoi de baby-foot
- Fêter les anniversaires (avec ou sans cadeau)
- Offrir un cadeau commun lors d'un mariage ou d'une naissance
- Adresser des pensées dans des circonstances difficiles (maladie, deuil, etc.)
- ...

#### En résumé

La **cohésion** au sein d'un environnement de travail ne passe pas seulement par des événements ponctuels touchant quelques personnes conviées (séminaire ou autre team building) mais aussi par la qualité du « vivre tous ensemble » et par la convivialité dans l'entreprise au quotidien. Spontanée ou organisée, cette convivialité peut être inspirée et créée par le manager et par ses équipes. Pour être motivantes, les initiatives du manager doivent être adaptées à la culture de l'entreprise.

#### Insight

*Cohesion within a professional environment is not only produced by holding isolated events with only a few people invited (seminaries or teambuilding) but also by the quality of "living all together" and the shared day-to-day mood in the company. Whether spontaneous or organized, such conviviality can be inspired and produced both by the manager and his team. In order to be motivating, manager initiatives must be adapted to the culture of the company.*



<http://goo.gl/H5Qg6R>

En savoir plus  
(en vidéo)

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

➤ Améliorer la cohésion au quotidien fait également partie des axes majeurs de prévention des RPS (risques psychosociaux) dont on parle tant dans le contexte actuel. Dans ce contexte, le manager joue un rôle central.

### Contexte

Une grande majorité des collaborateurs se déclarent sensibles à la cohésion au quotidien sur leur lieu de travail. Pour la plupart d'entre eux, il s'agit d'un critère clef de motivation et de fidélisation.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

Malgré le caractère spontané de la majorité des initiatives qui peuvent être impulsées en la matière, le manager qui souhaiterait mettre en place ou réactiver ces initiatives gagnera à respecter quelques étapes incontournables :

1. Tout d'abord, il est indispensable d'**analyser la culture de l'environnement de travail et les pratiques managériales**, afin de ne pas se retrouver en décalage. *Exemples* : organiser un déjeuner hebdomadaire dans une équipe qui n'a pas l'habitude de partager ses repas peut être vécu comme une lourde contrainte pour des collaborateurs qui ont l'habitude de rentrer déjeuner chez eux ou de pratiquer une activité à l'heure du déjeuner ; proposer de célébrer les anniversaires dans une entreprise qui ne l'a jamais fait peut être perçu comme une forme d'intrusion dans la vie privée.

2. En fonction de ce diagnostic, on dosera la **nature et la fréquence des initiatives**. Si la culture de l'entreprise se révèle plutôt très cloisonnée, on privilégiera des initiatives simples sur le temps de travail, par exemple en proposant un moment de partage autour d'un café et de viennoiseries pour créer ou recréer un moment de partage entre collègues.

3. On veillera à **proposer sans imposer** et sans que l'enjeu puisse être perçu comme ayant une quelconque conséquence sur l'évaluation, voire sur la carrière du collaborateur qui ne donnerait pas suite à une proposition d'action conviviale (*exemple* : la participation à un tournoi interne).

### Méthodologie et conseils

➤ Les initiatives en faveur de plus de cohésion et de convivialité au quotidien ne feront pas de miracles si elles interviennent dans un climat dégradé. Elles ne sont évidemment pas le seul indicateur de la qualité du « vivre ensemble ».

➤ Le manager doit accepter de ne pas être nécessairement intégré à toutes les initiatives de son équipe. Le cas échéant, son attitude intrusive pourrait être mal perçue. ■

*Le manager joue un rôle clef, mais il doit aussi laisser à ses équipes la possibilité de prendre des initiatives.*

## Avantages

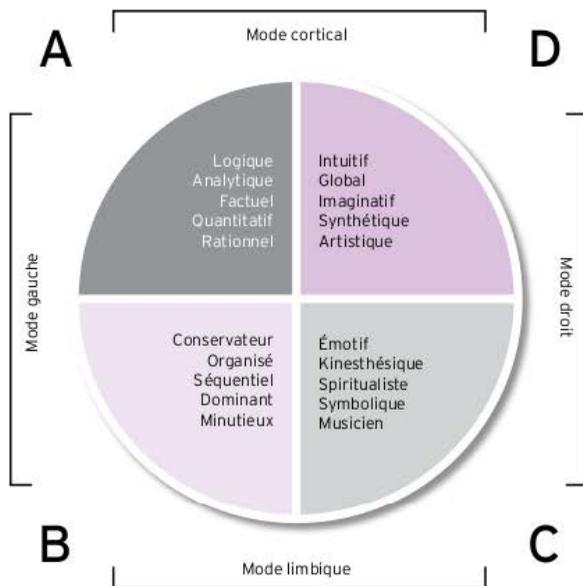
- Ces actions quotidiennes permettent de créer un cadre et une ambiance de travail plus agréable.

## Précautions à prendre

- Il est essentiel de veiller au respect des frontières entre vie professionnelle et vie personnelle : actions organisées à l'initiative du manager hors temps de travail, éventuel budget associé, investissement personnel non souhaité par le collaborateur...

# Le modèle des préférences cérébrales

VALORISER LA COMPLÉMENTARITÉ POUR RENFORCER LA MOTIVATION



Source : Herrmann International Europe

## En résumé

Mieux se connaître et savoir quels sont ses talents renforce la motivation à donner le meilleur de soi-même. Le **modèle des préférences cérébrales** propose une typologie sous la forme de quatre quadrants, carte simplifiée des modes de pensée et d'agir. Il vise à valoriser la diversité des fonctionnements, qu'il s'agisse de se sentir reconnu et encouragé dans sa contribution propre, ou d'accueillir favorablement les talents spécifiques repérés chez ses collaborateurs. Au travers d'une vision ouverte et constructive, il permet de renforcer la motivation individuelle, et par là même la performance collective.

## Insight

*A better understanding of oneself and one's skills will reinforce the motivation to give one's best. The Brain Preference Model is a simplified map of thinking and acting modes, proposing a typology in four quadrants. It is designed to help us appreciate different modes of interaction: either the need to feel recognized and encouraged for our contribution, or the knack of showing appreciation for skills we detect in our co-workers. By applying an open, positive vision, this model helps co-workers strengthen their individual motivation, thereby improving overall team performance.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

- › Intégrer et valoriser la diversité des points de vue et des comportements, le modèle Hermann, dit HBDI® (Herrmann Brain Dominance Instrument).
- › Renforcer la motivation de chacun à exprimer ses talents.

### Contexte

S'appuyant sur les recherches des neurobiologistes Roger Sperry et Paul MacLean sur le fonctionnement cérébral, le chercheur américain Ned Herrmann a mis en relation latéralisation cérébrale et traitement de l'information. Il a démontré que les individus « sélectionnent » les stimuli qui déclenchent leurs actions en fonction de leurs « préférences cérébrales ».

Le modèle Hermann propose une typologie sous la forme de quatre quadrants. Ainsi, chacun de nous dispose de la faculté d'aborder les situations selon ces quatre différents registres, mais dans des proportions variables : chacun préfère, utilise ou évite tel ou tel quadrant...

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. Repérer pour soi-même comme pour ses collaborateurs son profil dominant, celui adopté spontanément mais également celui qui se manifeste en situation de tension (urgence, imprévu, etc.).
2. Repérer les spécificités de chacun qui méritent d'être valorisées, et les mettre en lumière à chaque occasion.
3. Valoriser au sein de l'équipe les complémentarités ainsi mises en évidence, propres à renforcer les synergies et la performance tant individuelle que collective.

### Méthodologie et conseils

Une équipe projet gagnera à disposer d'un esprit rigoureux et à l'aise avec les chiffres, tout autant que d'un planificateur, d'un facilitateur relationnel, ainsi que d'un esprit créatif et imaginatif. Et l'équipe sera d'autant plus performante que chacun saura apporter sa contribution au moment décisif. ■

*« C'est en comprenant et en valorisant nos propres modes de perception que nous pouvons mieux comprendre et valoriser ceux des autres. »  
(Ned Herrmann)*

### Avantages

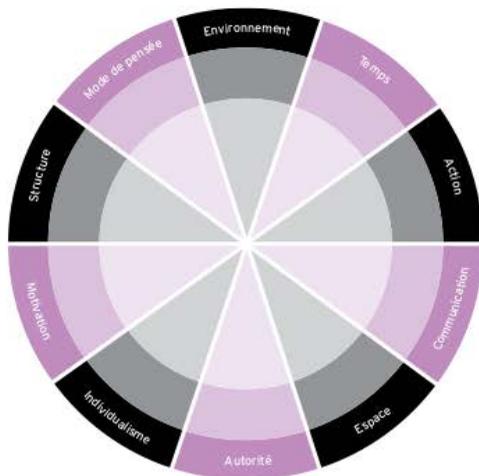
- L'approche HBDI® permet de sortir des jugements de valeurs sur le « bon » ou le « mauvais » fonctionnement d'un collaborateur dans son équipe. En développant la conscience de ses préférences cérébrales, il sait alors où sa contribution sera la plus précieuse au sein de son équipe.
- Il est fructueux de s'intéresser non seulement au profil naturel et spontané du collaborateur, mais également à celui qu'il mobilise préférentiellement en situation de tension et de stress, ce dernier s'avérant parfois différent.

### Précautions à prendre

- Comme tout modèle, celui des préférences cérébrales peut conduire à enfermer l'individu dans un profil qui ne saurait résumer toutes ses potentialités. Or, il est fréquent de mobiliser à part égales deux préférences « conjointement dominantes », selon les besoins de la situation.
- Pour éviter de stigmatiser toute préférence cérébrale qui pourrait sembler inappropriée dans un contexte spécifique, on gagne à valoriser plutôt les aspects positifs du profil et les talents qui en découlent, plutôt que ses travers...

## Le modèle d'orientations culturelles

FAVORISER LA COMPRÉHENSION MUTUELLE EN CONTEXTE MULTICULTUREL



Source : TMC Berlitz

### En résumé

Le modèle d'orientations culturelles permet d'appréhender le mode de pensée de chacun et son impact sur les comportements au travers de 10 dimensions (rapport au temps, à l'espace, à l'autorité, à l'action, etc.). L'évaluation de chaque dimension apporte un éclairage quant aux préférences culturelles de la personne, données précieuses pour faciliter son intégration en contexte professionnel multiculturel. Ainsi, repérer les différences et écarts culturels, fréquente source d'incompréhension, permet de valoriser les approches individuelles et donne à chacun l'opportunité d'ajuster son comportement. Belle occasion de renforcer sa motivation à apporter sa contribution là où elle pourra être la plus constructive.

### Insight

*The Cultural Orientation Model proposes 10 dimensions to help us grasp each person's thinking mode and the way it influences his/her behavior: dimensions such as the individual's relation to time, space, authority, action, etc. The evaluation of each single dimension throws light on the individual's cultural preferences, resulting in a valuable set of data to help facilitate his/her integration in a multicultural context. Thus, the detection of cultural differences and gaps - a frequent source of misunderstanding - allows us to better appreciate individual approaches, providing everyone with an occasion to adjust their behavior accordingly. This is an excellent opportunity to reinforce the motivation of employees to contribute and collaborate in the most constructive manner possible.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

- › Mettre en lumière l'importance de la culture dans le contexte professionnel.
- › Dans un contexte multiculturel, adapter les pratiques managériales aux attentes locales, relever les différences comportementales sous l'angle culturel, et se préparer à faire face à des situations professionnelles complexes.

### Contexte

Dans un contexte multiculturel, les écarts culturels, différence d'orientation entre deux individus ou groupes dans un même contexte, sont générateurs de stress et potentiellement de conflit : mieux anticiper ces écarts permet de les dépasser, et d'accroître son efficacité personnelle et professionnelle.

Le modèle d'orientations culturelles repose sur les recherches conduites en matière de classification culturelle par des anthropologues et sociologues tels que Clifford Geertz (1973), Geert Hofstede (1980), ou E. T. Hall (1990).

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. Le modèle d'orientations culturelles se présente sous forme d'un **questionnaire** qui peut être rempli en ligne en 30 minutes. Les résultats fournis au participant se présentent sous la forme d'un graphique identifiant ses préférences, et portant sur les dix dimensions du modèle d'orientations culturelles.

- le temps : comment les individus perçoivent la nature du temps et comment ils l'utilisent ;
- l'action : comment ils pensent l'action et les interactions ;
- la communication : comment ils s'expriment et communiquent ;
- l'espace : comment ils appréhendent l'espace, physique et psychologique ;
- la hiérarchie et l'autorité : comment ils perçoivent les relations hiérarchiques (en termes de distance) ;

- l'individualisme : comment ils définissent leur identité relativement aux autres ;
- la compétitivité : comment ils sont motivés ;
- la structure : comment ils perçoivent le changement, le risque, l'ambiguïté et l'incertitude ;
- les modes de pensée : comment ils appréhendent mentalement les situations (raisonnement déductif ou inductif, intuition, etc.) ;
- l'environnement : comment ils perçoivent et sont en relation avec les autres, les objets et les situations dans leur sphère d'influence.

2. Pour chaque dimension, les réponses sont présentées en termes de **préférences fortes**. Par exemple, pour la dimension « hiérarchie », une forte orientation « égalitaire » illustre le fait que la personne est très attachée à l'équité entre collègues de la part de sa hiérarchie.

### Méthodologie et conseils

Dans un esprit d'audit culturel, il apporte un regard analytique sur les comportements individuels au sein des organisations internationales. Dans une perspective d'expatriation, il permet un ajustement culturel par l'adaptation de son comportement. À l'échelle d'une conversation, et après identification les différences culturelles, il permet d'initier un dialogue multiculturel et d'introduire des ajustements mutuels. ■

*« Pour tout un chacun, ce qui est différent est dangereux...! »  
(G. Hofstede)*

### Avantages

- Ce modèle propose des recommandations en matière d'ajustements culturels souhaités, en fonction du contexte culturel dans lequel le collaborateur opère. Mieux comprendre ce qui se joue permet d'anticiper les situations complexes, et renforce la confiance et la motivation à trouver sa place.

### Précautions à prendre

- C'est un outil d'auto-évaluation, pas un test de personnalité. Il ne porte pas sur les compétences mais bien les préférences culturelles d'un individu.

## Le « Profiler international »

### DÉVELOPPER SES COMPÉTENCES ET SA MOTIVATION POUR FACILITER SES RELATIONS À L'INTERNATIONAL

Ouverture	• Ouverture à de nouvelles idées, proactivité et accueil à l'égard des étrangers, acceptation de la différence
Flexibilité	• Flexibilité en matière de comportement, de jugement, facilité dans l'apprentissage des langues
Autonomie personnelle	• Guidé par des valeurs claires et un but intérieur, capacité à se centrer sur la réalisation d'objectifs
Force émotionnelle	• Résilience, résistance à la pression et au stress, esprit d'aventure et attirance pour de nouvelles expériences
Perspicacité	• Sensibilité à la dimension non-verbale de la communication, conscience de son propre impact et de l'impression faite sur les autres
Orientation de l'écoute	• Écoute active et soucieuse d'une bonne compréhension
Transparence	• Clarté de communication (langage simple et clair), intentions clairement exposées
Connaissance de la culture	• Aptitude à collecter l'information, à découvrir de nouvelles cultures, valorisation et appréciation des différences
Capacité d'influence	• Qualité du rapport (capacité à créer la confiance), capacité d'adaptation, sensibilité au contexte et capacité à repérer les personnes d'influence
Sens de la synergie	• Création de nouvelles alternatives : utiliser les différences culturelles pour créer de nouvelles options...

Source : WorldWork

#### En résumé

Le « Profiler international » vise à favoriser la collaboration avec des personnes d'origines culturelles différentes. Au-delà d'une compréhension « intellectuelle » des interactions multiculturelles (connaissances, attitudes et comportement), il s'intéresse au développement personnel et à la sensibilité culturelle de chacun, pour lui permettre de mieux cerner ses valeurs et sa motivation à évoluer en contexte international. Au travers de 10 compétences et 22 items associés, il permet de clarifier les compétences à développer pour optimiser son leadership dans une perspective internationale.

#### Insight

*The "International Profiler" is designed to improve our collaboration with people of different cultural origins. Transcending a purely "intellectual" understanding of multicultural interaction (knowledge, attitudes and behaviors), it focuses on each person's individual development and cultural sensitivity, in order for him/her to better comprehend his/her own values and motivation to work within an international environment. Applying 10 skill concepts and 22 associated items, the model elucidates which skills need to be developed in order to optimize one's leadership within an international context.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

» Offrir au participant, grâce à un questionnaire psychométrique, un feedback structuré sur 10 compétences clefs, caractéristiques des aptitudes à devenir rapidement efficace dans un milieu culturel inconnu.

» Mesurer le niveau d'énergie et d'attention que chacun apporte à chacune de ces compétences.

### Contexte

Dans une perspective de mobilité à l'international, le « *Profiler international* » permet de diagnostiquer les compétences à développer pour le collaborateur concerné. Il s'adresse aux dirigeants et managers qui ont besoin de renforcer leurs aptitudes adaptatives, en particulier dans la perspective de nouvelles fonctions.

À l'échelle d'une structure, il apporte une lecture des écarts en matière de compétences pour favoriser son développement à l'international.

tences et savoirs développés le plus facilement à court terme (clarté de communication, capacité à exposer ses intentions, écoute active, rapport à l'autre, capacité à collecter l'information, etc.), tandis que les qualités plus profondes nécessitent davantage de temps pour évoluer (flexibilité de jugement, acceptation de la différence, ouverture à de nouvelles idées, esprit d'aventure, résilience, etc.).

*« Ce qui fait l'homme, c'est sa grande faculté d'adaptation. » (Socrate)*

### Méthodologie et conseils

Le « *Profiler international* » met moins l'accent sur « ce qui nous différencie » que sur « comment je fais face à présent à la différence et la complexité », et « comment je peux améliorer ma performance dans ces domaines ». Il constitue en cela un outil de développement personnel, centré sur le savoir-être et les qualités liées à la personnalité. ■

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. Remplir le **questionnaire en ligne**, à la suite de quoi sera généré un rapport interprétatif décrivant le profil de la personne au travers de 10 compétences clefs et de 22 compétences associées (cf. schéma).

2. Les résultats individuels du « *Profiler international* » permettent de générer une **prise de conscience** sur des zones de compétences à développer, en fonction du contexte et des perspectives. Un plan d'action peut alors être mis en place pour renforcer les compétences les plus sensibles.

3. Le modèle distingue les **compétences « de surface »** et **« de fond »**, qui ne peuvent toutes se développer à la même vitesse. Ainsi, le cercle extérieur est constitué de compé-

### Avantages

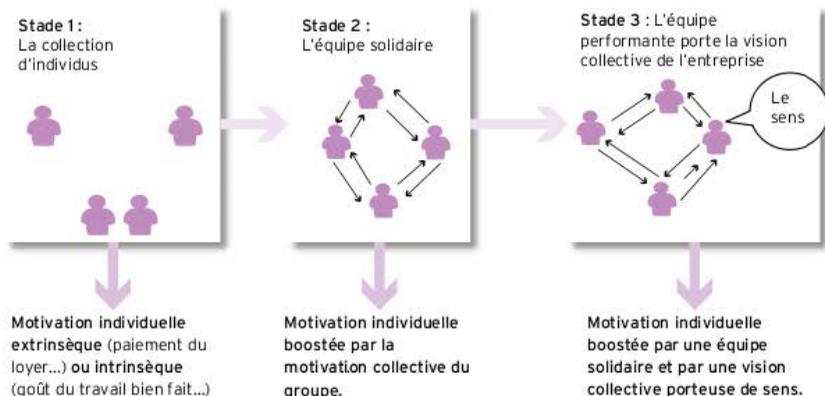
- Le « *Profiler international* » permet d'identifier trois ou quatre qualités que le participant perçoit comme déterminantes pour sa mission future. Cet outil permet efficacement de travailler sur son savoir-être. Il propose une image instantanée, à un instant donné, et susceptible d'évoluer dans le temps.

### Précautions à prendre

- Le « *Profiler international* », outil de développement personnel, n'est pas un test de personnalité. Il ne mesure pas non plus directement les compétences, mais s'intéresse au poids relatif donné à chacune de ces dimensions.

## Le séminaire de cohésion d'équipe

### LES DIFFÉRENTS STADES DE MOTIVATION DANS LE DÉVELOPPEMENT D'UNE ÉQUIPE



Source : Inspiré de V. Lenhardt, *Les responsables porteurs de sens*, Insep Consulting, 2010

#### En résumé

Le séminaire de cohésion d'équipe est un puissant levier de développement de l'intelligence collective. C'est avant tout un processus de régulation interpersonnelle d'une équipe qui aboutit à augmenter et à pérenniser la motivation de celle-ci. Chacun des membres de l'équipe accède à une meilleure compréhension du fonctionnement de l'autre pour réduire les problèmes de communication, facteurs de démotivation et de problématiques de gestion des émotions.

#### Insight

*Teambuilding is a powerful lever of collective intelligence development. Above all, it is a process of interpersonal regulation within a team, and ends up increasing and perpetuating the team's motivation. Each team member achieves a better understanding of his colleagues' behavior, with the purpose of addressing and reducing communication issues, demotivation factors and emotional management problems.*



<http://goo.gl/H5Qg6R>

En savoir plus  
(en vidéo)

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

➤ Le séminaire de cohésion est un moment privilégié qui permet de prendre le recul nécessaire à toute équipe pour comprendre et réguler ses propres fonctionnements.

### Contexte

Une équipe saine est une équipe qui a des problèmes et qui les gère. Ne pas les affronter, c'est risquer la perte de motivation et de performance pour une équipe. C'est donc un outil adapté à tous les moments de vie d'une équipe, si, et seulement si, les objectifs du séminaire d'équipe ont été bien définis.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

Plusieurs étapes sont nécessaires pour que le séminaire d'équipe aboutisse à une **vision collective du sens**, pilier fondamental de la motivation :

1. **S'entretenir** avec tous les membres de l'équipe individuellement, y compris le manager, pour identifier les points d'appui, les points de blocage, le niveau de développement d'équipe, soit la courbe motivationnelle de chacun des membres (stade 1, 2 ou 3, cf. schéma).
2. **Faire un retour** au manager sur les objectifs du séminaire d'équipe en respectant la confidentialité des entretiens, garant de la confiance et de la motivation du groupe.
3. **Établir un plan d'action** sur l'animation du séminaire d'équipe de façon à répondre aux objectifs, en ne perdant pas de vue que le séminaire doit être conçu de façon à passer d'un stade de développement d'équipe à un autre (cf. schéma).
4. **La conclusion du séminaire** d'équipe est un moment d'échanges sur le chemin parcouru pendant le séminaire en faisant formuler à chacun sa propre perception sur lui-même

et sur le groupe. Ce moment d'échange des signes de reconnaissance renforce la motivation de l'équipe.

5. **Établir un suivi** de l'équipe de façon à mesurer les effets sur la motivation du groupe et permettre au manager de prendre conscience de la capacité de l'équipe à s'autonomiser.

### Méthodologie et conseils

➤ Le séminaire d'équipe doit se dérouler dans un endroit neutre par rapport à l'équipe c'est-à-dire que celle-ci n'y possède pas déjà des habitudes de vie, et donc de fonctionnement. Dans un nouveau lieu, l'équipe crée sa propre histoire à raconter, facteur d'identité et de motivation.

➤ Cette dynamique nécessite du temps et de l'énergie. Pour s'attendre à un résultat durable, la durée moyenne du séminaire est de deux journées.

*Le séminaire d'équipe se construit différemment selon le stade de développement de l'équipe.*

## Avantages

- Le travail construit pendant le séminaire à la fois sur le contenu, le processus et le sens de l'équipe garantit un effet immédiat et prolongé de la motivation sur chacun des membres de l'équipe.

## Précautions à prendre

- Le séminaire d'équipe demande au consultant une analyse des interactions et jeux de pouvoir entre chacun des membres de l'équipe. Ces sujets sensibles ne peuvent être accompagnés que par des consultants formés, expérimentés et supervisés.

## Comment être plus efficace ?

- › Le consultant doit être en mesure de prendre en considération **l'analyse systémique de l'organisation** afin de ne pas concevoir un séminaire qui irait à l'encontre des besoins de l'équipe et de l'entreprise et qui aboutirait à une démotivation de l'équipe.
- › Pour que le séminaire d'équipe soit motivant, **le déroulé du séminaire ne doit être connu que du consultant**. Seuls les objectifs sont donnés au manager. Il accepte la logique d'être un participant comme un autre avec le pouvoir de décider pendant le séminaire (la seule différence).
- › Le consultant doit veiller à obtenir une **carte de confrontation bienveillante** de tous les membres, y compris le manager, afin que chacun puisse être mis en face de ses paradoxes et contradictions. Cette confrontation bienveillante interroge l'ensemble des membres sur le fonctionnement de l'équipe et apporte du sens à chacun.
- › « **L'ici et maintenant du séminaire** » prédomine toujours sur « **ce qui a été prévu** ». Si un événement se passe pendant le séminaire, c'est celui-ci qui est traité en priorité et non ce qui a été prévu. Cette règle garantit l'implication des membres de l'équipe.
- › Des apports théoriques sont bénéfiques s'ils sont délivrés en fonction de « **L'ici et Maintenant** ».
- › Le séminaire peut intégrer des **moments de coaching individuels**. Ce coaching ne peut se faire que sur demande du participant. Ce travail individuel permet de prendre la personne en considération au sein même du groupe. La personne reçoit du feedback, facteur de motivation. Pour mener ce travail, deux consultants sont nécessaires à l'animation.
- › Même si le cadre est agréable et l'ambiance détendue, il est nécessaire de **fixer le cadre horaire de travail** ainsi que les moments de disponibilité du consultant.
- › Le consultant doit **s'assurer de la disponibilité de l'équipe et du manager** en demandant de couper les téléphones et ordinateurs sauf éventuelle urgence déterminée par le manager.
- › Pour démultiplier l'effet de la cohésion d'équipe, le **coaching individuel du manager** est recommandé quand celui-ci est possible et voulu par le manager.
- › Une **activité commune déconnectée de l'opérationnel** est motivante pour le groupe. Celle-ci est choisie en fonction des besoins de l'équipe. On veillera à prévoir une activité qui ne favorise pas une personne par rapport à une autre ou qui soit facteur de démotivation (*exemple* : des défis physiques). Au-delà du moment de convivialité, le débriefing du processus de l'activité avec l'équipe est essentiel.

## EXEMPLE de Processus complet pour les membres du comité de direction d'une entité de 250 personnes (secteur de la métallurgie)

Réel de l'équipe	<p>Il s'agit d'une équipe mixte composée de personnes expérimentées et de personnes nouvellement arrivées dans l'entreprise.</p> <p>Cette équipe est ainsi constituée depuis un an.</p> <p>Les personnes expérimentées ne se sentent pas respectées par les jeunes arrivants.</p> <p>Les jeunes arrivants ont du mal à trouver leur place et leurs repères.</p> <p>Un des collaborateurs fait de la rétention d'informations.</p> <p>Une autre personne ne cache pas sa frustration de ne pas avoir été nommée au poste de manager.</p> <p>Le manager souhaite pouvoir s'appuyer sur une équipe plus unie face aux challenges attendus.</p>
Problèmes identifiés	<p>Problèmes importants de mécommunication.</p> <p>Absence de frontières claires des fonctions et responsabilités.</p> <p>Absence de vision partagée.</p>
Besoins de l'équipe	<p>Mieux comprendre leurs fonctionnements respectifs.</p> <p>Lever les non-dits et savoir dire les choses en temps utile.</p> <p>Articuler leurs missions respectives.</p>
2 journées de cohésion	<p>Basées sur l'approche ORF :</p> <p><b>O comme opération</b> : reprendre l'opérationnel et notamment établir clairement les frontières et responsabilités.</p> <p><b>R comme régulation</b> : travailler sur le verbal et le non-dit au sein de l'équipe, les jeux de pouvoir, alliances et coalitions.</p> <p><b>F comme formation</b> : apporter des éléments théoriques. <i>Exemple</i> : les différences entre génération X et génération Y.</p>

Source : Inspiré de V. Lenhardt, *Les responsables porteurs de sens*, Insep Consulting, 2010

### Résultats à chaud

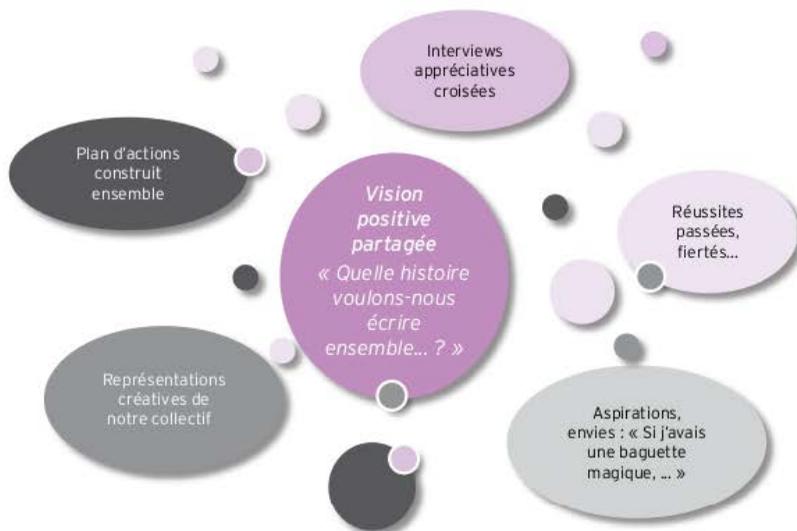
- Une surprise pour certains de découvrir des aspects de personnalité de leurs collègues.
- Un réel soulagement de l'équipe de voir que l'on peut dire les choses sans jugement.
- Un réel soulagement de l'équipe de constater que leur système n'est pas figé.
- Une clarification des attentes et des intentions du manager qui lèvent les craintes.

### Résultats six mois plus tard

- Des synergies inattendues entre certaines personnes.
- Une régulation et confrontation saine entre les membres de l'équipe.
- Des résultats en nette progression avec une capacité de mobilisation de l'équipe également en cas de crise.
- À la suite du travail engagé, une personne a préféré demander sa mutation estimant ne pas être à sa place. ■

## L'investigation appréciative

MOBILISER LES FORCES VIVES DE L'ENTREPRISE AU TRAVERS DE SES RÉUSSITES POUR CONSTRUIRE ENSEMBLE UNE VISION MOBILISATRICE ET PARTAGÉE DE SON DEVENIR



Source : Institut de Coaching International

### En résumé

L'*investigation appréciative* est une démarche positive et mobilisatrice destinée à renforcer la cohésion d'équipe. Centrée sur les solutions plutôt que sur les problèmes, elle vise à déceler les caractères positifs d'une organisation, pour construire à partir de ses réussites et de ses meilleures pratiques. En cela, elle donne à ses membres le désir de progresser vers un plus haut degré de performance. Les entreprises et organisations qui font appel à cette méthode abordent le thème du changement de manière positive, et mobilisent les énergies positives des individus pour créer l'avenir autour d'une vision partagée qui transcende les différences (métiers, services, culture).

### Insight

*"Appreciative Inquiry" is a positive, energizing approach designed to reinforce internal team cohesion. Focusing on solutions rather than on problems, it aims to detect an organization's positive aspects, in order to build on its achievements and best practices, thereby inspiring its members to achieve higher levels of performance. This model helps companies and organizations approach the subject of change from a positive angle, positively mobilizing their members' energies to help them envision the organization's future from a joint perspective that transcends their differences in terms of professional qualification, service mentality and cultural outlook.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

► Partager les perceptions, sur le fonctionnement du collectif (équipe, service, entreprise ou institution, etc.), à la fois dans son quotidien, son organisation, ses projets et ses perspectives.

► Renforcer la cohésion entre les acteurs de ce collectif ; renforcer la qualité, la fluidité et l'efficacité des relations.

► Développer le partage de bonnes pratiques et impulser l'alignement des pratiques.

► Renforcer la posture de partenaires mutuels pour co-construire les ingrédients d'un fonctionnement collaboratif et harmonieux.

### Contexte

Pour redonner un nouvel élan à un collectif, poser les bases collaboratives d'un nouveau projet, favoriser l'intégration de nouveaux arrivants dans une équipe déjà établie, l'Investigation Appréciative permet de construire ensemble la réponse à la question : « Quelle histoire voulons-nous construire ensemble ? ». Elle consiste à rassembler les parties prenantes du collectif, pour leur permettre de partager leurs fiertés et leurs aspirations, et ce autour de questions formulées de manière positive et impliquante.

4. « **Décision** » : élaboration d'un plan d'action, mettant en lumière les actions suggérées par les participants, ainsi que rôles, responsabilités et engagements de chacun

5. « **Devenir** » : suivi opérationnel après 5 à 6 mois.

### Méthodologie et conseils

La démarche d'investigation appréciative se déroule en général sur une journée de séminaire. Le projet sera judicieusement cadré au travers d'un comité de pilotage, en amont afin de construire le guide des questions d'investigation appréciative de la manière la mieux appropriée, puis en aval pour assurer le suivi opérationnel des actions proposées par les participants lors du séminaire.

*« Ce que nous demandons détermine ce que nous trouverons ; et ce que nous trouverons détermine la direction d'avenir que l'organisation choisira de prendre. »  
(D. L. Cooperrider)*

### Avantages

- Les interviews appréciatives croisées, première étape du séminaire, constituent la pierre angulaire de la démarche : en plaçant les participants en énergie haute positive, elles les mettent dans des dispositions enthousiastes propres à favoriser le partage de leurs idées de manière impliquante et responsabilisante.
- Réalisées en binômes, elles permettent de décloisonner le collectif, en créant un espace d'échange.

### Précautions à prendre

- Pour être constructive, l'investigation appréciative suppose une démarche sincère : elle sert à faire émerger des solutions, à construire ensemble et non à décréter.
- Si la réussite de la démarche suppose une réelle implication des décideurs, ces derniers ne prennent pas directement part au séminaire, dont ils assurent seulement l'ouverture et la clôture : ainsi, les participants disposent d'un espace d'expression ouvert, et leurs suggestions sont explicitement entendues et accueillies par les décideurs en fin de journée.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

La démarche se décline en cinq étapes successives, concrètement illustrées dans le cas proposé en page suivante :

1. « **Orientation** » : formalisation de l'objectif du projet et de la démarche en termes positifs
2. « **Découverte** » : interviews appréciatives croisées entre acteurs du collectif, centrées sur les talents, les ressources, les bonnes pratiques, les souhaits...
3. « **Ambition** » : synthèse des entretiens pour identifier le « noyau positif », le cœur du projet, ainsi que les leviers d'actions et de transformation.

## Comment être plus efficace ?

### Transformer les problèmes en forces

L'investigation appréciative, développée au début des années 1990 par David Cooperrider à la Case Western Reserve University, prend à contre-pied l'approche classique orientée problème. Elle se focalise en effet sur les réussites et fiertés d'un collectif (entreprise, service, groupe, etc.) plutôt que sur ses problèmes.

La plupart des projets de développement sont conçus et implémentés au moyen d'une combinaison de techniques participatives visant à identifier les problèmes, les contraintes liées aux ressources, les déficiences et les besoins non satisfaits. À l'inverse, l'investigation appréciative est une démarche qui identifie « le meilleur de ce qui est » pour se diriger vers « le meilleur de ce qui pourrait être ».

### Transformer une organisation par l'investigation appréciative

L'accompagnement d'une équipe par le biais de l'Investigation Appréciative permet aux participants d'aborder le changement de manière positive, sans appréhension, d'identifier et de mettre en place les compétences et comportements dont ils ont besoin pour un fonctionnement plus efficace et harmonieux, de communiquer de manière constructive avec leurs collègues et les diverses parties prenantes. Pour l'équipe, cette approche amène de la cohésion dans le groupe en combinant la souplesse des comportements individuels et l'adhésion aux valeurs et aux processus de l'organisation, et permet ainsi de poser les bases sur lesquelles peut être construite et développée une stratégie partagée.

### Les 5 questions clés de l'investigation appréciative

L'approche appréciative implique une investigation collaborative, basée sur des interviews croisées (en binômes ou petits groupes),

organisées en forme de questionnaire positif autour de cinq questions clés visant à collecter et reconnaître les meilleures pratiques de la communauté, celles qui mettent en avant son identité culturelle, la vision et l'esprit de la communauté :

› **La meilleure expérience vécue au sein du collectif** : « Parle-moi d'un des meilleurs moments au sein de notre collectif, un moment où tu t'es senti motivé... »

› **Les points forts du collectif** : « Quels sont les points forts que tu possèdes, toi spécifiquement, les talents qu'il te semble mettre au service de notre collectif ? Et les talents du collectif qui en découlent... ? »

› **Le noyau dur** : « De ton point de vue, où se situe le cœur positif de notre collectif, ce qui le rend unique ? »

› **Les trois vœux** : « Si tu avais trois souhaits, trois vœux que tu souhaites réaliser pour le collectif, lesquels serait-ce ? Si tu avais une baguette magique pour changer ce que tu veux, qu'en ferais-tu ? »

› **La prochaine étape** : « Quelle serait d'après toi la prochaine étape, la prochaine action, la plus petite action qui produirait le plus grand impact ? »

### Une démarche créative et provocatrice...

Pour construire la vision de « ce qui pourrait être », la démarche incite les participants à mobiliser successivement leurs aptitudes rationnelles et analytiques (« cerveau gauche »), puis leurs aptitudes créatives et imaginatives (« cerveau droit »). Ils sont invités à formuler des propositions provocatrices : chanson dont les paroles réinventées résument les valeurs partagées par le collectif, saynète théâtrale leur permettant d'incarner ce vers quoi ils souhaitent voir évoluer l'organisation, etc.

## CAS : Intégration de cinq nouveaux venus au sein d'une équipe intergénérationnelle dans une entreprise industrielle

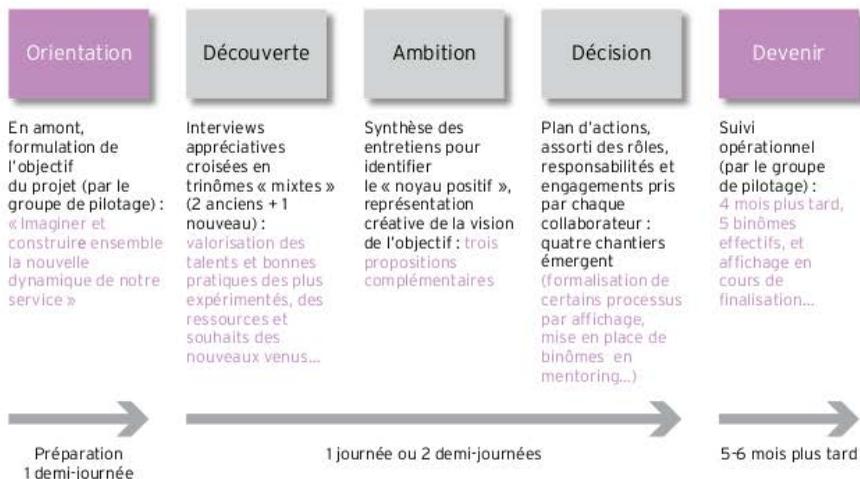
Au sein de cette entreprise industrielle, l'un des services connexes à la production rassemble une quinzaine de personnes, pour la plupart expérimentées et modérément motivées par leur mission, dont le sens ne leur apparaît plus explicitement.

Consécutivement à plusieurs mobilités (départs en retraite, évolutions au sein du groupe), cinq nouvelles recrues doivent prochainement rejoindre l'équipe. L'Investigation Appréciative présente une belle occasion d'intégrer ces dernières de manière positive et participative, valorisante pour les collaborateurs les plus expérimentés, et autorisant un espace de créativité et de proposition pour les nouveaux venus...

Le schéma ci-dessous résume les différentes étapes du processus ainsi que leurs retombées concrètes.

Spécifiquement, à l'étape « Ambition », parmi les propositions créatives de représentation du collectif tel que l'imaginé et le rêvent les participants :

- une chanson aux paroles réinventées pour la circonstance ;
- une saynète théâtrale ;
- un Jeu de l'Oie matérialisé sur le sol (le séminaire se tient dans un lieu ouvert et les participants ont accès à l'extérieur) : à chaque case correspond un événement, et la règle du jeu explicite comment réagir alors de la manière la plus constructive... ■



## 3

MOTIVER PAR LA  
VALORISATION  
DES TALENTS

« Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses, et qui sait aussi refréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font. »

(T. Roosevelt)



**D**epuis les années 2000, le « modèle talent » s'est imposé comme une entrée incontournable en matière de management et de gestion des ressources humaines. Les définitions diffèrent selon les organisations et leur culture, mais ne sont jamais neutres en termes de motivation. Comment identifier le ou les talents sans démotiver les autres ? Comment motiver et fidéliser les talents sans en faire des « divas » ?

L'identification des potentiels (outil 13) permet d'appréhender les processus d'identification des entreprises souvent basés sur une combinaison de critères et d'outils, mais aussi l'importance de la communication qui entoure ces démarches pour la motivation de tous.

Au cœur des 5 clefs pour développer les talents (outil 14) : la connaissance de soi, qui permettra de construire un plan de développement personnalisé et pertinent.

Là où la formation externe est souvent priorisée, des actions internes motivantes peuvent être déclinées en fonction des problématiques et des tailles d'entreprises : les missions clefs (outil 15), les conférences internes (outil 16), les rencontres avec la direction (outil 17) ou encore le mentoring (outil 18). L'avantage de ces outils est qu'ils permettent de développer l'exposition des collaborateurs en interne et de faire monter en compétences leur encadrement au service de la motivation de tous.

Comment parler de gestion des talents sans aborder les leviers de motivation de la génération Y (outil 19) ? Il est essentiel de prendre en compte les attentes, les motivations et les revendications de cette génération afin de l'attirer et de la fidéliser.

Le talent d'une équipe, c'est également sa créativité. La dyade créative (outil 20) est un outil de résolution de problème motivant qui facilite l'expression du talent de chacun.

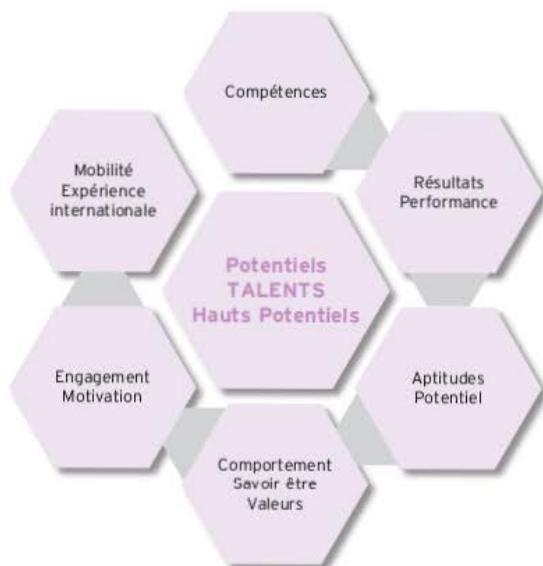
Ont également contribué à la rédaction de ce dossier : Céline Damy-Aubin (outil 19), responsable carrières du Groupe Sup de Co La Rochelle, et Christine Sitaud (outil 20), responsable formation au CNAM Poitou-Charentes.

## LES OUTILS

13	L'identification des potentiels.....	50
14	Les 5 clefs du développement des talents.....	54
15	Les missions clefs .....	56
16	Les conférences internes.....	58
17	Les rencontres avec la direction .....	60
18	Le mentoring .....	62
19	Les leviers de motivation de la génération Y.....	66
20	La dyade créative.....	70

## L'identification des potentiels

### LES PRINCIPAUX CRITÈRES UTILISÉS POUR IDENTIFIER LES POTENTIALS



#### En résumé

Les années 2000 ont été marquées par l'entrée en force du « modèle talent » dans la gestion des ressources humaines. Sur fond de « guerre des talents » annoncée, l'identification des potentiels est devenue un des processus de gestion de carrière incontournables dans les organisations. Elle permet de motiver et de fidéliser les meilleurs collaborateurs pour assurer la compétitivité de l'entreprise. L'identification des potentiels mobilise également les managers qui se voient attribuer un rôle stratégique.

#### Insight

During the 2000's, the "talent model" became very important in Human Resources. Within the context of the current ongoing "war for talents", identifying potentials has become a key procedure in companies. The idea is to motivate and keep the best people in order to remain competitive. The identification of potentials has a bearing on managers as well, and within this context they are assigned a strategic role.

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

➤ Repérer les meilleurs collaborateurs afin de mettre en place des actions de fidélisation et de développement stratégiques pour l'entreprise.

### Contexte

Pour cela, il est indispensable de définir la politique talents de l'organisation : pourquoi cette politique ? Quelle est la cible ? Avec quels critères identifier les potentiels ?

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

Les processus d'identification sont souvent basés sur une combinaison de critères (cf. schéma) et d'étapes clefs :

1. **L'entretien annuel** permet de détecter la performance et le potentiel du collaborateur grâce à l'appréciation de son manager. Le N+1 se trouve ainsi au 1<sup>er</sup> rang de la détection et de la motivation des potentiels.
2. **La revue du personnel ou des potentiels** : réunis à l'échelle de l'entreprise, d'un service ou d'une direction selon la taille de l'organisation, les managers discutent les résultats des entretiens annuels avec le support de la fonction RH.
3. **L'entretien RH** permet aux ressources humaines de connaître et de suivre les collaborateurs identifiés pour leur potentiel. Il sera d'autant plus motivant pour les collaborateurs s'il est mené dans une posture de conseil et non d'évaluation.
4. **Les évaluations de potentiel réalisées en interne ou en externe** peuvent passer par un questionnaire de personnalité, un test d'aptitude, une mise en situation de type « Assessment center » (cf. exemple page suivante) ou encore un 360° (cf. outil 30).

### Méthodologie et conseils

➤ Il existe deux grandes approches en matière d'identification des potentiels : une approche élitiste dans laquelle le talent concerne une minorité de hauts potentiels ; et une approche « élargie » dans laquelle le talent est en chacun, attendant seulement d'être découvert.

➤ Un éternel débat consiste à se demander s'il convient de dire aux talents qu'ils ont été identifiés comme tels. Cette démarche, positive en apparence, peut se révéler dévastatrice si le discours ne se traduit pas par la reconnaissance attendue ou si le statut de talent évolue. Face à ce dilemme, certains soutiennent qu'il vaut mieux le montrer que le dire.

*En fonction des critères choisis par l'organisation, l'impact sur la motivation de tous et sur la cohésion sociale n'est pas le même.*

### Avantages

- Identifier les talents d'une organisation, c'est envoyer un signal fort aux collaborateurs les plus prometteurs et motivés, et ouvrir la possibilité de mettre en place des actions de développement sur mesure.

### Précautions à prendre

- Le « clonage » qui consiste à valoriser un profil unique, peut être très mal perçu par les collaborateurs. Il faut veiller à ne pas discriminer les femmes, certains métiers ou encore les collaborateurs moins proches du siège et des centres de décisions (en expatriation ou en filiale).
- Pour être motivante, l'identification des potentiels doit être cohérente avec les politiques et les pratiques RH de la structure et doit être accompagnée de mesures visibles pour les talents.

## Comment être plus efficace ?

› **Impliquer les managers dans les processus de sélection** permet de les valoriser, de les motiver et de les faire progresser sur le volet développement qui n'est pas toujours leur point fort. Cela permet aussi de lutter contre la rivalité ou la « tentation de rétention » de certains qui ont tendance à freiner l'identification des potentiels afin de ne pas « perdre » leurs meilleures ressources ou de risquer de périaliser leurs propres résultats.

› Cela peut d'abord passer par des **actions de sensibilisation ou de formation des managers**. Mais certaines entreprises vont plus loin en objectivant leurs managers sur l'identification des potentiels, et donc en les rémunérant en partie sur ce volet stratégique de leur fonction managériale. Cette méthode incitative ne pourra toutefois être mise en place que dans les organisations où les managers sont déjà relativement sensibilisés au développement de leurs collaborateurs.

› **Favoriser les outils internes** dans un esprit de co-construction (management, direction, ressources humaines) permet de faire monter en compétences l'ensemble de l'organisation en matière de gestion des compétences. Cela montre également aux collaborateurs que l'ensemble de l'entreprise investit du temps, ce qui peut être très valorisant et motivant.

› **Favoriser les approches collectives** de type « *Assessment center* » ou « *Development center* » permet aux collaborateurs de rencontrer des collègues d'autres fonctions, d'autres entités ou zones géographiques. Si cette étape d'identification est bien présentée et

qu'on évite l'écueil d'une compétition stérile, la logique de cohésion d'équipe peut venir renforcer la motivation des collaborateurs impliqués dans ces approches.

› **Associer l'appréciation du potentiel à une démarche de développement personnel et professionnel** permet d'instaurer une dynamique de progrès individuel motivante pour le collaborateur. En travaillant sur la connaissance de soi, en identifiant ses points d'appui et points de vigilance, le collaborateur sera d'autant plus acteur des plans d'actions sur mesure qui pourront être générés (cf. outil 32).

› **Au cours de l'évaluation, favoriser les exercices de mises en situation** basés sur des situations professionnelles se révèle souvent plus motivant pour les collaborateurs. De plus, la valeur prédictive des mises en situation est reconnue comme très élevée par les experts de l'évaluation.

› Il est essentiel d'**actualiser régulièrement la liste des potentiels** en faisant une revue des talents. Que les collaborateurs sachent ou non qu'ils sont dans cette liste, il est indispensable de prendre soin de la motivation de ceux qui restent dans la liste comme de ceux qui en sortent. Le mécontentement ou la frustration de quelques-uns pourraient en effet discréditer par contagion l'ensemble de la démarche.

› **Valoriser l'identification des potentiels et les carrières en interne** montre la capacité de l'entreprise à générer en interne ses futurs cadres et dirigeants. Sans trop en faire, un peu de « marketing RH » est donc approprié.

## CAS : Processus d'identification des talents dans le secteur industriel

Ce tableau permet de visualiser d'un coup d'œil les étapes du processus d'identification des potentiels et les critères évalués. Il a été conçu pour donner de la visibilité aux managers et aux Responsables RH de proximité qui jouent un rôle clef dans ce dispositif.

	CRITÈRES			
	Potentiel	Performance	Expérience internationale	Comportements
Étape 1 : Entretien annuel	✓	✓	✓	
Étape 2 : Revue du personnel	✓	✓		
Étape 3 : Entretien RH	✓		✓	✓
Étape 4 : Assessment/ Development center	✓			✓
Étape 5 : Revue des talents	Confirmation finale, discussion des options de développement			

### Zoom sur le « Development center » mis en place dans cette structure

#### Objectifs

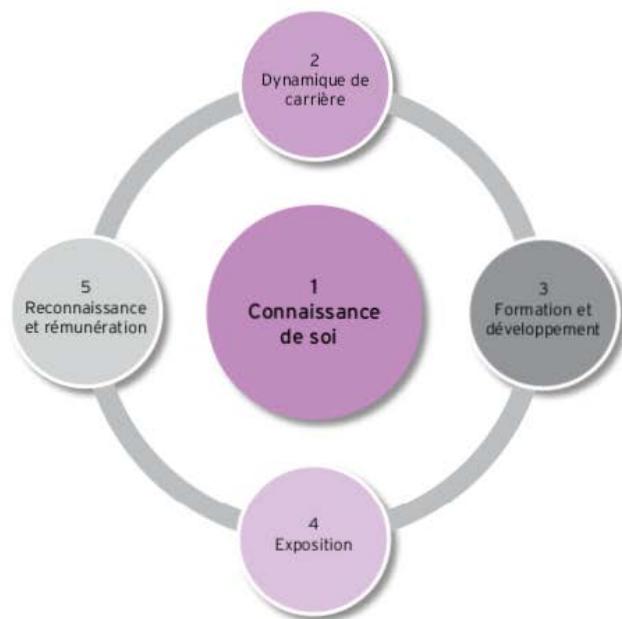
- Évaluer précisément le niveau des participants au regard du modèle de leadership du groupe en les faisant tous passer à travers le même process.
- Rendre les participants « visibles ».
- Établir leur profil de compétences individuel (points forts, points de développement).
- Leur permettre de mieux se connaître, les sensibiliser au développement (le leur, mais aussi celui de leurs collaborateurs).
- Générer des plans d'actions et des recommandations sur mesure.
- Impliquer les managers et les faire progresser sur le volet développement.

#### Format

- Sessions de 2 jours réunissant 8 participants de différents secteurs et nationalités.
- Avant la session : inventaire de personnalité et 360°.
- Série d'exercices individuels et collectifs en anglais avec des temps de préparation et restitution.
- Observation par des consultants externes spécialisés et des managers de l'entreprise.
- Temps de feedback individuel, remise d'un rapport individuel complet.
- Après la session : suivi individuel et personnalisé par les ressources humaines afin d'établir un plan de développement. ■

# Les 5 clefs du développement des talents

## 5 AXES MOTIVANTS POUR DÉVELOPPER LES TALENTS



### En résumé

On a souvent tendance à associer développement des talents et formation. Or si la formation est effectivement une des clefs du développement et de la motivation des collaborateurs, elle ne suffit pas. Le développement ne passe pas que par la formation « classique » sous la forme d'un cours. La formation n'est plus reconnue comme la seule manière de développer les collaborateurs. Pour être motivante, elle gagne à s'inscrire dans une **démarche de développement global** qui s'appuie notamment sur une meilleure connaissance de soi.

### Insight

*One tends to associate talent development and training. However, if training remains one of the keys to co-worker development and motivation, it isn't enough. Development does not merely result from "classical" training with a course, and training is no longer regarded as the only way to encourage co-workers' personal development. In order to be truly motivating, training should take place within a holistic **development concept** that encourages deeper self-awareness.*



<http://goo.gl/41pHb4>

En savoir plus  
(en vidéo)

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

➤ Personnaliser les plans de développement (cf. outil 32) en adoptant une démarche de développement global.

➤ Jongler avec une palette de solutions motivantes.

### Contexte

➤ Ces outils peuvent être utilisés pour développer une poignée de hauts potentiels (approche élitiste) comme pour développer l'ensemble des talents dans une organisation (approche élargie).

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. La base du développement des talents consiste à leur permettre de **mieux se connaître**. Cette prise de conscience est un processus continu qui peut passer par un échange avec son manager, avec ses collègues ou avec les ressources humaines. Elle peut également être le fruit d'un processus organisé par l'entreprise grâce à des outils tels que les questionnaires de personnalité (comme le MBTI), les 360° (cf. dossier 5) ou les « assessment centers ».

2. La meilleure façon de se développer, c'est d'**apprendre dans le poste que l'on occupe**. La dynamique de carrière est donc une des clefs du développement des talents et certains challenges sont reconnus comme particulièrement formateurs et motivants. C'est le cas du management d'une équipe, de la participation à un projet stratégique, de la gestion d'un projet, de la mobilité fonctionnelle ou encore de l'expérience internationale.

3. Les dernières études donnent la part belle aux **nouvelles formes de formation** telles que l'observation d'une personne dont la compétence est reconnue (« *shadowing* »), le mentoring (cf. outil 18) ou le coaching (cf. outil 35).

4. Une des clefs de motivation les plus sous-estimées à ce jour est le **pouvoir de l'exposition**. Celle-ci consiste à mettre en valeur les talents dans leur organisation (cf. outils 15 à 18).

5. Enfin, **on ne peut pas prétendre motiver les talents si on ne les rémunère pas à la hauteur de leur talent**. Il est ainsi logique qu'ils aient une courbe de salaire fixe accélérée, une part variable proportionnelle à la qualité de leurs résultats et qu'ils bénéficient prioritairement des avantages mis en place par l'entreprise pour motiver les collaborateurs.

### Méthodologie et conseils

➤ Les longs cursus de management inter-entreprises sont de plus en plus délaissés au profit de formations sur mesure et d'ateliers permettant d'aborder des thématiques à forte valeur ajoutée comme le développement de l'« intelligence émotionnelle ».

➤ Mettre en valeur les talents peut passer par des initiatives très simples comme la réalisation d'un annuaire interne des experts par grands sujets, par la mobilisation officielle de collaborateurs sur des projets transversaux ou par l'organisation de repas en présence de représentants de la direction. ■

*Il est indispensable de cibler un certain équilibre entre ces cinq clefs. L'absence de cohérence (par exemple entre les efforts demandés et la rémunération attribuée) pourrait en effet être démotivante.*

### Avantages

- Ces différentes clefs peuvent être utilisées successivement, alternativement ou simultanément en fonction des étapes du développement du collaborateur, de sa disponibilité et des budgets de l'entreprise.

### Précautions à prendre

- Parmi les écueils à éviter : ne pas confondre rotation des talents et turn-over excessif sur des postes exigeants qui les mettraient en difficulté.

## Les missions clefs

### TYPOLOGIE DE MISSIONS CLEFS ET EXEMPLES

	En interne	En externe
Compétences maîtrisées	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation à un groupe d'experts</li> <li>- Résolution de problème ciblé</li> <li>- Transmission des savoirs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Représentation de l'entreprise dans des réseaux professionnels</li> <li>- Conférences professionnelles</li> </ul>
Compétences en cours d'acquisition	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation à un groupe de travail ou de réflexion</li> <li>- Rapport d'étonnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travail de benchmark et de restitution en interne</li> </ul>

#### En résumé

Au-delà des missions du poste occupé, certaines entreprises n'hésitent pas à confier à quelques collaborateurs des **missions clefs**, parfois même stratégiques. Dans une logique gagnant-gagnant de gestion des compétences, les arguments sont nombreux du côté de l'entreprise comme du côté du collaborateur. Ces missions contribuent doublement au développement de l'employabilité et à de la motivation des collaborateurs.

#### Insight

*In addition to their job, some companies don't hesitate to impart key assignments to selected employees, and those assignments can even have strategic importance. This "win-win" competency management solution indeed offers many advantages, for the employee as well as for the company - and such assignments contribute doubly toward improving co-workers' employability and their motivation.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

➤ **Côté collaborateur** : développer de nouvelles compétences ou mettre en œuvre des compétences qu'il possède mais qu'il ne pratique pas dans son poste actuel ; découvrir de nouvelles missions et évaluer son appétence pour d'autres métiers ; accéder à des responsabilités et à une exposition supplémentaire.

➤ **Côté entreprise** : mobiliser toutes les ressources, développer le portefeuille de compétence, solutionner des problématiques, développer la polyvalence, créer des synergies internes, ou encore encourager la mobilité.

### Contexte

Les missions clefs sont à la fois un outil de gestion des compétences, des carrières et des talents.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. **On ne confie pas une mission clef sans une réflexion approfondie.** Il est d'abord essentiel de bien connaître les collaborateurs, leurs compétences, leurs missions actuelles, leurs souhaits d'évolution et la disponibilité qu'ils peuvent dégager.
2. Pour être mobilisatrice, **la mission clef doit répondre aux bonnes pratiques de la fixation de tout objectif** : être suffisamment précise, à la fois réaliste et stimulante, et associée à des indicateurs qui permettront d'apprécier un résultat.
3. **La mission clef doit être formalisée et faire l'objet d'un suivi approprié.** Le collaborateur sera d'autant plus motivé qu'il se sentira épaulé dans cette mission.
4. Ce n'est pas parce qu'il s'agit d'une mission complémentaire au poste occupé que les résultats ne doivent pas être appréciés et reconnus de manière appropriée.

### Méthodologie et conseils

➤ Il faut bien prendre en compte et anticiper les conséquences sur le poste occupé par le collaborateur. Pourra-t-il toujours occuper son poste à 100 % ? Faut-il répartir une partie de ses missions ?

➤ Dans le cadre de la gestion de ses talents, l'entreprise peut proposer des missions qui s'inscrivent dans la dynamique de développement et de gestion de carrière des collaborateurs. *Exemple* : une mission d'encadrement d'un groupe de travail transversal pour quelqu'un qui souhaiterait évoluer vers du management d'équipe.

➤ Dans certains cas, ces missions peuvent être associées à un accompagnement ou une formation qui permettra d'en optimiser les bénéfices pour le collaborateur comme pour l'entreprise. *Exemple* : une mission de représentation de l'entreprise à travers des conférences qui nécessite une formation à la prise de parole en public. ■

*L'entreprise a intérêt à cibler des missions permettant de décloisonner les services de l'entreprise et de créer des « équipes mixtes », plus efficaces et plus créatives.*

### Avantages

- Les missions clefs constituent une alternative et un complément à la formation classique pour développer les compétences internes.

### Précautions à prendre

- Au risque de l'exposer à un surmenage chronique, il est indispensable de veiller à ne pas surcharger le collaborateur, même s'il est volontaire.
- Une entreprise qui ne fonctionnerait qu'à travers cette philosophie de missions ponctuelles et transversales se heurterait à un risque de dilution des rôles et responsabilités.

## Les conférences internes

### LES AVANTAGES MAJEURS DE CETTE DÉMARCHÉ



#### En résumé

Certaines entreprises organisent des **conférences internes** au cours desquelles un ou plusieurs collaborateurs viennent présenter une problématique à travers leurs expertises, leurs compétences et leurs expériences. Cet outil de transfert des compétences est particulièrement adapté pour développer, exposer et motiver les profils à fort potentiel et les profils d'experts. Il permet également de mobiliser et de réunir les collaborateurs autour de sujets essentiels pour l'entreprise et crée, de fait, une communauté.

#### Insight

*Certain companies organize **internal conferences** where one or several employees are invited to introduce a subject using their own expertise, skills and experience. This knowledge management tool is particularly useful in revealing, developing and motivating the talent of certain employees possessing a high potential or degree of expertise. It brings people together around certain strategic topics while they continue to build a more cohesive community.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

- › Décloisonner les services. *Exemple* : une conférence pourra être donnée par un ingénieur du bureau d'études à une population de fonctions support.
- › Dans les entreprises internationales, décloisonner les pays. *Exemple* : la même conférence pourra être donnée en France, en français, et en Allemagne, en allemand ou en anglais.

### Contexte

*Exemple de sujets* : l'implantation sur un nouveau marché, l'évolution d'une technique de production, le renouveau d'une gamme de produits ou services, le développement durable...

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. Identifier des sujets stratégiques pour l'entreprise et le développement de ses collaborateurs, notamment ses futurs leaders.
2. Identifier et approcher les personnes compétentes afin de sonder leur volontariat.
3. Choisir un format approprié à la cible (nombre de participants, profils, disponibilités, etc.).
4. Accompagner le ou les collaborateurs dans la préparation.
5. Assurer la logistique (invitations, suivi des inscriptions, salles, etc.).
6. Évaluer la réussite de la conférence (niveau de participation et d'intérêt, impact pour la personne qui a partagé son expérience et ses compétences, suite à donner, etc.).

### Méthodologie et conseils

› Transmettre ses compétences et vulgariser son expertise n'est pas à la portée de tous. L'expérience sera d'autant plus motivante si elle est supervisée par un manager ou un relais des ressources humaines. Elle pourra également être couplée à une formation sur la

prise de parole en public ou sur la réalisation de présentations percutantes.

› Le format conférence permet de solliciter un nombre variable de participants. On peut aussi bien imaginer une mini-conférence avec une dizaine de participants ou une conférence réunissant plus de cent personnes.

› L'attractivité du format est un élément important. On gagnera à privilégier des formats courts éventuellement au sein de l'entreprise et autour d'un repas ou d'une pause conviviale. *Exemple* : une conférence de 11 h 30 à 13 heures suivie d'un déjeuner debout qui permet aux participants d'échanger plus largement.

› Les nouveaux outils numériques démultiplient les possibilités et l'impact potentiel. On peut imaginer une retransmission en direct et en différé grâce à un système de web conférence.

› Dans certains cas, il peut être intéressant de coupler une intervention interne à une intervention externe. ■

*Les conférences internes sont une formidable opportunité de réseautage au sein des organisations.*

## Avantages

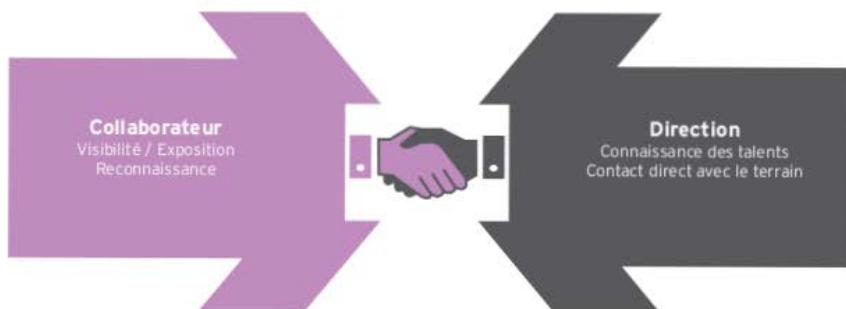
- Les conférences internes jouent sur tous les leviers de la motivation des talents : formation, développement, exposition, valorisation, reconnaissance. Elles constituent également un outil de « knowledge management » très accessible.

## Précautions à prendre

- La préparation d'une conférence interne peut être très chronophage et source de pression pour l'intervenant interne. Il ne faut surtout pas sous-estimer cette dimension de l'accompagnement.

## Les rencontres avec la direction

DES RENCONTRES « GAGNANT-GAGNANT »



### En résumé

Les rencontres avec la direction permettent d'apporter de la visibilité et de la reconnaissance à des collaborateurs talentueux qui ne sont pas toujours aussi exposés et reconnus qu'ils le mériteraient. Elles permettent aussi à une direction de mieux connaître ses forces vives et ainsi d'avoir accès à une meilleure connaissance du terrain. Plus ou moins formels, ces échanges représentent une opportunité de contact direct à la fois très motivante et peu coûteuse.

### Insight

*Meetings with the one of the Managers or with the CEO can bring added visibility and recognition to talented employees who aren't always represented and acknowledged as they deserve to be. It also allows Management to become acquainted with the company's true lifeblood while gaining improved practical knowledge of the terrain. Such exchanges can be more or less formal, and they offer a quite rewarding and inexpensive opportunity for a one-on-one interface.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

► Pour les collaborateurs, il s'agit de rencontrer des dirigeants qu'ils n'auraient jamais rencontrés ou avec qui ils n'auraient jamais eu l'occasion d'échanger, et réciproquement.

### Contexte

En fonction de la taille de l'entreprise, de sa structure managériale et de l'ambition donnée à la démarche, les collaborateurs choisis pourront rencontrer un ou plusieurs membres de la direction.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

Même s'il existe des moments d'échanges informels dans l'entreprise, il est indispensable de créer des moments d'échanges qualitatifs avec la direction.

1. Il convient tout d'abord d'identifier une cible (sites, métiers, profils, etc.) en formalisant une liste et d'éventuelles priorités.  
*Exemples* : une PME de 80 personnes qui cible une douzaine de collaborateurs identifiés pour leur potentiel ; un groupe qui veut permettre à ses 100 meilleurs experts de rencontrer la direction.
2. Dans un deuxième temps, on choisira un type un format : face à face, rencontre d'un Dirigeant avec un petit groupe, questions/réponses, échanges libres, sujet préparé...  
*Exemples* : un dirigeant de PME qui déjeune chaque mois avec un collaborateur différent ; le directeur technique d'un grand groupe qui rencontre successivement ses meilleurs experts par petits groupes autour d'un petit-déjeuner décontracté pour les connaître, recueillir leurs idées et cerner leurs problématiques.
3. Enfin, on organisera la rencontre sur le plan logistique : date et créneau horaire, lieu, invitation plus ou moins formelle...  
*Exemples* : demande de vive voix en face à face du diri-

geant qui souhaite rencontrer un de ses collaborateurs autour d'un déjeuner ; invitation écrite « officielle » du directeur technique à l'attention de ses experts.

### Méthodologie et conseils

► Pour une approche qualitative et individualisée, de petits groupes sont plus appropriés. Ils permettent également de mettre les collaborateurs plus à l'aise et de les inciter à s'exprimer.

► On peut conseiller aux collaborateurs de préparer leurs éventuelles questions et éléments qu'ils souhaitent partager.

► Si la rencontre concerne un petit groupe, un modérateur pourra astucieusement « accompagner » le dirigeant pour gérer le temps, mieux répartir la parole et inciter à participer (*exemple* : un responsable ressources humaines). ■

*Il est essentiel que les collaborateurs soient sensibilisés à l'usage constructif qu'ils peuvent faire de cette opportunité de rencontre.*

## Avantages

- Cela permet de « décloisonner l'entreprise » et d'exposer directement les talents auprès de la direction, ce qui est notamment très utile pour les profils parfois très éloignés des sphères de décision comme les experts.

## Précautions à prendre

- Pour que ces rencontres fonctionnent et soient réellement qualitatives, il faut des Dirigeants qui « jouent le jeu », ouverts et disponibles, et des collaborateurs qui saisissent l'opportunité d'échanger de manière constructive.

# Le mentoring

## LES INTÉRÊTS MUTUELS D'UN MENTORING MOTIVANT

Pour le  
« mentor » (celui  
qui transmet)

- Accroître ses compétences en écoute, conseil, coaching
- S'impliquer dans le développement des talents
- Parvenir à une meilleure compréhension des obstacles vécus dans l'organisation
- Être challengé dans l'utilisation de son talent et le partage de son expertise
- Bénéficier d'une reconnaissance professionnelle complémentaire

Pour le  
« mentee » (celui  
qui reçoit)

- Recevoir un complément de formation très pratique
- Apprendre à recevoir du « feedback »
- Bénéficier d'un soutien et d'un encouragement pour atteindre ses objectifs
- Permettre une évolution personnelle, voire professionnelle accélérée
- Optimiser sa connaissance de l'organisation et des réseaux

### En résumé

Le **mentoring** est une forme de transmission des savoirs très ciblée et pragmatique. Ce tutorat généralement réservé aux managers permet de motiver ceux qui transmettent comme ceux qui reçoivent. L'attention portée aux talents joue beaucoup dans leur fidélisation. Quant aux managers confirmés, les impliquer dans le développement des talents est synonyme de reconnaissance. Tout le monde y gagne, y compris l'entreprise qui développe ses managers et prépare sa future génération de dirigeants à moindre frais en capitalisant sur les expériences et les compétences internes.

### Insight

*Mentoring is a targeted, pragmatic means of transferring knowledge. Mainly reserved to managers, it motivates both the person receiving and the person transmitting. Increased attention devoted to talents can play a key role in keeping them in the company. Moreover, for confirmed managers, the fact of being involved in the development of talents can serve as a symbol of recognition. Everyone wins, including the company, which can train its managers and future leaders more inexpensively while taking advantage of internal experiences and skills.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

► Permettre aux talents/jeunes managers de bénéficier de l'aide de collègues plus expérimentés afin d'approfondir la connaissance de soi, de travailler sur ses besoins en développement et d'encourager de nouvelles perspectives et comportements.

► Donner aux managers expérimentés un cadre et une méthode pour accompagner le développement de personnes moins expérimentées.

### Contexte

Exemples d'objectifs pour le mentee : améliorer sa connaissance de l'organisation, améliorer sa gestion du temps, manager une équipe internationale, développer ses réseaux internes, développer son « sens politique ».

faction à la fin du dispositif. Idéalement, le mentoring dure six à douze mois.

### Méthodologie et conseils

► La communication doit être transparente sur ce qu'est le mentoring et ce qu'il n'est pas. Il n'est pas un ascenseur de carrière, ni un moyen de neutraliser la hiérarchie, ni un coaching.

► Le mentor n'est pas forcément un expert. Néanmoins, il sera d'autant plus crédible s'il possède une expérience significative ou des compétences dans le domaine ou dans un domaine proche de la problématique rencontrée par le mentee.

► L'expérience, les compétences et la volonté de partager sont des attributs plus importants pour le tutorat que l'âge ou la position.

*Basé sur le transfert des savoirs et l'apprentissage par l'expérience, le mentoring est un accélérateur du développement, notamment des futurs cadres dirigeants.*

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

Le rôle du management et des ressources humaines dans la réussite du mentoring est absolument essentiel à toutes les étapes du dispositif :

1. **Identifier des mentees impliqués** qui ont des talents, des besoins en développement clairement identifiés, et qui sont volontaires pour apprendre de leurs pairs (aptitude à écouter, apprendre et changer).
2. **Identifier des mentors reconnus pour leurs résultats et leurs comportements** qui puissent, qui sachent et qui veuillent transmettre leurs expériences, leurs connaissances et leurs savoir-faire.
3. **Composer des binômes** en fonction des besoins, des expériences et des profils.
4. **Informier et former les binômes** : l'utilisation du mentoring doit être cadrée (objectifs, définition des rôles et responsabilités, structure, contenu et fréquence des échanges).
5. **Assurer un soutien permanent, un suivi régulier et évaluer les résultats et la satisfac-**

### Avantages

- Le mentoring est pragmatique et peu coûteux (bien moins que le coaching). Il permet de tirer le meilleur profit des ressources internes et contribue au développement des mentees comme des mentors impliqués dans l'accompagnement interne.

### Précautions à prendre

- Il convient de bien définir les rôles et responsabilités respectifs du mentor et du mentee (le mentor n'est ni un professeur, ni un coach) et de spécifier où commence et où s'arrête l'accompagnement.

## Comment être plus efficace ?

- › Le choix des mentors et des mentees doit être cohérent avec leurs plans de développement respectifs.
- › Le mentee doit avoir identifié et formalisé ses besoins en amont avec les ressources humaines et son Manager.
- › Le mentor et le mentee doivent avoir la disponibilité pour s'engager dans cette démarche.
- › On ne cherche pas forcément des binômes qui se ressemblent ou de futurs clones. Il est intéressant de croiser les services, mais aussi si possible les entités, voire les pays dans le cadre d'un groupe.
- › La manière d'amener les choses est très importante. Le mentoring gagne à être présenté comme une opportunité d'échanger avec un manager ou Dirigeant et de profiter de son retour d'expérience dans une logique d'échange et d'enrichissement mutuel.
- › Un lancement officiel par la direction montre l'investissement de l'entreprise et motive les binômes.
- › La formation des mentors et des mentees est une étape indispensable qui ne doit pas être négligée. Une demi-journée ou une journée permettent de cadrer le dispositif et de donner des clefs de réussite.
- › Certaines entreprises créent également une « communauté de mentors » formés et impliqués dans l'accompagnement des talents. Accompagnés par les ressources humaines, les mentors se réunissent pour échanger sur leurs problématiques, découvrir de nouvelles techniques d'accompagnement, réfléchir à des solutions, etc.
- › Au cours de cette formation, les mentors appréhendent notamment les techniques pour définir et préciser les objectifs, pour identifier les ressources, les obstacles et les éléments facilitateurs et pour suivre les actions et les progrès.
- › Au cours de la première séance de mentoring, ils s'approprient les principales règles abordées en formation :
  - le lieu : de préférence un endroit calme et un espace clos ;
  - la périodicité : idéalement les deux premières réunions rapprochées, puis par exemple tous les deux mois ;
  - la durée : en moyenne 60 à 90 minutes ;
  - l'éthique : le respect de la confidentialité ;
  - les priorités : le mentee indique ses objectifs en terme de développement ;
  - la structure de chaque réunion : elle commence avec un objectif, elle se termine par un tour d'horizon et la définition d'un objectif pour la réunion suivante.
- › On ne sait jamais si l'alchimie prendra dans ce « mariage arrangé ». La transparence et la confiance entre les deux parties sont essentielles. Néanmoins, si la relation ne fonctionne pas, il est essentiel que les ressources humaines ou le management en soient informés le plus rapidement possible.
- › Une évaluation doublée d'une étude de satisfaction à la fin du programme permet d'apprécier les résultats et d'ajuster éventuellement le dispositif.
- › Parmi les critères permettant d'apprécier la réussite du mentoring :
  - les deux parties reconnaissent les avantages du mentoring ;
  - le dispositif et le calendrier ont été respectés ;
  - les objectifs initiaux ont été réalisés ;
  - le binôme a bien fonctionné ;
  - les performances se sont améliorées.

## EXEMPLE de « Contrat de mentoring »

La réussite du mentoring repose toujours sur le bon vouloir du mentor et du mentee. Néanmoins, la signature d'un « Contrat de mentoring » permet de cadrer les rôles et responsabilités de chacun, officialise le dispositif et confère un certain formalisme.

Cette bonne pratique cristallise les engagements, renforce les motivations et optimise les chances de réussite. Elle ne se substitue pas à l'indispensable formation des mentors et des mentees. ■

### En ma qualité de mentor, je m'engage à :

- Instaurer une relation fondée sur la confiance
- Discuter et définir précisément les besoins de développement de mon mentee
- Fixer des objectifs pour la période de mentoring, particulièrement sur les aspects :
  - Priorités de développement
  - Fréquence des rencontres
  - Logistique
- Respecter la confidentialité
- Prendre le temps d'écouter avec attention et chercher à comprendre
- Conseiller et accompagner mon mentee pendant toute la durée du programme
- Faire part de mon expérience personnelle et transférer mes connaissances
- Fixer des challenges à mon mentee et lui donner des responsabilités
- Donner un feedback honnête et détaillé à intervalles réguliers

Date / Signature

### En ma qualité de mentee, je m'engage à :

- Informer mon mentor de mes priorités en termes de développement
- M'investir et aider mon mentor à la mise en place du programme, particulièrement sur les aspects :
  - Fréquence des rencontres
  - Préparation des rencontres
  - Logistique
- Respecter la confidentialité
- M'impliquer dans le programme de mentoring, afin de m'améliorer personnellement et professionnellement
- Encourager mon mentor à m'obliger à quitter ma sphère de confort
- Profiter au mieux du temps accordé par mon mentor
- Être à l'écoute et suivre les résultats
- Demander un feedback régulier et être en recherche d'amélioration personnelle
- Définir des étapes futures de développement

Date / Signature

## Les leviers de motivation de la génération Y

COMMENT TRANSFORMER LES IDÉES REÇUES NÉGATIVES DE LA GÉNÉRATION Y EN LEVIERS DE MOTIVATION ?



La génération

### En résumé

Parce que leur fonctionnement est différent de celui des générations précédentes, un grand nombre d'idées reçues négatives touchent les jeunes de la **génération Y**. Cette génération semble attendre plus qu'une relation d'affaires avec l'entreprise. Elle recherche un projet de vie et pas simplement un projet professionnel. Ces jeunes sont la relève de nos entreprises et nos futurs dirigeants, nous ne pouvons donc pas faire sans eux. Il est de la responsabilité de l'entreprise de comprendre les leviers de motivation de cette génération afin d'en obtenir le meilleur. Le manager a un rôle clef à jouer dans ce processus.

### Insight

*Because its members function quite differently than their predecessors, **Generation Y** is subject to a large number of criticisms. The current younger generation seems to be looking for much more than just a business relation with a company. What they want is a life project, not only a professional project. These young people will eventually take up managerial succession within our companies, therefore we can't do without them. It is the company's duty to understand this generation in order to get out the best of them. It is a process where the manager has a key role to play.*



<http://goo.gl/luN9Xa>

En savoir plus  
(en vidéo)

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

- Intégrer, manager et motiver les jeunes.

### Contexte

Chaque génération a ses spécificités. La génération Y (qui vient de *why*, pourquoi) comprend les jeunes nés entre les années 1979 et 1995. Ces jeunes sont partagés entre deux mondes, celui lié à l'internet et le monde dit « réel ». Ils ont grandi dans un contexte socio-économique pessimiste et en portent aujourd'hui les traces. Leur fonctionnement est jugé différent de la génération X réputée plus dévouée professionnellement.

Actuellement, les politiques RH des entreprises ne sont pas toujours adaptées aux principales attentes, motivations et revendications des jeunes Y.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- Une image employeur forte** permettra au jeune Y d'être plus motivé pour postuler dans cette entreprise et facilitera sa volonté de s'intégrer.
- L'intégration est une étape importante qui n'est pas assez développée dans les entreprises** (cf. outil 22). Cette étape permet au jeune Y de prendre ses marques, de se sentir bien et en confiance dans l'entreprise et avec ses pairs. Ce point est essentiel pour son équilibre professionnel.
- Le management gagnera à être ponctué par des points réguliers et individuels.** Ces moments seront également l'occasion de l'écouter, ce qu'apprécie fortement le jeune Y.

### Méthodologie et conseils

Au-delà des temps forts RH et managériaux, la vie en entreprise est un élément important. Le jeune Y souhaite trouver de la convivialité et une bonne ambiance. Les moments de socialisation (repas communs, célébration d'événements de l'entreprise ou d'ordre personnel...) sont autant d'atouts pour séduire le jeune Y tout en favorisant une cohésion d'équipe.

*Motiver la génération Y suppose de remettre en question les codes du management traditionnel.*

### Avantages

- Favoriser une image employeur séduisant les Y garantira d'attirer de meilleurs profils de candidats permettant ainsi une meilleure sélectivité.
- Comprendre le fonctionnement des Y et adapter ses postures managériales permet de fidéliser ses jeunes recrutés et de voir le savoir rester dans l'entreprise.
- C'est une force indéniable pour la compétitivité de l'entreprise, car un jeune Y en confiance déploie beaucoup de force dans tous ses projets.

### Précautions à prendre

- Le jeune Y ne veut pas être traité dans la masse. Il tient à son identité personnelle, il ne veut pas devenir un clone de l'entreprise, ni être considéré comme un numéro. Il est donc important de veiller à respecter les leviers cités de manière la plus personnalisée possible.
- L'entreprise doit veiller à une bonne collaboration entre les différentes générations. Très souvent, les X sont réticents à travailler avec les Y et cela pose de grandes difficultés aux managers. Il sera donc indispensable de trouver des actions à mettre en place auprès des X.

## Comment être plus efficace ?

› **Donner du sens.** Le Y (*why*) a fondamentalement besoin de savoir et de comprendre pour quelle raison il fait les choses : quelle est la finalité ? Sans cette bonne compréhension, il traînera les pieds et ne sera pas motivé. Il est donc nécessaire de prévoir un temps d'explication et d'échange.

› **Privilégier le collaboratif.** Le Y s'investira généralement beaucoup plus dans un management collaboratif que directif. Il apprécie d'échanger et de participer à l'atteinte des objectifs dans un contexte participatif.

› **Favoriser le rapport gagnant-gagnant.** L'entreprise a tout intérêt à mettre en place des actions qui permettent au Y de se sentir dans un rapport gagnant-gagnant. Outre le salaire qui compte beaucoup, il appréciera les différents avantages de l'entreprise (CE, mutuelle, chèque cadeaux, souplesse des horaires, avantages en nature, etc.).

› **Les écouter et reconnaître leur travail.** Le Y a généralement besoin de parler de lui, de ce qu'il ressent. Lui accorder un temps d'écoute qualitatif prenant en compte ses ressentis et ses projets est important pour lui.

La reconnaissance passe par la valorisation de son travail aux yeux de ses pairs. L'encourager dans l'exécution de ses missions ou le féliciter sur ses résultats aura un impact motivant.

› **Être concret.** Les Y apprécient de travailler sur des projets concrets. Rester systématiquement dans des propos trop conceptuels risque de les perdre. Mieux vaut démontrer par une application ou un exemple et permettre l'échange et les questions/réponses pour véri-

fier que tout est bien acquis. Mieux vaut éviter également les discours longs et ennuyeux qui les font rapidement décrocher.

› **Favoriser l'intérêt au travail.** La diversité des missions, la prise de responsabilité progressive et l'auto-organisation du travail au quotidien comptent fortement dans leur motivation. De même ils seront d'autant plus motivés s'ils ont la possibilité de développer leur expertise dans leur métier.

› **Donner la possibilité d'évoluer.** Les Y sont souvent motivés par leur niveau de rémunération global (salaire et avantages) et la possibilité de faire évoluer leur salaire. Ils recherchent également des opportunités de carrières en interne ou en externe.

› **Défendre les valeurs de l'entreprise éthique.** Le Y est sensible aux valeurs véhiculées par l'entreprise, a fortiori si ces dernières sont réellement le reflet de ce qui se passe en interne (sinon, il s'agira d'un effet de communication qui pourrait le faire fuir). S'il est fier de travailler dans son entreprise, il communiquera une image positive de son employeur auprès de son réseau.

› **Respecter leur équilibre vie personnelle-vie professionnelle.** Cette génération a besoin de consacrer du temps à sa vie personnelle. Cela ne remet pas en cause son investissement dans l'entreprise, mais le Y a souvent des activités extra-professionnelles, des engagements qui lui sont chers et pour lesquels il veut garder du temps. Comprendre cet aspect, c'est le respecter et respecter ses besoins.

## EXEMPLE : Comment le meilleur employeur au monde parle à ses futures recrues sur son site internet ?

Le site Internet de Google utilise les leviers de motivation qui séduisent les jeunes Y :

Quelques thématiques abordées sur le site Google / Rubrique Carrières / La vie chez Google	Leviers de motivation mobilisés
<b>Les réseaux d'employés de Google</b> « Regardez ce clip pour en savoir plus sur nos groupes destinés aux employés et sur la façon dont ils rassemblent la communauté et, surtout, contribuent à faire de Google un endroit où vous pouvez être vous-même à 100 %. »	› Les écouter › Privilégier le collaboratif › Favoriser l'intérêt au travail
<b>Article de presse : La société Google élue « Meilleur employeur » par le magazine Fortune</b> « C'est la quatrième fois que cette récompense nous est attribuée. Il s'agit là d'une reconnaissance de nos efforts permanents pour faire de notre entreprise un endroit où il fait bon travailler. »	› Défendre les valeurs de l'entreprise, l'éthique
<b>Avantages</b> « ...Ils sont conçus pour prendre soin de vous d'une façon globale et veiller à votre santé aussi bien physique, qu'émotionnelle, financière ou sociale. »	› Favoriser le rapport gagnant-gagnant › Respecter leur équilibre vie personnelle-vie professionnelle
<b>Notre processus d'embauche</b> « Nous sommes convaincus que si vous embauchez des personnes exceptionnelles et que vous les faites participer activement au processus d'embauche, vous obtiendrez encore plus de collaborateurs formidables. »	› Privilégier le collaboratif
<b>Processus d'embauche : Processus d'entretien</b> « Lorsque vous passez un entretien chez Google, vous êtes généralement en face de quatre ou cinq <i>Googlers</i> . Ils recherchent quatre choses : leadership, connaissances liées au rôle, votre mode de raisonnement, <i>Googlitude</i> . »	› Être concret › Défendre les valeurs de l'entreprise
<b>Processus d'embauche : Processus de décision</b> « Des comités de <i>Googlers</i> indépendants nous aident à faire en sorte que nous embauchions pour le long terme. »	› Donner la possibilité d'évoluer

Source du tableau : <http://www.google.fr/about/jobs/likeatgoogle/>

La marque employeur déclinée par Google sur son site internet démontre une capacité à s'intéresser à tous les centres d'intérêts que porte le Y à sa future entreprise.

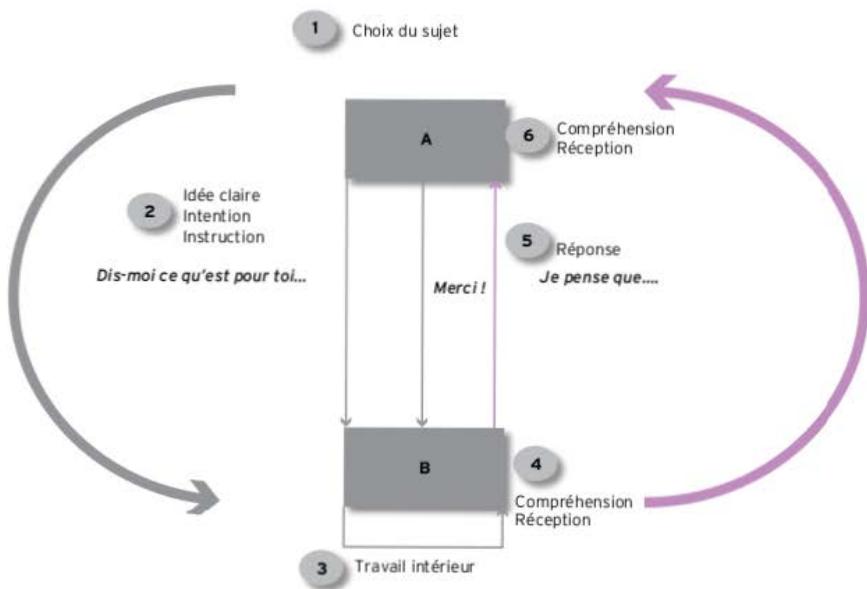
La société est - cette année encore - première au classement des sociétés préférées des futurs diplômés d'écoles de commerce/management et d'ingénieurs au monde (étude Universum/source *Challenges*).

De plus, cette année, la société décroche pour la quatrième fois la place du « meilleur employeur » par le magazine *Fortune*.

Google semble donc parvenir à être aussi performant dans la séduction des jeunes diplômés que dans la fidélisation de ses salariés. Cela donne du sens à l'entreprise, levier de motivation fondamental de la génération Y ! ■

# La dyade créative

## LE PROCESSUS DE LA DYADE CRÉATIVE



### En résumé

La *dyade créative* est un outil de résolution de problème qui permet de faciliter l'expression et le talent de chacun. Ce mode de relation itératif en binôme, s'appuie sur trois fondamentaux des relations humaines : réalité, affinité et communication. Il favorise l'émergence des perceptions intimes (désirs, croyances, émotions). La dyade créative permet ainsi à chacun d'exprimer des choses qui ne seraient pas forcément « ressorties » lors d'un échange classique. Elle permet aux gens discrets de s'exprimer et d'être entendus. À ce titre, elle constitue un mode de résolution de problèmes particulièrement motivant.

### Insight

The *Creative Dyad* is a problem-solving tool designed to encourage everyone's expression and talent. This iterative binomial relationship tool is based on three fundamentals in human relationships: reality, affinity and communication. It encourages the expression of personal perceptions (desires, beliefs, emotions). The *Creative Dyad* allows everyone to express things which might not have been uttered in a classical exchange. Discrete people can speak and be heard. This problem-solving tool is thus particularly useful in helping to increase overall motivation.

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

- Favoriser l'expression des talents.
- Fédérer une équipe en offrant un espace de parole et de clarification bienveillant.

### Contexte

La dyade créative peut être utilisée en recherche de solutions, en résolution de problème mais aussi en support à un travail de cohésion d'équipe.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. L'animateur propose au groupe de formuler une résolution créative de problème en Dyade. Il donne la thématique. Les participants se placent deux par deux, face à face, en dyade.
2. A et B échangent à haute voix. Ils sont assis à une distance confortable et à la même hauteur.
3. Dans un premier temps, B est le récepteur. A est l'émetteur. A exprime sa demande sous forme de question. Exemple : « Dites-moi ce que vous attendez du travail en équipe ? ».
4. B effectue un travail intérieur, imagine l'étendue des réponses possibles (données rationnelles et émotionnelles).
5. A peut le relancer en lui posant des questions. Exemple : « Dites-moi un moyen de vous aider ». Si les réponses de B sortent du périmètre de la question, A peut le recentrer en répétant autant que de besoin « Dites-moi ce que vous attendez du travail en équipe ? ».
6. B exprime à A, en langage verbal ou non verbal, pendant cinq minutes, un grand nombre d'angles d'attaques, de directions possibles. Il formule les enjeux qui évoquent pour lui enthousiasme et adhésion ou au contraire craintes et questionnements, toujours en réponse à la question posée.
7. A doit offrir la meilleure qualité d'écoute sans jugement. Il ne quitte pas B des yeux.

8. À la fin des cinq minutes, on remercie son binôme et les rôles s'inversent. B pose à A la même question « Dites-moi ce que vous attendez du travail en équipe ? » et l'écoute avec une attention active.

9. Une dyade complète dure quarante minutes. Chacun s'exprime donc quatre fois pendant cinq minutes.

*L'expression de chacun est une des clefs de la motivation dans tout travail collectif.*

### Méthodologie et conseils

L'animateur joue un rôle clef dans la dynamique créative et motivante de cet outil. Il s'agit de :

- Donner les règles du jeu : ne parler que de soi, différer le jugement, rechercher la qualité du lien, se lâcher, se surprendre, rechercher l'inédit, rester en conformité avec la question.
- Créer avec le groupe des conditions propices au lâcher prise en sécurité (choisir un lieu convivial, travailler sur les croyances et les attitudes figées...).
- Rythmer la séance : c'est lui qui indique quand les cinq minutes commencent, quand le cycle se termine et quand la dyade est terminée.
- Proposer des prolongements et mises en action. ■

## Avantages

- Cette méthode permet à chacun, au sein d'un collectif, de se positionner de manière authentique et transparente. Elle transforme de manière positive les émotions qui nous poussent à l'action et favorise la cohésion d'équipe et l'expression de talents « cachés ».

## Précautions à prendre

- Il faut veiller à respecter les règles de la sincérité et de la confidentialité, suspendre le jugement et ne pas instaurer de conversation.

# 4 MOTIVER PAR LES OUTILS RH

Les outils RH sont d'autant plus motivants pour les collaborateurs si les « règles du jeu » sont transparentes et partagées, idéalement dans une optique de co-construction.



Un outil RH efficace n'est-il pas avant tout un outil motivant ? Tous les outils RH - classiques et d'actualité - méritent d'être « revisités » à travers ce prisme de la motivation sans lequel ils peuvent parfois s'avérer au contraire très démotivants. Si les outils de rémunération (outil 21) font partie des facteurs traditionnels de fidélisation, ils sont pourtant souvent mal utilisés. Une bonne utilisation nécessite des arbitrages au niveau de la politique de rémunération, mais aussi et surtout, une transparence et une clarification des outils.

Trop souvent sous-estimée, l'intégration des collaborateurs est pourtant la première étape de leur vie dans l'entreprise. Organiser ou optimiser les parcours d'intégration (outil 22) permet d'accompagner leurs premiers pas et de booster leur motivation.

Le plan de formation (outil 23) et la mobilité interne (outil 24) sont deux fondamentaux de la motivation et de la fidélisation qui permettent de développer l'employabilité des collaborateurs et de gérer les compétences de l'organisation dans une logique que l'on peut qualifier de « gagnant-gagnant ».

Parmi les actualités qui relèvent de la fonction RH : le développement d'une nouvelle forme d'organisation du travail : le télétravail (outil 24). Pour être motivant, celui-ci gagnera à être organisé et managé.

Complément d'objet direct des ressources humaines, la communication interne (outil 25) renforce l'adhésion des collaborateurs en leur donnant accès aux projets, aux informations, aux réussites de l'entreprise... Parmi ces sujets : la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). En développant un plan d'actions RSE (outil 26), les organisations valorisent leurs choix économiques, sociétaux et environnementaux, lesquels peuvent renforcer l'adhésion de ses premiers ambassadeurs que sont les collaborateurs.

Ont également contribué à la rédaction de ce dossier : Olivier Soler (outil 21), VP Compensation & Benefits chez SEB, Solange Joie (outil 23), responsable ressources humaines, DCNS Angoulême, Marine Fournier (outil 26) alternante RH au sein du groupe Schneider Electric, et Magali Huot (outil 27), responsable ressources humaines.

## LES OUTILS

21 Les outils de rémunération.....	74
22 Les parcours d'intégration.....	78
23 Le plan de formation .....	82
24 La mobilité interne.....	86
25 L'organisation du télétravail .....	90
26 La communication interne .....	92
27 Le plan d'actions RSE.....	96

# Les outils de rémunération

## LES GRANDS ARBITRAGES D'UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

		LE QUOI →				
		Ce qui relève du rôle	Ce qui relève de l'individu		Ce qui relève de la performance	
		Niveau de responsabilité / Statut	Individuel	Potentiel	Individuel	Collectif
LE COMMENT ↓	Outils					
	Fixe	Salaire de base				
	Variable				Bonus	Profit sharing
	Variable long terme (actions de performance, stock-options...)	Stock-options		Actions de performance		
	Avantages sociaux	Voitures, régime de retraite supplémentaire				

### En résumé

La **politique de rémunération** constitue un élément clef d'attractivité et de fidélisation des salariés au même titre que la politique de développement des collaborateurs et les pratiques managériales. Si la rémunération constitue un élément important de la politique de ressources humaines, elle n'est en aucun cas à elle seule un vecteur de motivation mais doit être alignée avec les autres axes de la politique RH pour faire sens. Dans ce cas, les outils de rémunération deviennent des leviers d'actions fondamentaux pour développer la motivation et l'appartenance des salariés tout en répondant à leurs attentes de clarté et de transparence.

### Insight

*Compensation & Benefits Policies are a key element in attracting and keeping employees; the role of such programs is just as important as personal development policies or other managerial practices. Yet, to be efficient and truly foment staff commitment, a Compensation & Benefits Policy needs to be aligned with other aspects of the company's HR policy. In such cases, Compensation & Benefits tools can act as key levers to develop motivation and a sense of belonging while preserving, at the same time, a maximum degree of fairness and transparency.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

» La politique de rémunération à travers les outils de rémunération constitue un vecteur de communication des valeurs de l'entreprise et constitue un levier managérial important.

### Contexte

La palette des outils de rémunération est large (salaire de base, primes, bonus, intéressement, avantage en nature, etc.). Pour être efficace, les finalités des différents outils doivent être clarifiées et partagées. À défaut, le manager ne pourra pas valoriser les décisions salariales auprès de son équipe et l'investissement de l'entreprise dans ces outils de rémunération ne sera pas optimisé.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. **Clarifier la stratégie de rémunération.** Avant de définir les outils de rémunération, il est primordial de clarifier le rôle et le poids du capital humain dans l'organisation. Pour ce faire, il faut :

- définir la politique de rémunération en lien avec le secteur (concurrents, convention collective, pratiques), la stratégie de l'entreprise et les attentes des salariés (caractéristiques sociodémographiques, turn-over),
- identifier les compétences clefs et/ou les métiers qui apportent un avantage concurrentiel certain à l'organisation.

2. **Identifier ce que l'on cherche à rémunérer** entre :

- le rôle (filière de métier, niveau de responsabilité, emplois clefs),
- les caractéristiques individuelles (compétences techniques et managériales, valeur marché, potentiel, le parcours...),
- la performance (résultats, projets réalisés, manière de réaliser cette performance).

3. **Identifier comment le rémunérer parmi l'ensemble des outils de rémunération :**

- la rémunération directe ou indirecte (exemple : voiture de fonction),
- les critères et le mode de calcul des autres éléments que le salaire (ce qui va être rémunéré, qui va le percevoir, la variabilité : l'espérance de gain et la variance du montant, l'échelle temporelle).

4. **Définir le combien :**

- en fonction de la segmentation de l'organisation (*a minima* par niveaux de responsabilité), un équilibre du package de rémunération devra être fixé qui tiendra compte des caractéristiques de la population (mix entre besoins de l'organisation et attentes des salariés).
- pour un niveau standard de maîtrise d'un rôle, il faut fixer une cible de salaire puis une fourchette permettant d'intégrer les autres critères d'individualisation de la rémunération (expériences / séniorité, potentiel, parcours international...).

*Pour faire sens, le rôle et la finalité des différents outils de rémunération doivent être clarifiés et partagés.*

### Méthodologie et conseils

Pour définir une politique de rémunération adaptée à son entreprise, le plus simple est d'identifier les écarts entre la pratique actuelle et celle souhaitée et de hiérarchiser les priorités pour les mettre en œuvre.

### Avantages

- La lisibilité de la finalité des différents outils facilitera l'appropriation par les managers.

### Précautions à prendre :

- Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise politique de rémunération mais les outils de rémunération doivent être alignés avec la culture et la stratégie de l'entreprise (équité interne, lien entre rémunération et performance, niveau de variabilité).

## Comment être plus efficace ?

Pour que les outils de rémunération soient motivants, il faut que la politique et les pratiques soient clairement partagées et expliquées sans restriction. Les managers doivent donc être en capacité d'**expliquer la politique de rémunération** :

- › Compétitivité marché : en salaire de base, en rémunération globale ? quel niveau ? comment l'entreprise mesure-t-elle cette compétitivité externe ?
- › Gestion du salaire dans des fourchettes de référence déterminée en fonction du métier / filière ou selon les niveaux de responsabilités ?
- › Équité par niveau de responsabilité ou au sein d'un métier ?
- › Que rémunère-t-on dans l'entreprise ?
- › Comment (à travers quels vecteurs de rémunération) ?
- › Comment l'entreprise accompagne-t-elle les évolutions de carrière ?

Pour que les managers s'approprient ce rôle, les RH doivent sensibiliser les managers sur ce sujet (ateliers brochure, intranet, etc.) afin qu'ils abordent ce sujet aux moments clefs (embauche, entretien annuel, évolution).

Au-delà des outils de rémunération, les processus d'animation de la rémunération ont également un rôle fondamental pour garantir des décisions concertées et un calendrier commun en mettant **le manager au centre de la décision** :

- › Animation du salaire de base  
La revue du salaire de base n'est pas systématique et est fonction de plusieurs facteurs :
  - l'environnement économique (inflation, tendance des marchés de rémunération), la performance de l'entreprise et la compétitivité externe des salaires ;

- le positionnement salarial interne du collaborateur ;
- le niveau de contribution et de performance. La revue des salaires de base doit faire l'objet d'un processus structuré intégrant le manager N+1 et N+2, la DRH ce qui implique un calendrier et la mise à disposition des informations clefs aux managers (historique de rémunérations et d'évaluations, positionnement salarial).
- › Rémunération variable : chaque manager doit expliquer à ses collaborateurs concernés le processus de fixation/validation des objectifs et les décisions d'évaluation :
  - Les objectifs doivent être communiqués et partagés pour les critères individuels lors de l'entretien annuel de performance et pour les critères collectifs lors de réunion d'équipe pour sensibiliser chaque collaborateur aux enjeux de l'organisation.
  - L'évaluation des objectifs de l'année doit faire également l'objet d'un échange afin de permettre au collaborateur de commenter l'évaluation réalisée par le manager.

Attention à la perception des écarts et valorisation individuelle : ma perception de la reconnaissance de l'entreprise à mon égard, n'a de valeur que par rapport à ma perception de la reconnaissance de l'entreprise à l'égard des autres (« je suis content de mon augmentation car j'ai eu 2,0 % et mes collègues 1,8 % »).

**EXEMPLE : Processus pour la revue des salaires de base**

**Risque :** Il n'y a rien de plus démotivant qu'une décision salariale inexplicée ou perçue comme arbitraire.

<b>Étape 1 :</b> Cadrage budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fixation de l'enveloppe en fonction de la politique, de l'environnement économique (inflation, tendance marché de rémunération), des perspectives de l'entreprise, du positionnement de l'entreprise en termes de salaire par rapport à son marché de référence</li> <li>- Communication d'une note de cadrage aux managers contextualisant le budget</li> </ul>												
<b>Étape 2 :</b> Communication aux managers : rappel des règles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qui est éligible à une augmentation (au moins 6 mois d'ancienneté dans le poste, évaluation de performance d'au moins tel niveau...), pas d'augmentation en dehors (sauf promotion)</li> <li>- Communication du budget alloué (managers/non managers)</li> <li>- Critères de détermination :           <ul style="list-style-type: none"> <li>› Maîtrise du rôle</li> <li>› Positionnement salarial</li> <li>› Historique d'augmentation et de carrière (si modification de la structure de rémunération)</li> <li>› Mais aussi compétences critiques, potentiel...</li> </ul> </li> </ul>												
<b>Étape 3 :</b> Accompagner le manager dans ses décisions	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication à titre indicatif d'une distribution (ou d'une matrice d'augmentation) pour aider le manager dans ses décisions : « les meilleurs bénéficient d'une augmentation de l'ordre de 2 fois le budget »</li> </ul> <p>Exemple avec un budget à 3 % :</p> <table border="1" data-bbox="468 768 831 947" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Augmentation individuelle</th> <th>% de l'effectif</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>&lt; 1 %</td> <td>5 %</td> </tr> <tr> <td>1 % – &lt; 2,6 %</td> <td>15 %</td> </tr> <tr> <td>2,6 % – 3,5 %</td> <td>50 %</td> </tr> <tr> <td>&gt; 3,5 % – 5 %</td> <td>20 %</td> </tr> <tr> <td>&gt; 5 % – 7 %</td> <td>10 %</td> </tr> </tbody> </table>	Augmentation individuelle	% de l'effectif	< 1 %	5 %	1 % – < 2,6 %	15 %	2,6 % – 3,5 %	50 %	> 3,5 % – 5 %	20 %	> 5 % – 7 %	10 %
Augmentation individuelle	% de l'effectif												
< 1 %	5 %												
1 % – < 2,6 %	15 %												
2,6 % – 3,5 %	50 %												
> 3,5 % – 5 %	20 %												
> 5 % – 7 %	10 %												
<b>Étape 4 :</b> Proposition managériale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposition du manager N+1 et revue N+2</li> </ul>												
<b>Étape 5 :</b> Contrôle et validation RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidation des propositions</li> <li>- Validation ou arbitrages et retours managers</li> <li>- Formalisation de l'augmentation par des courriers individuels</li> </ul>												
<b>Étape 6 :</b> Communication par le manager de la décision finale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remise en main propre du courrier</li> <li>- Contextualisation de l'augmentation au regard du budget et des critères de détermination</li> </ul>												

**Résultats :**

Le processus est transparent et commun pour l'ensemble des collaborateurs.  
La décision est expliquée au regard du cadrage et des critères de détermination.  
Le manager est au cœur du processus. ■

## Les parcours d'intégration

### SYNTHÈSE DES BESOINS EXPRIMÉS PAR LES SALARIÉS

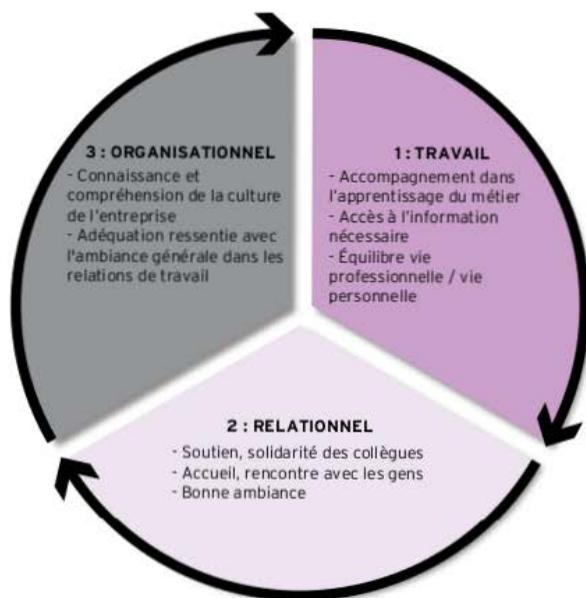


Schéma réalisé, d'après l'étude de D. Lacaze et S. Perrot (*L'intégration des nouveaux collaborateurs*, Dunod, 2010)

#### En résumé

L'intégration est la dernière étape du recrutement et la première étape de la vie dans l'entreprise. Trop souvent sous-estimée, elle est pourtant cruciale pour obtenir le meilleur d'un recrutement. Au-delà de l'apprentissage du poste, du métier, de la fonction, une intégration réussie passe par une intériorisation, c'est-à-dire une certaine acceptation des règles, des valeurs et de la culture de l'environnement de travail. Les **parcours d'intégration** permettent d'optimiser l'intégration des nouveaux collaborateurs et de booster leur motivation en planifiant les actions prévues au titre de l'intégration.

#### Insight

*Integration is the last step in recruitment, and an employee's first step of life within the company. Too frequently underestimated, it is crucial if one wants to get the most out of the recruitment process. Successful integration does not merely result from learning how to fill a position, a job or a function, but also from learning to accept the rules, the values and the culture of the working environment. By implementing a plan of action, chosen paths of integration can optimize new employees' first steps within the company and boost their motivation.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

➤ Garder les collaborateurs, et, au-delà, fidéliser des collaborateurs compétents, bien intégrés et motivés.

### Contexte

Malgré la crise, les dernières études montrent que les nouveaux embauchés sont de plus en plus exigeants. Difficiles à fidéliser, pas toujours très impliqués, ils restent souvent sensibles aux propositions extérieures. Réciproquement, les entreprises se déclarent de plus en plus déçues par les nouveaux embauchés : augmentation des retards, absentéisme, baisse de la qualité, turn-over sur des postes clés...

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. **Établir un diagnostic des pratiques d'intégration dans votre structure.** En quoi l'intégration est-elle importante ? Quels sont les enjeux de l'intégration ? Quels risques constatez-vous ou pressentez-vous ? Que serait une intégration réussie dans votre structure ?

2. **Définir une politique d'intégration, ce qui nécessite de faire des arbitrages :**

- Au niveau de l'horizon temporel : cherche-t-on avant tout une efficacité immédiate au travail ou l'objectif dominant est-il la fidélisation à long terme ?
- Au niveau de la formalisation, recherche-t-on un certain « formatage » en conformité à une culture et à des normes organisationnelles très prégnantes ? Ou envisage-t-on un certain « laisser-faire » encourageant la créativité et l'innovation individuelle ?
- Si on se trouve dans une grande structure ou dans un groupe, est-ce qu'on privilégie une logique descendante relativement standardisée ou une logique « décentralisée » ?

- Quels sont les moyens humains et financiers qu'on souhaite accorder à l'intégration ?

3. **Optimiser ou mettre en place des parcours combinant des outils :** journée d'accueil, visite, parcours individuels de RDV, apprentissage en situation, tutorat, formations, etc.

### Méthodologie et conseils

➤ Il est essentiel d'adapter les solutions d'intégration au secteur d'activité, à la taille et à la culture de l'entreprise, au poste, au statut, aux profils des nouveaux arrivants, au caractère isolé ou massif du recrutement et aux éventuelles circonstances particulières.

➤ Un parcours d'intégration motivant s'appuie sur des objectifs partagés en amont, associés à des indicateurs, et sur un suivi régulier par la hiérarchie ou les ressources humaines afin de piloter l'intégration et de prévenir d'éventuelles difficultés.

➤ Le processus d'intégration doit être clair pour les différents acteurs. En s'appuyant sur un processus fiable on évite les impairs ; par exemple, des incohérences dans les informations transmises aux nouveaux arrivants.

*Pas d'improvisation ! L'organisation de l'intégration doit précéder l'arrivée du collaborateur.*

### Avantages

- Les parcours d'intégration contribuent au développement de la motivation des collaborateurs tout en permettant d'identifier les plus motivés (logique de détection des talents) et les moins motivés (en lien avec le suivi de la période d'essai).

### Précautions à prendre

- Il est indispensable de concilier les attentes des nouveaux embauchés et celles de la structure qui les accueille. Dans cette logique, il ne faut pas hésiter à interroger directement les nouveaux arrivants. L'invitation à s'exprimer sur leurs besoins est un facteur de motivation.

### Comment être plus efficace ?

› Il faut **veiller à l'équilibre** entre personnalisation du parcours d'intégration s'appuyant sur la combinaison de différents outils et équité de traitement entre nouveaux embauchés.

› La **durée du parcours d'intégration** peut varier de quelques semaines à plusieurs années selon la complexité du poste et des missions confiées, le profil de la recrue, les transferts de compétences ou d'expertise nécessaires, etc.

› Les parcours d'intégration contribuent à donner une image positive de l'entreprise, mais il faut faire **attention aux grands discours** sur les valeurs surtout s'ils sont incohérents avec les pratiques, ce qui pourrait se révéler très démotivant.

› Les parcours d'intégration laissent de plus en plus de place aux **outils numériques**. Mais une intégration complètement numérisée serait impersonnelle et démotivante. Les rencontres formelles et informelles constituent un des leviers d'intégration les plus puissants.

› Pour aller plus loin, certaines entreprises adaptent leurs parcours d'intégration aux **profils des plus jeunes** (cf. outil 19).

› **L'arrivée d'un nouveau collègue** n'est jamais neutre. Le moral et l'efficacité des collaborateurs en poste peuvent être impactés. Pour préserver la motivation des équipes en place, cette arrivée doit donc être expliquée.

› **Tous les collaborateurs ne sont pas volontaires** pour transmettre leurs savoirs et leurs compétences. Certains peuvent le vivre comme une perte de temps, une contrainte, voire une

menace. Ces réticences sont ressenties par les nouveaux arrivants. *Exemples* : un tuteur qui se montre désagréable, un formateur interne qui ne cache pas son scepticisme... Il est donc indispensable d'effectuer un travail de préparation des collaborateurs impliqués dans les parcours d'intégration.

› **Tous les collaborateurs ne sont pas disponibles** pour transmettre leurs savoirs et leurs compétences. Les nouveaux arrivants sont consommateurs de temps pour leurs responsables, leurs collègues et toutes les personnes impliquées dans leur intégration. Il est indispensable de vérifier ce point afin de pas impacter négativement la motivation et la productivité des équipes.

› **Tous les collaborateurs ne sont pas capables** de transmettre leurs savoirs et leurs compétences. Certains ont naturellement plus d'aptitudes que d'autres dans ce domaine. Une formation peut être proposée, par exemple pour les tuteurs ou encore pour les encadrants de proximité.

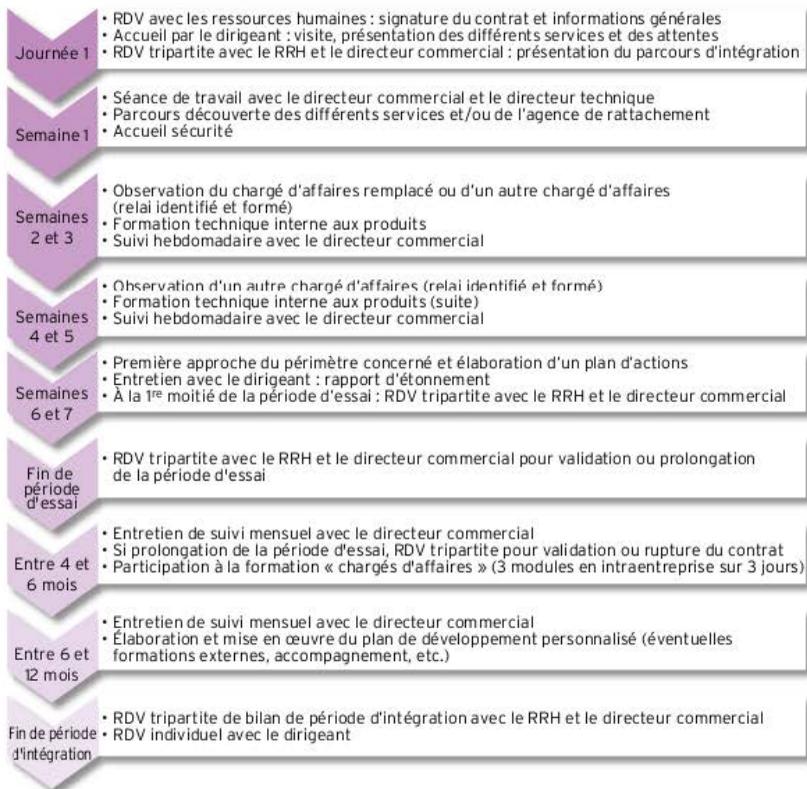
› Dans une grande structure ou un groupe, le processus de parcours d'intégration et les **bonnes pratiques** gagnent à être centralisées et relayées pour guider des pratiques locales dans une logique d'incitation et non de contrainte.

› Dans une PME, on veillera à composer selon les moyens et particulièrement à **ne pas créer d'« usine à gaz »** qui ne pourra pas être mise en œuvre dans la durée.

## EXEMPLE : Parcours d'intégration sur 12 mois pour un poste de chargé d'affaires dans une grosse PME du BTP

Ce parcours d'intégration a été mis en place pour motiver et fidéliser les chargés d'affaires d'une entreprise en pleine transition culturelle dont la taille avait rapidement explosé et qui connaissait une problématique de turn-over jusqu'alors inconnue. Volontairement déployé

sur une année, c'est-à-dire bien au-delà de la période d'essai, ce parcours a permis de limiter considérablement les départs et d'optimiser la performance avec des moyens « raisonnables ». ■



# Le plan de formation

## LE CERCLE VERTUEUX DE LA FORMATION : QUAND LES MOTIVATIONS RENCONTRENT LES BESOINS



### En résumé

Levier d'accompagnement du changement et de renouvellement des compétences, la formation professionnelle est un atout pour le développement de toute entreprise. Elle participe à l'atteinte des objectifs stratégiques de croissance et de performance. Levier de développement de l'employabilité des collaborateurs, elle gagne à être utilisée de façon responsable et réfléchie dans le cadre de leur évolution professionnelle. S'il incarne cet équilibre gagnant-gagnant à chaque étape, le **plan de formation** n'est pas seulement l'outil de gestion complexe souvent décrié, mais un véritable outil stratégique de motivation et de développement.

### Insight

*As a true lever of change management and competency management, ongoing professional training can serve as a favorable asset in every company's development. It contributes towards the attainment of growth and performance objectives. As a lever of employability development for co-workers, it can be used responsibly and strategically within the framework of their professional evolution. If such a "win-win" equilibrium is attained at every step, the training plan ceases to be an often-decried complex management tool and starts fulfilling its useful strategic role fomenting real motivation and development.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

Traduction opérationnelle de la politique de formation, elle-même définie en fonction de la stratégie de l'entreprise, le plan de formation est un pivot de la démarche de GPEC.

### Contexte

En 1971, la Loi sur la formation professionnelle continue fixait le cadre juridique et les obligations de l'employeur. Les réformes qui s'en sont suivies ont permis une co-construction de la formation en entreprise avec un partage de l'initiative et l'articulation possible des dispositifs et des moyens d'accès. La réforme de 2014 a la volonté de simplifier le système en basculant d'une logique de contrainte à dépenser à une logique d'investissement.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. **Définir une politique de formation** : elle traduit les objectifs poursuivis en fonction des axes stratégiques de l'entreprise et fixe des priorités de formation partagées.
2. **Identifier les besoins** : différentes méthodes de recueil des besoins (entretiens, questionnaires, tableaux à compléter, etc.) sont à adapter ou à combiner éventuellement selon le contexte.
3. **Élaborer le plan de formation** : le plan de formation est l'outil qui regroupe et formalise l'ensemble des actions de formation retenues par l'employeur.
4. **Chiffrer le plan de formation** : il s'agit d'estimer les coûts de la formation (pédagogiques et d'ingénierie), les coûts du maintien des rémunérations des salariés en formation, les frais de déplacement, d'hébergement et de restauration éventuels.
5. **Réaliser et suivre le plan de formation** : cela consiste à planifier les actions de formation, définir les programmes, sélectionner les

prestataires éventuels, organiser les actions de formation, assurer la gestion administrative, piloter les indicateurs à travers des tableaux de bord.

6. **Évaluer le plan de formation** : Il est essentiel de mesurer l'efficacité de la formation et le retour sur investissement. Les acquis de la formation ont-ils été mis en œuvre ? Les résultats quantitatifs et qualitatifs sont-ils satisfaisants ?

### Méthodologie et conseils

› L'entreprise ne peut pas toujours accéder à l'ensemble des demandes de formation individuelles. Collaborateurs et managers seront d'autant plus motivés s'ils sentent que leurs demandes sont entendues et si les réponses positives comme négatives sont expliquées.

› Le plan de formation sera d'autant plus motivant pour les collaborateurs si les étapes de sa construction, de sa mise en œuvre et de son évaluation sont transparentes et partagées.

*Un plan de formation motivant est un plan de formation qui ne concerne pas toujours les mêmes collaborateurs, qui permet à chacun de se former régulièrement.*

## Avantages

- Un plan de formation réussi et motivant répond aux besoins immédiats de l'entreprise et contribue à la GPEC tout en permettant au collaborateur de développer ses compétences, de maintenir et de développer son employabilité.

## Précautions à prendre

- Avant de lancer un projet de formation, il est essentiel de clarifier la demande et se demander si la réponse « formation » est la bonne réponse à la problématique.

## Comment être plus efficace ?

Pour les professionnels des RH, une des difficultés et d'arriver à proposer un **système gagnant-gagnant** : trouver le juste milieu entre ce qu'on demande aux collaborateurs (compétences, implication dans le travail...) et les contreparties proposées (évolution de carrière, politique salariale attractive, écoute...). Un salarié acceptera plus facilement de faire des efforts s'il trouve une contrepartie qui répond à ses aspirations.

- **Pour l'entreprise** : envisager la formation professionnelle comme un outil stratégique de compétitivité et de performance

  - L'avenir des entreprises - et parfois même leur survie - dépend de leur capacité à affronter la concurrence : elles doivent être compétitives. Pour cela, il faut identifier les compétences nécessaires, mettre en place une politique de gestion des compétences, l'intégrer à la stratégie de l'entreprise et organiser les formations adéquates.
  - La formation accompagne les changements de structuration interne : la formation et de fait le développement des compétences, renforcent l'engagement et l'employabilité des salariés et la capacité de l'entreprise à évoluer et à se transformer.
  - La formation permet d'accompagner les mobilités internes et les reconversions professionnelles. Elle assure ainsi l'employabilité des collaborateurs de l'entreprise en leur permettant d'adapter leurs compétences à leur nouveau poste de travail.
- **Pour le salarié** : concevoir la formation professionnelle comme un levier de valorisation des compétences et d'implication dans l'entreprise

  - La formation peut être perçue comme une marque de reconnaissance professionnelle : proposer aux salariés une formation de qualité qui répond à leur besoin est un témoignage de confiance dans leurs capacités d'apprentissage et d'évolution. C'est parfois un levier plus facile à actionner que celui de la rémunération ou de l'organisation du travail et qui peut contribuer à l'épanouissement personnel et professionnel du collaborateur.
  - Les évolutions rapides des techniques et des technologies demandent au salarié d'actualiser ses connaissances régulièrement afin de maintenir un niveau de compétences qui lui permette d'être performant. La formation est alors pour le collaborateur un levier de performance sur son poste de travail actuel.
  - La formation comme levier de fidélisation : dans un contexte concurrentiel ou le turnover peut pénaliser l'entreprise en la privant de ses compétences les plus précieuses, la formation est un levier clef pour garder les collaborateurs. Cela fait d'ailleurs partie des questions que les candidats n'hésitent plus à poser au moment des entretiens de recrutement.
  - Avec le plan de formation c'est l'employeur qui décide des actions de formation à mener et des salariés qui y participent. Pour certains dispositifs, le salarié a des droits qui s'imposent à l'employeur. C'est le cas du CIF, du DIF dans une moindre mesure aujourd'hui, et du Compte Personnel de formation demain. Par ailleurs, certaines catégories de salariés bénéficient d'un accès prioritaire à la formation (salariés insuffisamment qualifiés, « seniors », travailleurs handicapés...).

## EXEMPLE : Politique d'évolution professionnelle intégrant des plans de formation motivants au sein d'un groupe industriel

### Les enjeux

- Fidéliser les collaborateurs en leur donnant des perspectives d'ascension sociale : promotion inter-catégorie et rémunération associée.
- Coordonner les flux de promotion interne avec les flux de recrutements, de départs en veillant à la cohérence entre les processus RH.
- Sécuriser et capitaliser les compétences clefs et critiques de l'entreprise en valorisant la promotion interne.

### Un processus collégial, un investissement collectif

- Le collaborateur doit s'impliquer dans son développement en affichant ses souhaits et

ses ambitions professionnelles lors de l'entretien annuel.

- Managers actuel et futur sont impliqués dans les phases de détection (pour déceler la capacité du collaborateur à se développer sur le long terme sur un poste de niveau supérieur), de validation et jusqu'à la phase d'accompagnement.
- Une promotion professionnelle qui repose sur les compétences et l'expérience professionnelle globale de l'individu, sa performance et son savoir-être.
- Un processus collectif et des décisions collégiales impliquant managers, RRH et un comité dédié intégrant les contraintes économiques et les évolutions d'organisation. ■

### Évolution professionnelle : passage d'agent de maîtrise à cadre

	Modalités	Critères de sélection
Senior (+ de 30 ans d'expérience professionnelle)	Reconnaissance fondée sur l'expérience : <ul style="list-style-type: none"> <li>› Plan individuel de développement adapté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Salarié acteur de son évolution</li> <li>› Changement de poste systématique</li> <li>› Performant sur les 2 années précédentes</li> </ul>
Confirmé (15 à 30 ans d'expérience professionnelle)	Voie qualifiante : <ul style="list-style-type: none"> <li>› Parcours de certification cadre interne</li> <li>› CQPM</li> <li>› Plan de formation individualisé et complémentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Comportement en ligne avec les valeurs du groupe</li> <li>› Capable d'évoluer vers d'autres postes à moyen et long terme</li> <li>› Au moins 3 ans d'ancienneté</li> <li>› Mise en situation sur des missions de niveau cadre sur 1 an maximum</li> </ul>
1 <sup>er</sup> partie de carrière (- de 15 ans d'expérience professionnelle)	Voie diplômante : <ul style="list-style-type: none"> <li>› Formation diplômante type master 1, master 2, école d'ingénieur</li> <li>› Dispositifs en appui : VAE, VAP...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Ouvert à la mobilité</li> <li>› Un plan de développement individuel formalisé</li> </ul>

## La mobilité interne

### LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES DIFFÉRENTS ACTEURS D'UNE MOBILITÉ INTERNE MOTIVANTE



#### En résumé

Faire bouger les collaborateurs au sein de l'entreprise est une des meilleures manières de les motiver et de les fidéliser. Cela permet de lutter contre la courbe de démotivation dans un poste qui peut conduire à un plafonnement de la performance et au départ du collaborateur. Cela permet également au collaborateur de développer de nouvelles compétences et à l'organisation de gagner en compétence collective. Au final, c'est l'état d'esprit qui préside à l'application de la **mobilité** dans une structure qui en fait un outil de motivation.

#### Insight

*Mobility within a company is one of the best ways to motivate and keep employees. It allows us to counteract the demotivation curve which can set a ceiling on performance within a post and can even lead an employee to abandon the company. It also allows the employee to develop new skills while the organization goes on gaining valuable collective expertise. In the long run, internal mobility can thus serve as an authentic motivation tool - depending, however, on the mindset that governs the way it is organized.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

➤ Répondre aux besoins de l'entreprise, tout en développant l'employabilité des collaborateurs.

### Contexte

La mobilité interne peut être horizontale (fonctionnelle, géographique) ou verticale (promotionnelle). Elle est plus ou moins choisie selon les circonstances : restructurations, réorganisations, nouvelles activités...

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. **En amont : définition d'une politique de mobilité interne** (éventuelle obligation de publication interne de toutes les offres, ouverture simultanée à un recrutement externe, éventuelle priorité accordée aux candidatures internes à compétences égales, règles de traitement des candidatures et de confidentialité...).

2. **Identification des besoins par anticipation** (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, GPEC) **et par réaction** (surcroît d'activité, mouvement interne, départ, etc.).

3. **Recrutement interne :**

- Démarche proactive utilisant des données issues des différents process RH : entretiens annuels, entretiens professionnels, entretiens de deuxième partie de carrière, revues du personnel, revues des talents...

- Démarche de publication et d'appel à candidature interne.

4. **Évaluation, décision de mobilité et réponse aux candidats.** Comme dans un recrutement, l'absence de réponse aux candidats interne peut être très démotivante.

5. **Accompagnement de la mobilité.** Au même titre que l'intégration, l'adaptation au nouvel emploi ne doit pas être sous-estimée.

### Méthodologie et conseils

➤ Il est indispensable de veiller à la logique et à la cohérence avec les outils RH. Ainsi, on consultera les supports d'entretiens annuels et d'entretiens professionnels avant d'approcher un collaborateur. Il en va de la crédibilité des ressources humaines.

➤ Malheureusement, la manière dont la mobilité interne est questionnée au cours de ces entretiens n'est pas toujours optimale. La question fermée fréquemment posée « Êtes-vous mobile ? » ne suffit pas à questionner la diversité des formes de mobilité !

➤ Pour être motivante, la mobilité interne doit répondre à des règles partagées qui gagneront à être formalisées dans une **charte de mobilité** qui précise les droits et les devoirs des ressources humaines, des managers et des collaborateurs.

*Pour rendre la mobilité Interne motivante, il faut aussi penser aux conséquences démotivantes d'une mauvaise gestion de la mobilité.*

### Avantages

- La mobilité interne performante répond aux besoins immédiats de l'entreprise tout en contribuant à la GPEC et à la gestion des talents. Le collaborateur développe ses compétences, maintient et développe son employabilité tout en prenant un risque mesuré en restant dans l'entreprise.

### Précautions à prendre

- La clarté et la transparence prévalent. Il faut éviter les pratiques de débauchage ou de marchandage interne.
- Certains collaborateurs n'osent pas envisager de bouger. Au contraire, une des dérives du système est l'utilisation de la mobilité interne à outrance par des collaborateurs carriéristes qui abusent de ce système.
- Si mobilité interne n'est pas choisie, voire « subie », elle devra être d'autant plus expliquée et accompagnée.

### Comment être plus efficace ?

- › Parmi les règles clefs qui doivent être formalisées dans une charte de mobilité parce qu'elles rassurent les candidats : le **droit à la confidentialité**. Celui-ci garantit par exemple au candidat le droit de se rester anonyme pendant la phase d'information. Il définit à quelle étape du processus le manager doit être informé : au moment de la candidature, après une pré-sélection par la DRH ou uniquement si le candidat rencontre le futur manager potentiel ?
- › Idéalement, c'est le collaborateur qui effectue cette démarche d'information du N+1. Ce point est très important car il impacte la suite de la collaboration si le collaborateur n'est pas retenu, ou la transition s'il est retenu.
- › Une autre condition *sine qua non* est le **respect des règles de non-discrimination** fondamentales : âge, sexe, origines ethniques, religion, handicap, situation de famille, etc.
- › Pour motiver les vocations, l'expérience doit également montrer à tous qu'**un candidat interne non retenu n'est pas freiné dans sa carrière**. Cela suppose d'expliquer les motifs qui ont amené à privilégier un autre profil et éventuellement de travailler en amont sur la préparation d'une future mobilité.
- › Pour susciter des projets de mobilité, pour rendre les collaborateurs acteurs de leur parcours, il est indispensable qu'ils puissent **ouvrir l'ensemble des scénarios possibles** avec une personne compétente. Cela peut se faire au cours de l'entretien professionnel, au cours d'un entretien conseil confidentiel avec les ressources humaines ou encore au cours d'un bilan de compétences.
- › Bien qu'il s'agisse d'un mouvement interne, les **conditions de la mobilité** doivent être formalisées : poste cible, missions, objectifs, rattachement hiérarchique, condition de l'emploi, éventuelle évolution salariale, mais aussi les conditions de retour dans l'emploi précédent si la mobilité ne fonctionnait pas.
- › Il est indispensable de bien cadrer la date de la mobilité et d'**organiser la phase de transition**. Le collaborateur se retrouve parfois dans une situation très inconfortable entre deux postes et deux hiérarchies, avec une charge de travail peu propice à l'assimilation de nouvelles missions.
- › Pour que la mobilité interne soit motivante pour tous, les collaborateurs doivent avoir compris qu'ils ne sont pas propriétaires de leur poste et les managers, qu'ils ne sont pas propriétaires de leurs équipes. Le rôle de la fonction ressources humaines est de les sensibiliser en ce sens. La diffusion de témoignages d'**expériences positives** peut aussi rendre la mobilité d'autant plus attractive.
- › **La mobilité interne n'est pas toujours synonyme de promotion**. Ceci est particulièrement vrai dans certains secteurs d'activité très cloisonnés où les postes de management sont rares et convoités. Les perspectives managériales ne sont pas forcément la panacée. D'autres formes d'accomplissement professionnel hautement stratégiques pour l'entreprise peuvent être développées : les politiques en faveur de la spécialisation et de l'expertise (cf. exemple ci-contre).

## EXEMPLE : la Mobilité interne dans le cadre d'une « politique experts »

Dans ce groupe, les experts avaient tendance à se diriger vers des positions managériales perçues comme la seule manière d'évoluer en interne. La pyramide des âges des experts était défavorable, la moitié des experts pouvant partir à la retraite sous cinq ans. Le manque de vocation pour les carrières scientifiques allait créer une guerre des experts dans les prochaines années alors même que la durée

des cycles de développement des produits nécessitait de fidéliser ces experts.

La mise en œuvre d'une « politique experts » a permis de remotiver ces profils et de valoriser ces carrières notamment en offrant de nouvelles possibilités de mobilité interne. Certains experts ayant évolué vers un rôle managérial ont même souhaité revenir dans cette filière. ■

<b>Objectifs de cette politique experts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Identifier les experts et les rendre visibles dans le groupe</li> <li>› Offrir des postes, des perspectives de carrière et de reconnaissance équivalentes pour les experts et les managers</li> <li>› Attirer, développer et retenir les experts</li> <li>› Diversifier les carrières</li> <li>› Sécuriser le portefeuille de compétences techniques du groupe pour les prochaines années</li> <li>› Développer le sentiment d'appartenance des experts au groupe</li> </ul>
<b>Contenu de cette politique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Création de vingt domaines d'expertise dans le groupe permettant des mobilités au sein de ces domaines ou entre ces domaines</li> <li>› Création de trois niveaux d'expertise bien définis calqués sur les trois niveaux d'expertise des managers en vigueur dans le groupe et permettant des mobilités verticales</li> <li>› Adaptation des outils d'évaluation aux profils des experts : leurs domaines techniques, leurs postes d'experts, leurs performances d'experts</li> <li>› Création d'un « comité experts » avec un processus de nomination des experts partagé et transparent et un examen systématique de la mobilité des experts</li> <li>› Création d'une formation groupe à destination des experts et accompagnant systématiquement toute nomination et mobilité à un poste d'experts</li> <li>› Mise en œuvre d'un suivi dédié à cette population avec des outils RH adaptés</li> </ul>

# L'organisation du télétravail

## LES AVANTAGES DU TÉLÉTRAVAIL POUR LES DIFFÉRENTS ACTEURS

### Pour les entreprises

- Plus de flexibilité
- Réduction des frais généraux et des dépenses
- Meilleure gestion des déménagements et des transferts d'activité
- Réduction de l'absentéisme et des retards
- Intégration des salariés handicapés et des salariés ayant des contraintes familiales importantes
- Meilleure conciliation des temps sociaux
- Réduction de l'impact des déplacements

### Pour les télétravailleurs

- Réduction des temps de transport
- Économies financières
- Horaires de travail plus souples
- Accroissement de l'autonomie
- Meilleure conciliation vie personnelle / vie professionnelle
- Amélioration de la qualité de vie

### Pour les territoires

- Développement de l'économie résidentielle
- Opportunité d'attirer de nouveaux actifs
- Moyen de développer de nouvelles activités pour les territoires ruraux
- Moyen de limiter les déplacements de populations vers les territoires urbains

### En résumé

L'organisation du travail a toujours été un sujet clef pour les organisations avec des problématiques d'optimisation des temps et des coûts de production. Progressivement, les liens directs avec la motivation des collaborateurs ont été mis en évidence. D'autant plus qu'en prenant en compte le fonctionnement humain, les exigences concrètes des situations de travail et de vie, on agit directement sur la performance. Parmi les nouvelles formes de travail en plein essor : le **télétravail** permet d'exercer une activité en dehors des locaux de son employeur ou de son client grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication. Pour être motivant, le télétravail doit être organisé et managé.

### Insight

*Work organization has always been a key topic for companies and institutions facing time management and cost reduction issues. Direct links with employee motivation have become more and more apparent over time. In view of the way people work, and taking their concrete work and life situations into account, we must always bear in mind that we are dealing with issues of performance here. The new, booming teleworking sector allows the employee to work off the company grounds or outside the client's premises thanks to new information and communication technologies. But if teleworking is to play a motivating role, it needs to be properly organized and managed.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

Une partie du télétravail est aujourd'hui pratiquée de manière informelle, non balisée et non reconnue, ce qui peut s'avérer très démotivant pour les collaborateurs. Organiser ce « télétravail sauvage » peut être un véritable levier de motivation.

### Contexte

Le télétravail concerne au moins trois types de publics : les travailleurs indépendants, les salariés télétravailleurs et les « nomades » (salariés ou indépendants, qui travaillent pendant leurs déplacements en utilisant notamment des systèmes d'information à distance).

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

En France, la loi ne prévoit pas de formalisme particulier pour la mise en place du télétravail dans l'entreprise. La conclusion d'un accord collectif n'est pas obligatoire. Le double volontariat et un avenant au contrat de travail (réversible si l'un des deux acteurs le souhaite) sont la règle.

4 grandes étapes peuvent être préconisées pour la mise en place du télétravail salarié :

1. **Une phase de co-construction** qui pourra être réalisée dans le cadre d'un groupe de travail réunissant la DRH, les syndicats, les managers, le CHSCT, la médecine du travail, la direction des systèmes d'information. Elle permettra de définir des critères de sélection des télétravailleurs et pourra aboutir à la rédaction d'une charte.
2. **Une phase de communication** avec les collaborateurs éventuellement sous la forme de réunions d'information collectives. Cette phase permet de sensibiliser et de rassurer les collaborateurs et leurs managers.
3. **Une phase expérimentale** qui permettra d'identifier et de choisir les premiers télétra-

vailleurs et de démarrer un test avec un petit groupe de salariés sur de courtes périodes.

4. **Des bilans d'étapes** sous la forme de points réguliers avec les différents acteurs afin d'ajuster le dispositif et de le faire évoluer.

### Méthodologie et conseils

Le télétravail demande au salarié de gérer l'organisation de son temps de travail dans un autre contexte, ce qui n'est pas sans risques pour lui comme pour l'entreprise. Beaucoup de retours d'expérience soulignent l'empiètement du travail sur la vie privée et familiale. Le collaborateur peut aussi se sentir à l'écart de la dynamique de groupe, loin des syndicats et dans l'impossibilité de faire respecter ses droits.

Pour limiter ces risques, l'employeur gagnera à informer et former ses collaborateurs télétravailleurs ainsi que ses managers encadrants. Il existe des formations au télétravail mais aussi au management des télétravailleurs.

Le télétravail peut être judicieusement utilisé pour l'aménagement des fins de carrière. ■

*Au cœur du télétravail : le management à distance, devenu l'un des enjeux majeurs des organisations modernes.*

## Avantages

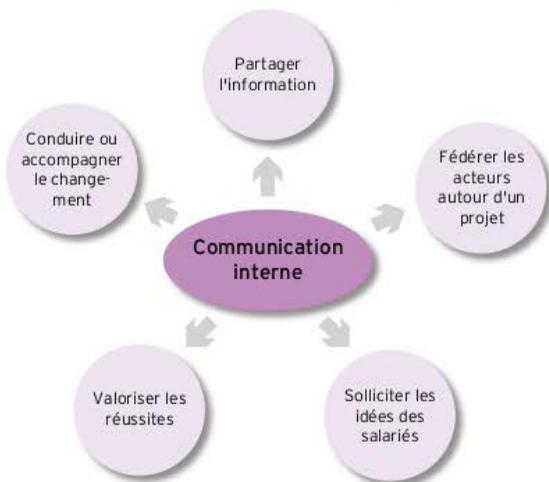
- Le potentiel est énorme : il y a plusieurs millions de salariés en France qui pourraient télétravailler de par la nature de leur emploi, et ce quasi immédiatement.

## Précautions à prendre

- Le télétravail à domicile peut être encore mal perçu dans certains milieux professionnels. Un gros travail de pédagogie et d'explication reste à effectuer.

# La communication interne

DIVERSIFIER LES LEVIERS DE COMMUNICATION INTERNE  
POUR RENFORCER LA MOTIVATION DES COLLABORATEURS



Source : T. Libaert, M.-H. Westphalen, *Communicator*, 6<sup>e</sup> édition, Dunod, 2012

## En résumé

L'histoire des bâtisseurs de cathédrales interrogés sur le sens donné à ce qu'ils font illustre bien la diversité de nos perceptions et de nos sources de motivation. Si le premier répond : « je construis un mur », le second « participe à bâtir une cathédrale », tandis que le troisième « contribue à élever l'âme des hommes... ». Les spécialistes de la **communication interne** d'entreprise s'accordent à dire que les collaborateurs ne peuvent « participer à une œuvre collective en aveugle ». Avoir connaissance et conscience des finalités de l'entreprise contribue à l'implication des collaborateurs. Accès à l'information, projets fédérateurs, partage de réussites, accompagnement du changement..., dans toutes ses dimensions, la communication interne favorise indéniablement la motivation.

## Insight

*An illustrative anecdote depicts the reactions of different workers involved in building a cathedral. When asked to describe their motivation, one says: "I'm building a wall", the second: "I participate in the construction of a cathedral", a third: "I'm contributing toward the elevation of mankind's soul". Specialists in internal communication within enterprises agree that co-workers cannot just blindly take part in a collective undertaking. If they grasp the company's policy and targets, their overall commitment improves noticeably. Access to information, projects that involve participants in a meaningful way, jointly celebrating successes, offering support in situations of upheaval: all such aspects of internal communication undeniably help reinforce employees' motivation.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

- › Communiquer auprès de vos salariés pour créer le lien qui va leur permettre de s'investir dans la dynamique de votre activité
- › Impliquer les salariés dans la vie de l'entreprise : se sentir participer à un projet partagé, pouvoir échanger autour de ce projet, apporter sa propre contribution et en avoir conscience, autant d'éléments propres à renforcer leur motivation.

### Contexte

La communication interne est l'ensemble des actions de communication mises en œuvre au sein de l'entreprise ou de l'organisation à destination des salariés. Quelle que soit sa taille, l'entreprise gagne à « penser » sa communication interne. En période de crise, où les entreprises doivent redoubler d'efforts pour motiver les salariés, les rassurer et donner du sens à leur action et de la perspective à leur investissement. D'autres sujets émergents, tels que le bien-être et la qualité de vie au travail, remettent la motivation des salariés au cœur de la problématique.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. Poser le diagnostic pour concevoir une stratégie optimale :
  - Analyser l'organisation, et en particulier diagnostiquer les besoins
  - Lister les outils existants
2. Clarifier la stratégie de communication interne :
  - Définir les axes de communication
  - Choisir les actions et les moyens à mettre en œuvre
3. Impliquer les parties prenantes porteuses du projet :
  - La direction générale, le service RH, le service communication

- Les managers, dont l'une des missions essentielles est de transmettre l'information de manière tant descendante qu'ascendante, et par ce biais d'entretenir la motivation des équipes
4. Mettre en place la stratégie
    - Associer l'ensemble des salariés pour échanger afin de communiquer à tous
  5. Faire vivre sa communication sur le long terme.

### Méthodologie et conseils

De nombreux outils existent pour communiquer efficacement en interne. Il est indispensable de rester cohérent avec les valeurs et la culture de l'entreprise dans le choix des leviers activés. Par ailleurs, aligner communication externe et interne donne de la cohérence au projet et crédibilise la démarche.

*« Mettez en place tous les outils du monde : si les directeurs et les autres chefs n'ont pas le bon état d'esprit, personne n'avance. »  
(P. Heymann)*

### Avantages

- La communication interne permet de répondre au besoin d'information des salariés et donc de développer les échanges. Les salariés peuvent ainsi être acteurs de leur entreprise : la dynamique ainsi installée favorise l'esprit d'équipe et la cohésion ; elle constitue également une forme de reconnaissance particulièrement appréciée.

### Précautions à prendre

- La communication interne regroupe de nombreux outils : il convient de faire des choix judicieux et cohérents avec la stratégie affichée par l'entreprise, faute de quoi ils risquent d'être perçus comme des gadgets ou des opérations ponctuelles sans réelle visée stratégique en termes de management.
- La communication interne se construit sur la durée : il convient de la faire vivre en mettant à jour les supports développés (intranet, newsletter régulière), ainsi qu'en les variant pour susciter l'intérêt (un « challenge » proposé chaque année finit par ne plus être aussi stimulant).

## Comment être plus efficace ?

### Trois types de communication interne complémentaires

› **La communication descendante** : du « haut vers le bas », encore appelée le « *top-down* ». Il s'agit de diffuser l'information vers l'ensemble du personnel, d'expliquer.

› **La communication ascendante** : du « bas vers le haut », ou « *bottom-up* ». Les salariés remontent l'information. Elle peut à la fois être organisée ou spontanée. Cette communication n'est pas à négliger, puisqu'elle permet de recueillir un grand nombre d'informations (attentes, réclamations, etc.).

› **La communication transversale** : elle consiste à communiquer et favoriser l'échange entre l'ensemble des acteurs de l'entreprise, quel que soit leur niveau hiérarchique.

### Une palette d'outils de communication interne

De multiples supports existent pour mettre en place une communication interne efficace.

En matière de **communication descendante** : journal d'entreprise, livret d'accueil, newsletter, réunion d'information, note de services, plaquette d'accueil, opération événementielle (journées portes ouvertes), revue de presse, intranet, tableau d'affichages...

› Focus sur le journal d'entreprise : il demeure un outil essentiel qui livre en interne l'actualité, les projets, les actions, les enjeux et les informations liées à l'entreprise. Ce support est un lieu de partage et de valorisation, qui contribue à entretenir la motivation.

En matière de **communication ascendante** : boîte à idées, interview de groupe (« *focus group* »), sondages ou enquêtes internes...

› Focus sur l'interview de groupe : pour obtenir des remontées d'informations sur les ressentis du personnel en abordant différentes thématiques (l'optimisation de l'accueil des

nouveaux salariés, la mise en place d'une organisation du travail destinée à prévenir le stress, etc.). Ainsi, certains *focus groups* ont pour but d'échanger sur des projets, de faire une analyse de situation avec différents acteurs de l'entreprise afin de connaître le ressenti et les perceptions des salariés sur le thème exploré. Le *focus group* sera alors animé par un acteur le plus neutre possible.

En matière de **communication transversale** : séminaire d'échange, réunion de travail, intranet, e-mail, présentation de services ou de projets réussis, rituel de départ (« pot »), échanges informels...

› Focus sur le séminaire d'échange : il s'apparente à une réunion. Il regroupe différents acteurs d'une même entreprise (ou de différentes entreprises) dans la perspective de partager sur leurs manières de fonctionner, de s'informer mutuellement sur leurs pratiques respectives autour d'un thème pour lequel ils ont un intérêt commun.

### Et la communication interne 2.0...

L'accès à l'information via les nouvelles technologies devient de plus en plus aisé. Ainsi, la communication interne s'adapte, elle aussi à ces nouvelles technologies, la mise en œuvre de ces nouveaux canaux de communication offrant de riches possibilités, tant en termes de communication descendante qu'ascendante ou transversale. Réseaux sociaux d'entreprise, intranet, courriers électroniques, etc. : les technologies nous permettent de rester connectés à tout moment et de n'importe où, pour communiquer, partager, échanger, s'informer. Les salariés deviennent, par ce biais, de plus en plus acteurs de la communication interne, qui tend parfois même à échapper à l'entreprise, preuve de l'implication et de la motivation de ses collaborateurs.

## CAS d'une Entreprise souhaitant motiver ses collaborateurs au travers de groupes de travail

Un programme a été proposé à l'ensemble des entités du groupe, avec pour objectif pour chacune d'obtenir une labellisation en tant que « lieu de travail motivant et agréable ». Plusieurs critères permettent d'obtenir la labellisation, parmi lesquels l'organisation d'événements et d'animations, la proposition de services spécifiques aux salariés (garde d'enfants facilitée...), les améliorations faites sur le lieu de travail (ergonomie des postes), ... Dans cette perspective, l'un des entités du Groupe a décidé de reprendre les trois axes identifiés pour elle comme les plus perfectibles, et a créé un groupe de travail pour s'appuyer sur la perception et les attentes des salariés.

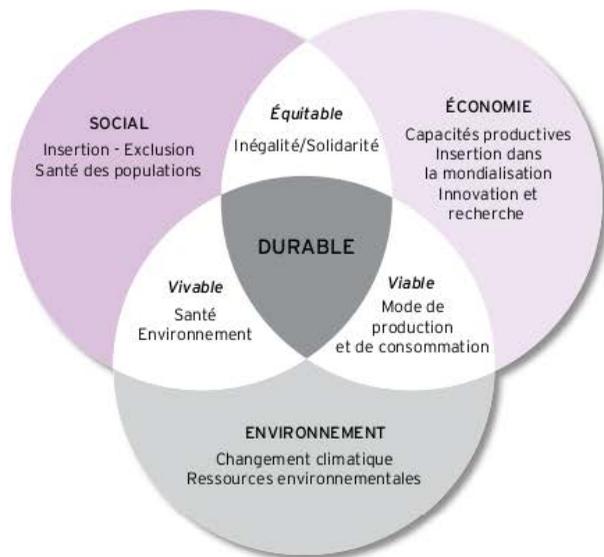
Au fur et à mesure des réunions, l'objectif est de recadrer, de discuter et de retenir les propositions réalisables, grâce aux recherches en amont. Ces idées ou propositions pouvant être à terme mises en œuvre, suscitent chez les salariés un fort sentiment de fierté et d'appartenance.

*D'une manière générale, le groupe de travail constitue un moyen immédiat de s'enrichir mutuellement par les échanges, la confrontation des opinions, l'écoute et l'implication de tous les collaborateurs. La dynamique collective contribue à renforcer la motivation individuelle. ■*

<p><b>Comment</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constitution d'un groupe de 8 personnes, réuni pendant 4 mois à raison de 6 réunions : une 1<sup>re</sup> partie des travaux concerne la collecte des propositions, une 2<sup>e</sup> partie concerne la mise en place des propositions retenues.</li> <li>- Les membres émettent des idées et des propositions : discussion, échanges, partage. Cela permet de connaître les opinions ou les attentes autour de ces thèmes.</li> <li>- Un certain nombre de propositions sont retenues : répartition du travail d'enquête pour faire des recherches approfondies sur la faisabilité des propositions.</li> <li>- Soutien renouvelé de la direction, qui décide d'aller « au-delà » pour améliorer les conditions et l'environnement de travail, par des actions simples et à effet rapide sur la satisfaction des salariés.</li> </ul>
<p><b>Effets sur les collaborateurs</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La labellisation apporte un sentiment de fierté à tous les collaborateurs.</li> <li>- La création d'un groupe de travail suscite une vive attention : les collaborateurs émettent des idées et donnent leur avis. Leur opinion est effectivement prise en considération, et bientôt prise en compte dans la mise en œuvre des actions prévues.</li> <li>- Les salariés investis dans le groupe de travail diffusent le message auprès de leurs collègues : ils peuvent leur faire partager leur expérience, leurs craintes, leurs idées et leurs envies...</li> </ul>

## Le plan d'actions RSE

### LES DIFFÉRENTES DIMENSIONS DE LA RSE



Source : Insee

#### En résumé

Pour faire face aux nouveaux enjeux du marché du travail, du contexte économique et sociétal, l'entreprise doit devenir attractive pour les nouveaux candidats et motivante pour ses salariés. La responsabilité sociale de l'entreprise est un puissant outil de motivation pour l'ensemble de ses parties prenantes. En effet, les salariés évaluent aujourd'hui les entreprises et les choisissent en fonction de plusieurs critères qui ne sont plus seulement économiques mais sociétaux et environnementaux. Or, une **politique RSE** efficace renforce le sentiment d'appartenance et la motivation de ses premiers ambassadeurs : ses salariés.

#### Insight

*To face new challenges posed by the labor market and by the current economic and societal context, a company must become attractive for new candidates and remain motivating for employees. Sustainable Development is a powerful motivational tool for all stakeholders involved. Indeed, potential employees now assess and choose companies according to several criteria that are not only financial, but also social and environmental. Furthermore, an effective sustainable development policy reinforces a sense of belonging and helps motivate its principal ambassadors: its employees.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

- › Attirer et fidéliser les collaborateurs, mais aussi faire d'eux des ambassadeurs fiers de leur appartenance à l'entreprise.
- › Accroître ainsi l'ensemble des performances : financières et sociétales.

### Contexte

La RSE est aujourd'hui un thème à la mode, par nature très proche des ressources humaines.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. **Élaborer une politique** : On choisira des axes de travail qui permettent d'impliquer les collaborateurs et qui sont porteurs de sens au sein de l'entreprise.
2. **Déployer une tactique d'amélioration continue et mesurer les résultats** : On élaborera des indicateurs permettant de mesurer l'ensemble de la politique de RSE et on en présentera régulièrement les résultats, par exemple au cours d'un bilan annuel. *Exemples d'indicateurs* : taux d'absentéisme, taux de turn-over, rejet de CO<sub>2</sub>, baromètre social, etc.
3. **Définir une stratégie et un plan de communication efficace** : On identifiera les moyens dont dispose l'entreprise pour se positionner favorablement face à ses parties prenantes sur les enjeux sociaux, économiques et environnementaux.

### Méthodologie et conseils

› La meilleure des politiques RSE ne sera pas ni crédible, ni motivante en l'absence d'une politique ressources humaines performante et adaptée au contexte.

*Exemples* : une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), des entretiens professionnels, un accord et des mesures d'égalité hommes/femmes, une charte diversité, etc.

› Il est indispensable de choisir des actions cohérentes avec l'activité et la culture de l'entreprise. Elles motiveront d'autant plus les collaborateurs.

*Exemple* : le « projet générosité » mis en place dans une entreprise du secteur agro-alimentaire. Les collaborateurs participent à la collecte d'une banque alimentaire. Ils ont également la possibilité de faire don de leurs avantages en nature à cette même association (produits alimentaires). Ce projet fait sens pour les collaborateurs qui s'associent à une bonne action.

› Il est conseillé de privilégier un plan d'actions réaliste et facile à mettre en œuvre en ciblant quelques actions clefs.

*Exemple* : un « projet environnement » dans une entreprise qui a des équipes importantes de commerciaux terrain. Il s'agit de mettre en place une politique intégrant la notion de rejet de CO<sub>2</sub> dans le choix de la flotte ou encore des formations à l'éco-conduite. Cela permet aux salariés de se sentir en cohérence avec leurs idées et de réduire l'impact de leur activité sur l'environnement. ■

*Attention aux effets d'annonces qui passeraient pour une stratégie de communication et qui seraient démotivants pour les collaborateurs.*

## Avantages

- Bien ciblés, les outils de RSE permettent d'agir à la fois sur la motivation, sur la performance et sur l'image de l'entreprise. Les entreprises ont donc tout intérêt à se différencier en se préoccupant de leur impact sociétal et environnemental.

## Précautions à prendre

- Ce qui fera la différence, c'est la pédagogie déclinée autour des actions pour qu'elles soient comprises, partagées et portées par les collaborateurs.

# 5

## MOTIVER OU SE MOTIVER PAR UNE DYNAMIQUE DE PARCOURS

« Choisissez un travail que vous aimez et vous n'aurez pas à travailler  
un seul jour de votre vie. »

(Confucius)



**D**onner de la visibilité et de la perspective sur son activité contribue sans aucun doute à alimenter la motivation. Disposer de temps dédiés pour prendre du recul sur son activité permet de clarifier où l'on en est, tant en termes de résultats que de satisfaction et de cohérence personnelle (outil 28).

Or, s'interroger sur les destinations possibles suppose de recourir à une aide extérieure : s'appuyer sur des outils de connaissance de soi tels que des tests psychométriques permet une évaluation objective de ses atouts et de ses potentialités (outils 29, 30 et 31).

Réaliser un état des lieux distancié de ses différents projets et champs d'activité permet de les hiérarchiser et d'anticiper la suite de son parcours en opérant les choix nécessaires (outils 32 et 33).

S'accorder une pause professionnelle et prendre du champ sur son quotidien professionnel (outil 34) permet de se consacrer à d'autres projets, connexes ou en gestation, une autre forme de (re)motivation.

Enfin, bénéficier d'un regard extérieur dans le cadre d'un accompagnement apporte à la fois la bienveillance et l'exigence qui permettent de gagner en efficacité pour clarifier et atteindre ses objectifs (outil 35).

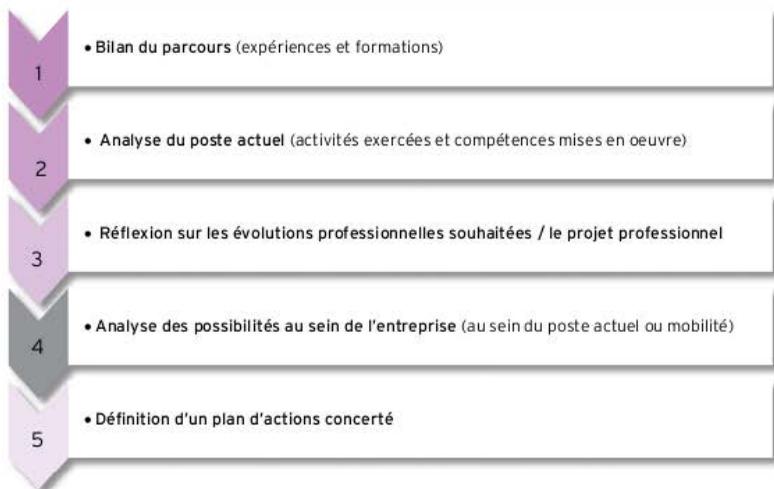
Ont également contribué à la rédaction de ce dossier : Loïc Bonnetterre (outil 28), coach professionnel certifié, Catherine Desmoulins (outil 29), responsable du centre de bilans de compétences et de gestion de carrières pour le Cabinet FCI-Conseil, et Catherine Desforges (outil 32), coach professionnelle certifiée et formatrice.

## LES OUTILS

28 L'entretien professionnel (et de seconde partie de carrière).....	100
29 Le bilan de compétences.....	104
30 Le 360°.....	108
31 Les questionnaires de personnalité.....	112
32 Le plan de développement.....	114
33 Le portefeuille d'activités.....	118
34 Le congé sabbatique.....	120
35 Le coaching professionnel.....	122

# L'entretien professionnel (et de seconde partie de carrière)

## LES GRANDES ÉTAPES DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL



### En résumé

Mis en place dans le cadre des réformes de la formation professionnelle, l'**entretien professionnel** et l'**entretien professionnel de seconde partie de carrière** ont pour vocation de développer les compétences du collaborateur dans le cadre de son projet professionnel. Pour l'entretien de seconde partie de carrière, il s'agit également de faire le point sur les conditions de travail et la perspective de passage à la retraite. Si les différences d'objectifs entre les différents entretiens ne sont pas expliquées, l'entretien professionnel risque d'être perçu comme un énième entretien, une « coquille vide » et inutile par les équipes.

### Insight

*Implemented within the current reform of the French training system, "professional interviews" and "second career half interviews" aim at developing employees' competencies within the framework of their lifelong professional project. "Second career half interviews" also have to deal with general, long-term work conditions and retirement perspectives. If the varying objectives of different types of interviews are not explained to those involved, co-workers may perceive "professional interviews" as simply one more interview they have to undergo - a useless, empty shell.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

Conçu comme un outil de GPEC, l'entretien professionnel doit permettre au collaborateur de construire son projet professionnel, idéalement en lien avec les besoins actuels et futurs de l'entreprise, et de décliner les plans d'actions adaptés pour y parvenir (formation, bilan de compétences, VAE, etc.).

### Contexte

Avant la dernière réforme (en cours de mise en œuvre), l'entretien professionnel s'adressait aux salariés ayant plus de 2 ans d'ancienneté et devait se tenir au moins une fois tous les 2 ans. L'entretien de seconde partie de carrière s'adressait aux salariés de plus de 45 ans et se tenait tous les 5 ans.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. Les branches professionnelles définissent le plus souvent les publics prioritaires et les contenus des entretiens, mais la priorité est de **définir la politique de l'entreprise**.
2. La direction ou le service ressources humaines informent les collaborateurs sur les **finalités de ces entretiens**.
3. Les collaborateurs et leurs interviewers **préparent ces entretiens**.
4. L'entretien a lieu dans le cadre d'un **process** et sur la base d'une **trame simple et comprise par chacun**.
5. Une **attention toute particulière est portée à la restitution et au suivi** par la direction et/ou le service ressources humaines.

### Méthodologie et conseils

Il est indispensable de bien faire la différence avec l'entretien annuel d'évaluation, de performance ou de progrès (cf. outil 3), même si ce dernier comporte un temps d'échange sur le projet professionnel du collaborateur.

Si l'entretien professionnel peut être conduit par un manager, un responsable ressources humaines ou même externalisé, l'entretien avec le manager direct semble à privilégier. Doublée de quelques bases en accompagnement professionnel, la relation de proximité favorise l'échange, quitte à ce que les projets soient ensuite approfondis par le service RH.

On ne peut pas demander aux managers d'improviser la conduite de ce type d'entretien. En effet, leur rôle hiérarchique ne les prépare pas forcément à la posture d'accompagnateur d'un projet professionnel qui peut d'ailleurs être externe à leur périmètre, mais aussi à l'entreprise. De plus, les managers ne sont généralement pas des spécialistes des outils de développement, de formation et d'accompagnement. Il est donc indispensable de les informer/former sur les solutions, les outils et leurs conditions de mise en œuvre.

*Pour être réellement motivants, les entretiens professionnels doivent être déconnectés du contexte d'évaluation de la performance.*

### Avantages

- Bien mené, l'entretien professionnel permet au manager et au collaborateur de travailler en binôme sur le projet du salarié et de co-créer des conditions de réussite impactant positivement leurs motivations respectives dans le poste actuel.

### Précautions à prendre

- Les outils de développement ne doivent pas être proposés comme leviers de motivation s'ils ne correspondent pas à un projet crédible au sein de l'entreprise ou naissant en dehors. Le cas échéant, ils peuvent faire naître de faux espoirs et se révéler particulièrement démotivants.

## Comment être plus efficace ?

› Le **projet professionnel**, c'est le métier ou l'activité que je veux exercer à moyen ou long terme. L'entretien professionnel peut révéler différentes réalités : un projet d'évolution, des souhaits d'évolution mais pas de projet, un projet professionnel très (voire trop) ambitieux, pas de projet...

› Au cours de l'entretien professionnel, il n'est pas rare de rencontrer un certain scepticisme chez les collaborateurs. Pour susciter leur intérêt, on gagnera à **identifier des pistes de développement motivantes en amont** des entretiens.

› Parmi les plans d'actions possibles à l'issue de l'entretien professionnel : un changement de métier, un projet de formation, de VAE, un bilan de compétences, un aménagement du poste, etc., mais aussi, une « simple » prolongation dans l'emploi occupé. Toute la difficulté de l'exercice consiste à **concilier ouverture et réalisme**.

› L'entretien professionnel peut faire émerger le désir de changement de poste, de métier, de concrétisation d'un **projet professionnel parfois en dehors de l'entreprise**... Cette option n'est évidemment pas toujours bien accueillie par les entreprises, mais elle fait partie de « l'esprit » du dispositif d'entretien professionnel qui consiste à appréhender « l'employabilité globale » du collaborateur.

› Parfois, les **collaborateurs n'ont tout simplement pas de projet**. Certaines entreprises qui ont mis en place des entretiens professionnels sont ainsi « déçues » par le manque d'engouement et d'idées de leurs

collaborateurs. Il n'est pas si évident d'être en mesure de formuler un projet professionnel, a fortiori quand la personne n'a pas souvent été invitée à le faire au cours de sa carrière. On ne peut pas imposer aux collaborateurs de devenir acteurs de leur projet professionnel. En revanche, on peut susciter de l'intérêt pour cette démarche.

› Parmi les notions clés au cours de ces entretiens : la **notion de compétences**. Or cette notion est souvent mal comprise et associée à un travail fastidieux sur de longues listes et à de longs débats sur le niveau de maîtrise. Pour éviter cet écueil, il convient de privilégier des listes courtes et globales. Il ne s'agit pas de se substituer à un bilan de compétences mais d'encourager la dynamique de développement.

› Au cours de l'entretien, **c'est le collaborateur qui amène le contenu**. Quel que soit son positionnement hiérarchique, la personne qui mène l'entretien, ne doit pas adopter pas la « position haute » mais plutôt la « position basse » apportant de l'écoute, un questionnement, une méthodologie et une aide à la réflexion. Si tout se passe bien, c'est surtout le collaborateur qui parle.

› Lors de la communication sur l'entretien professionnel et sur l'entretien de seconde partie de carrière, il est important de **rassurer les collaborateurs** afin qu'ils ne se sentent pas menacés ou encore stigmatisés dans la case « seniors ». Parmi les bonnes pratiques, un **kit de communication** peut venir utilement sensibiliser les interviewers et les collaborateurs.

## EXEMPLE de Kit de communication sur l'entretien professionnel de seconde partie de carrière

### Contexte

- Les entretiens de seconde partie de carrière souffraient d'une mauvaise image, associés à la préparation de la retraite et dissociés symboliquement de toute possibilité d'évolution positive au sein de l'entreprise.
- Les collaborateurs arrivaient en entretien sceptiques, voire négatifs et ne préparaient pas leurs entretiens.

### Objectifs

- Informer les collaborateurs en amont des entretiens.
- Resituer l'entretien dans les accords, politiques, process et outils de développement RH de l'entreprise et montrer la cohérence d'ensemble entre les différents dispositifs.
- Mettre en miroir les enjeux pour l'entreprise et pour les collaborateurs.
- Donner des exemples de plans d'actions possibles à la suite d'un entretien professionnels de seconde partie de carrière.
- Cadrer les rôles et les règles.
- Faire tomber le tabou « senior » et valoriser les dernières parties de carrière.

### Contenus

❶ La place de l'entretien de seconde partie de carrière	Dans l'accord Seniors : présentation synthétique, contexte, enjeux, finalités
	Dans les principes et démarches de développement RH : présentation schématique et tableau comparatif des différents entretiens et RDV
❷ Le cadre et les enjeux de l'entretien de seconde partie de carrière	Les objectifs pour le collaborateur et pour l'entreprise : tableau comparatif
	Les solutions de développement et d'accompagnement possibles : liste d'exemples
	Les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes
	Les règles déontologiques : respect, confidentialité, cohérence avec les autres process RH

### Méthodologie

- Réunions d'information des collaborateurs en petits groupes, animées par les RH ;
- Réunions d'information des interviewers en petit groupe, animées par les RH ;
- Remise du kit au moment de la prise de RDV avec le collaborateur ;
- Évaluation à chaud après l'entretien et à froid (6 mois après l'entretien).

### Résultats observés

- Les collaborateurs arrivent en entretien informés et sensibilisés, globalement rassurés. Les entretiens peuvent donc démarrer plus sereinement.
- Les collaborateurs préparent plus et mieux leurs entretiens, ils sont plus force de proposition.
- Les entretiens ont trouvé leur place dans les processus RH et les collaborateurs sont régulièrement demandeurs. ■

## Le bilan de compétences

PRENDRE DU RECUL SUR SON QUOTIDIEN POUR RETROUVER LA MOTIVATION, ET FORMULER UN PROJET PROFESSIONNEL POUR PRÉPARER L'AVENIR...

Déroulement	Thématiques et méthodes	Durée
« Premier accueil »	Informations sur le bilan et sa réalisation Proposition de parcours personnalisé	1 heure
Réalisation du bilan de compétences	Phase d'introduction : Orientation du bilan	24 heures
	Phase d'investigation : <ul style="list-style-type: none"> <li>› Travail de connaissance de soi</li> <li>› Analyse des expériences professionnelles, extra-professionnelles et personnelles</li> <li>› Passation de tests</li> <li>› Enquêtes terrain</li> <li>› Émergences des hypothèses</li> </ul>	
	Phase de conclusion : Hypothèses de projet validées, synthèse	
Phase de suivi 6 mois après	Aide au cheminement	1 heure

Source : Cabinet FCI Conseil

### En résumé

Le **bilan de compétences** consiste en un accompagnement individuel ou collectif, visant pour les bénéficiaires du dispositif à faire le point sur leurs motivations professionnelles, les acquis de leur parcours, et leur potentiel dans une perspective globale de changement. Il intervient dans un contexte d'évolution professionnelle et de changement, que ce dernier soit subi (suppression du poste occupé, inaptitude à occuper son poste durablement) ou à l'inverse choisi et anticipé. Il peut donc être initié tant à l'initiative de l'employeur que du collaborateur, et être financé par le plan de formation ou encore le DIF (ou le compte personnalisé de formation). Il se concrétise par un ou plusieurs projets professionnels possibles, dont la perspective contribue à renforcer la motivation du salarié, qu'il s'agisse pour lui de rester dans son poste ou bien de se préparer à changer de vie professionnelle.

### Insight

*Competency Assessment is an individual or collective support module designed to help its beneficiaries take stock of their professional motivations, the skills they have acquired in the course of their career, and their potential within a perspective of global change. The module intervenes within a context of professional evolution and change, whether imposed from outside (elimination of one's post, or the inability to occupy it in the long term), or resulting from a personal, premeditated decision. The module can be initiated by the manager or the employee. Funding is provided by company training programs or by the government DIF program. The procedure results in the recommendation of one or several professional projects, providing a perspective to reinforce the co-worker's motivation to either remain in the same post or start preparing for a professional change.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

- Prendre du recul sur son quotidien et sur son parcours.
- Poser un diagnostic quant à la suite de son parcours, qu'il s'agisse de rechercher un nouveau poste ou de choisir de poursuivre dans son poste actuel.
- Bénéficier d'un accompagnement personnalisé par une personne extérieure à l'entreprise apporte le confort nécessaire pour clarifier ses priorités de vie : ainsi, le conseiller accompagne la personne dans sa réflexion sur les conséquences possibles de ses choix, qu'elles soient positives comme négatives.
- Retrouver sa place et être acteur de sa vie, professionnelle comme personnelle.

### Contexte

La grande majorité du public qui sollicite un bilan de compétences se trouve à mi-carrière : c'est la question de son projet professionnel qui est au cœur de sa démarche, dans une optique de sécurisation de son parcours. Le travail engagé suppose ainsi d'être prêt à « mettre de soi sur la table », ce qui nécessite le volontariat de son bénéficiaire, ainsi qu'une véritable confiance dans le conseiller qui accompagne la démarche.

La démarche peut également se limiter à des considérations professionnelles, liées au métier exercé et aux perspectives de valorisation de ses compétences et ouvrir une réflexion en faveur d'une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie personnelle.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

Elles sont définies dans le décret 92-1075 du 02/10/1992, qui précise le cadre juridique relatif au déroulement d'un bilan de compétences. Au-delà des phases d'information en amont puis de suivi en aval, le bilan comporte trois étapes successives :

1. **Phase d'introduction** : Définition des besoins et des attentes du bénéficiaire.
2. **Phase d'investigation** : Exploration de son parcours, de ses potentialités et aspirations, et également des limites à sa possible mobilité.
3. **Phase de conclusion** : Rédaction d'une synthèse, confirmant deux projets au minimum (cf. page suivante).

### Méthodologie et conseils

Plusieurs précautions s'imposent à celui qui souhaite s'engager dans une démarche de bilan de compétences : s'assurer que le conseiller rencontré s'engage en termes de déontologie (respect du secret professionnel, adoption d'une posture bienveillante et non-jugeante), vérifier de la praticité du contexte dans lequel peut se dérouler la démarche (sur ou hors temps de travail, durée des entretiens compatibles avec sa propre organisation en termes de disponibilité et de confort psychologique), démarche individuelle ou partiellement collective (la dynamique de groupe pouvant à la fois être constructive et inhibante...).

*« Choisissez un travail que vous aimez et vous n'aurez pas à travailler un seul jour de votre vie. »  
(Confucius)*

## Avantages

- Le « bénéficiaire » reprend sa vie en main. Il est responsabilisé et invité à ne plus subir la situation porteuse d'insatisfaction : il est acteur et décisionnaire de ses choix.
- Le bilan de compétences peut être réalisé en groupe ou de façon individuelle. Chaque formule comporte ses avantages, la démarche individuelle offrant davantage d'intimité pour une réflexion de fond, la dynamique de groupe permettant de bénéficier de retours d'image propres à renforcer l'estime de soi et à faciliter les décisions.

## Précautions à prendre

- Rencontrer plusieurs conseillers « chargés de bilan », avant de faire son choix pour s'engager dans la démarche en toute confiance.

## Comment être plus efficace ?

### Rester ou partir... ?

Engager un bilan de compétences constitue une belle opportunité de prendre en main sa carrière... Cela peut être un moyen pour faire entendre des choses dans l'entreprise, alors exprimées par une personne extérieure à l'entreprise, avec une vision neutre.

C'est également un moyen de prendre du recul sur sa vie professionnelle, de la réorganiser dans le but de prendre un nouveau départ, choisi et motivant. Dans un tiers des cas, le bilan de compétences débouche sur un changement radical de carrière (nouveau métier, nouvelle entreprise). Pour un autre tiers, il se concrétise par un changement de poste au sein de la même entreprise. Enfin, pour le dernier tiers, la personne reste en poste, et peut y trouver une nouvelle satisfaction si le bilan lui a permis de clarifier sa motivation dans ce sens-là.

Cette démarche rend la personne plus autonome. Au clair avec ses valeurs et ses motivations profondes, elle peut opérer ses choix consciemment, et devenir pleinement actrice de sa vie.

### Quels tests peuvent être utilisés au cours de l'accompagnement ?

Il s'agit de **tests psychométriques**, validés scientifiquement et reconnus pour leur fiabilité et leur prédictivité. Sont mis à profit des **tests d'aptitudes** (aptitudes intellectuelles : forme de raisonnement plutôt inductif ou déductif, facilité à conceptualiser, à analyser et synthétiser, vision dans l'espace, etc.), des **tests de personnalité** (s'intéressant à la fois au comportement et aux valeurs : rapport au changement, au temps, aux émotions, à la règle, au pouvoir, etc.), ainsi que des **tests d'intérêts professionnels** (permettant de mieux cerner

les motivations et sources de satisfaction professionnelles possibles).

Bénéficier du retour d'image par l'intermédiaire de ces tests contribue à renforcer l'estime de soi et la confiance en soi. La personne développe un sentiment d'efficacité professionnelle qui peut l'aider à accepter le changement, ce qui réduit son stress et facilite son travail de deuil lorsqu'il s'agit de quitter son poste sans l'avoir choisi.

### Comment tirer le meilleur profit d'un bilan de compétences ?

L'alternance entre les entretiens avec son conseiller et les démarches et investigations à réaliser sur le terrain (choisies selon les pistes envisagées) constitue un facteur d'enrichissement du bilan de compétences. Ces démarches ramènent l'individu au concret de sa démarche, et fiabilisent les conclusions du bilan de compétences, adossés à une réalité à laquelle le bénéficiaire s'est effectivement confronté. C'est cette dimension concrète qui contribue à sa motivation à s'engager dans son nouveau projet.

### Et après le bilan... ?

Un document de synthèse est remis au bénéficiaire, au travers duquel ce dernier dispose d'éléments opérationnels pour poursuivre sa démarche. Deux projets validés lors du bilan de compétences y sont développés de manière argumentée comme potentiellement accessibles par le bénéficiaire. Ils sont assortis d'un plan d'actions présentant les démarches à mettre en œuvre pour les concrétiser.

C'est le caractère pragmatique de la démarche de bilan qui renforce la motivation du bénéficiaire à s'impliquer à nouveau, qu'il s'agisse pour lui de se réinvestir dans son poste ou bien d'envisager un nouvel horizon professionnel.

## EXEMPLE : Madame X, assistante commerciale devenue chargée d'études marketing produit

Au cours de son bilan de compétences, Madame X a pu clarifier ses connaissances, ses compétences opérationnelles, ses qualités, ainsi que ses intérêts. Elle a mis au clair ses souhaits en termes de condition de travail, au travers de l'analyse de ses valeurs et motivations. Mais qu'en est-il six mois plus tard... ? Dans le fond, qu'est-ce que Madame X a retiré de sa démarche ?

Elle a su intégrer les enseignements de son parcours, faire l'inventaire de ses atouts pour faciliter sa réflexion quant à son avenir. Le bilan de compétences lui a permis de se rendre

disponible pour jouer avec son présent afin d'investir son futur. Se connaissant mieux, elle s'est sentie armée, plus forte pour présenter des arguments à son service de ressources humaines.

L'accompagnement a pu mettre en relief ce qui ne lui correspondait plus : elle a su présenter son souhait de mutation au sein de l'entreprise. Cette dernière, convaincue par son projet a accepté sa mutation, en lui accordant 2 jours de télétravail par semaine, ce qui lui permet d'être davantage présente auprès de sa famille. ■



## LA DÉMARCHE 360° ET LA FENÊTRE DE JOHARI

	Ce que je sais de moi-même	Ce que je ne sais pas de moi-même
Ce que les autres savent de moi	Zone publique	Zone aveugle
Ce que les autres ne savent pas de moi	Zone cachée	Zone inconnue

Démarche 360°

### En résumé

Le 360° est un puissant levier de développement et de motivation qui permet aux managers de recevoir un feedback complet de leur entourage professionnel et de comparer la manière dont ils sont perçus à leur auto-perception. La mise en évidence d'éventuels décalages permet d'identifier des zones à explorer et travailler. Pour être effectivement motivant, le 360° ne doit pas être utilisé à des fins d'évaluation ou de sanction, mais bien dans un contexte de développement. L'utilisation de cet outil doit donc répondre à des règles déontologiques très strictes.

### Insight

*The 360° feedback process is a powerful development and motivation lever that provides managers with an all-encompassing feedback from their professional environment, allowing them to compare the way they are perceived with their self-perception. Potential gaps help to identify zones requiring further study and exploration. If it is to remain truly motivating, the 360° feedback process should not be used to evaluate or to sanction a valuable employee, but should always be applied within a context focusing on his/her personal development. The tool should thus only be applied respecting strict deontological rules.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

➤ Agir sur la première clef de développement et de motivation des talents : la connaissance de soi (cf. outil 14).

### Contexte

Le 360° peut être proposé individuellement ou collectivement à une population de managers dans l'entreprise.

S'il est bien utilisé, il peut être aussi motivant pour l'entourage professionnel du manager que pour lui-même. C'est tout un environnement de travail qui se met dans une dynamique de feedback constructif et de progrès collectif.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. **Sensibilisation du manager** : il s'agit de lui proposer la démarche, de le rassurer (les résultats ne pourront pas être utilisés contre lui) et s'assurer qu'il est bien volontaire (condition *sine qua non*).

2. **Définition des répondeurs** : avec l'aide d'un consultant certifié, le manager détermine les répondeurs à son 360°. Parmi eux, on trouve son N+1 (parfois son N+2), ses collaborateurs (tout ou partie) et ses collègues (pairs et / ou clients internes).

3. **Lancement de la campagne** : l'ensemble des répondeurs renseignent le même questionnaire managérial (le plus souvent en ligne). Certains groupes investissent dans la création de leur propre questionnaire, créé sur mesure pour leur environnement.

4. **Remise d'un rapport** : ce rapport présente les réponses du manager et de ses répondeurs. Il peut également intégrer des échantillons des réponses moyennes relevées chez les managers.

5. **Séance(s) de restitution** : avec le consultant certifié, le collaborateur prend connais-

sance des réponses et identifie les éventuels décalages entre sa perception et celle de ses répondeurs, autant de pistes pour construire son plan de développement.

### Méthodologie et conseils

➤ Il est préférable que le consultant puisse échanger avec le manager en amont du lancement de la démarche afin d'établir un contact, de lui présenter les différentes étapes et de l'aider à définir ses répondeurs (notamment en ne choisissant pas que ceux qu'il perçoit comme ses « amis »).

➤ Ce premier échange peut être complété par un échange tripartite entre le consultant, le manager et son N+1 afin de caler les « règles du jeu » ensemble dès le départ.

➤ Le manager doit présenter la démarche de manière constructive à ses répondeurs afin qu'ils ne le survalorisent pas par principe ou au contraire, qu'ils n'en profitent pas pour régler leurs comptes.

*Le 360° permet ainsi à la fois de cibler les points d'amélioration et de renforcer sa confiance en soi et ses points d'appui.*

## Avantages

- Au cours de la séance de restitution, le manager prend aussi bien conscience des domaines dans lesquels il se surestime que des domaines dans lesquels il se sous-estime *a priori*.

## Précautions à prendre

- Le 360° est à utiliser avec d'autant plus de discernement et de préparation si la culture du feedback n'est pas très développée dans l'entreprise.
- Une des clefs de la motivation du manager réside dans la manière dont la démarche lui a été présentée par son employeur. Il est essentiel de se prémunir de « l'effet punition ».

## Comment être plus efficace ?

➤ Il existe différents outils sur le marché. Pour être plus efficace, il faut d'abord **choisir le bon outil**. Voici quelques caractéristiques qui permettent à un 360° d'être motivant pour le manager et son environnement :

- un questionnaire régulièrement mis à jour et basé sur les dernières études managériales ;
- l'anonymat des réponses sauf bien sûr pour le manager et sa hiérarchie. Pour les autres catégories de répondants, ce sont des moyennes qui sont présentées.

- des réponses sous la forme de fréquences plutôt que d'évaluations. Celles-ci permettent d'avoir une approche plus nuancée : ce n'est pas parce qu'on fait toujours quelque chose qu'on le fait bien et réciproquement, ce n'est pas parce qu'on fait rarement quelque chose que c'est pénalisant (tout dépend du poste et du contexte).

- une partie « texte libre » permettant aux répondants de s'exprimer anonymement sur les points forts et points de vigilance du manager.

- un outil ergonomique, facile à utiliser et une logistique fiable.

➤ La démarche ne s'arrête pas à l'édition du rapport qui constituerait un document prêt à l'usage avec des recommandations fermes. La véritable plus-value de la démarche 360° se trouve dans la **séance de restitution**. Celle-ci doit impérativement avoir lieu (ce qui est parfois négligé) et être conduite par un consultant certifié à l'outil. Certaines entreprises investissent d'ailleurs dans la formation de consultants internes.

➤ Après cette première séance où toutes les réactions sont possibles (choc, colère,

résistance, acceptation), le manager a souvent besoin de temps pour digérer les résultats. Il peut donc être intéressant de proposer une restitution en 2 temps : une première séance de découverte et questionnement, et une deuxième séance de synthèse et de traduction en plan de développement. En laissant ce temps de respiration et d'analyse personnelle, on met le manager au cœur du processus et on donne tout son pouvoir de prise de conscience au 360°.

➤ Une **séance de restitution tripartite** entre le manager, le consultant et sa hiérarchie (voire quadripartite en ajoutant les RH) peut venir compléter ce processus et le mettre en perspective. Au cours de cette séance, c'est le manager qui vient présenter la synthèse des résultats, la lecture qu'il en fait et ce qu'il en retient pour son développement. Ainsi, on le motive en le rendant acteur de la démarche tout en posant les bases d'un plan de développement partagé et piloté avec sa hiérarchie.

➤ Il est essentiel que le manager parle à ses répondants et à son environnement professionnel au sens large après le 360°, qu'il puisse les remercier, leur expliquer ce qu'il a retenu et qu'ils abordent ensemble des axes d'amélioration dans leur manière de travailler ensemble.

➤ Pour se prémunir d'éventuelles dérives dans son utilisation, **le rapport doit rester la propriété du collaborateur** qui choisit ou pas de le partager dans le détail. Le consultant et l'entreprise ne le conservent pas.

## EXEMPLE de Grille d'évaluation d'un 360° par le manager bénéficiaire

Cette évaluation illustre les points développés dans la page « Comment être plus efficace ? » et permet d'inscrire le 360° dans une démarche de progrès collectif. ■

Nom :

Société :

### Contexte de votre 360° :

- Formation (merci de spécifier) :  
 Plan de développement

Comment évaluez-vous ?	mauvais	moyen	bon	très bon	excellent
1. Le RDV de lancement de votre 360°	<input type="checkbox"/>				
2. Le <i>process</i> 360° dans sa globalité	<input type="checkbox"/>				
3. Le questionnaire 360°	<input type="checkbox"/>				
4. Le système en ligne	<input type="checkbox"/>				
5. Votre séance de restitution (préciser le nom du consultant) :	<input type="checkbox"/>				

### Vos commentaires :

6. Avez-vous eu une séance de suivi pour discuter les résultats du 360° avec votre responsable RH ?

- Oui  Non

Vos commentaires :

7. Avez-vous eu un RDV avec votre manager pour discuter les résultats de votre 360° ?

- Oui  Non

Vos commentaires :

8. Quelles actions de développement avez-vous entrepris suite à votre 360° ?

# Les questionnaires de personnalité

## LES 5 CONDITIONS D'UNE PASSATION MOTIVANTE

- 1 Une démarche volontaire
- 2 Des règles du jeu partagées
- 3 La garantie de confidentialité
- 4 Un outil qualitatif et reconnu
- 5 L'encadrement par un professionnel certifié à l'outil avec un débriefing en perspective

### En résumé

Les questionnaires de personnalité permettent d'évaluer un candidat dans le cadre d'un recrutement, mais également d'identifier leurs points d'appui et axes de progrès dans le cadre d'une démarche de développement. Ils peuvent aussi être très utiles et motivants pour les collaborateurs en poste ou en repositionnement dans la mesure où ils constituent une première approche de la connaissance de soi, de ses modes de fonctionnement et d'interaction avec les autres. Il s'agit de découvrir ce qui nous motive, nos atouts naturels mais aussi les domaines dans lesquels nous pouvons nous développer, notamment dans notre vie professionnelle.

### Insight

*Personality questionnaires can be used to assess an applicant during the recruitment process, but also to identify a company employee's strengths and progress areas within the framework of personal development. Such questionnaires can thus prove quite useful and motivating for people on the job or people who want to change jobs, since they provide an initial approach to self-awareness, working preferences and interactions with others. Co-workers can identify their individual motivations and natural strengths as well as further areas for development, especially within a professional context.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

› Travailler sur le développement d'un collaborateur ou dans le cadre d'un repositionnement professionnel.

### Contexte

Les questionnaires de personnalité ne sont pas seulement utilisés dans le cadre d'un recrutement. Ils peuvent être proposés individuellement (par exemple dans le cadre d'un bilan de compétences) ou systématiquement à une population donnée (par exemple à tous les collaborateurs identifiés pour leur potentiel et dont l'entreprise souhaite booster les plans de développement).

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- 1. Présentation de l'outil :** il s'agit de caler les objectifs, de présenter l'outil, de donner les consignes de passation et d'inviter le candidat ou le collaborateur à être le plus spontanée possible.
- 2. Passation du questionnaire :** le plus souvent en ligne, avec accès immédiat ou non aux résultats.
- 3. Débriefing / Entretien de découverte :** il ne s'agit pas tant de donner des résultats que de provoquer des échanges. Certains outils prévoient d'ailleurs d'abord une exploration des préférences individuelles avant de les comparer avec les résultats du questionnaire.
- 4. Prolongement en plan de développement :** le questionnaire de personnalité ne produira ni déclic, ni motivation au développement s'il ne se traduit pas à travers un plan de développement et un suivi personnalisés. *Exemples d'applications :* communication, gestion des émotions, management, cohésion d'équipes, etc.

### Méthodologie et conseils

› Galvaudés par les magazines ou par des intervenants non qualifiés et peu scrupuleux, les questionnaires de personnalité souffrent souvent d'un déficit de crédibilité. Dans ce contexte, le choix d'un outil qualitatif reconnu et la manière de présenter le questionnaire de personnalité sont des facteurs clefs.

› Il est essentiel que le questionnaire soit débriefé avec une personne formée (en interne ou en externe). Il ne s'agit pas pour cette personne d'acter de manière caricaturale « *Vous êtes comme ci.* » ou « *Vous êtes comme ça.* », mais d'ouvrir une discussion qualitative qui permettra au candidat ou au collaborateur d'analyser et d'exprimer ses préférences et modes de fonctionnement.

› Un entretien de développement complémentaire peut être préconisé pour approfondir la réflexion et la traduire en plan de développement individuel.

› La loi permet au candidat de demander un retour sur un questionnaire de personnalité utilisé dans le cadre d'une démarche de recrutement. ■

*Les résultats d'un questionnaire de personnalité ne sont ni bons ni mauvais. Toutes les personnalités se valent.*

### Avantages

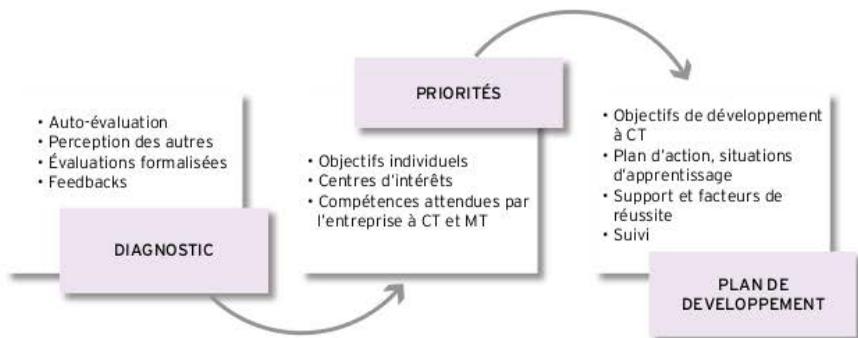
- Les questionnaires de personnalité sont des outils simples et faciles à mettre en œuvre. Ils constituent une première approche accessible à un grand nombre d'entreprises pour amener les collaborateurs à réfléchir à leurs modes de fonctionnement.

### Précautions à prendre

- Les préférences exprimées dans un questionnaire de personnalité ne sont pas forcément prédictives d'un comportement. En recrutement comme en développement, il est donc conseillé de croiser le questionnaire de personnalité avec une autre approche (mise en situation, par exemple).

# Le plan de développement

## COMMENT PASSER DU DIAGNOSTIC AU DÉVELOPPEMENT DE NOUVELLES COMPÉTENCES ?



### En résumé

Le **plan de développement** est un outil qui permet de formaliser des objectifs de développement de compétences, en matière de savoir, mais plus particulièrement de savoir faire et de savoir être. Il s'appuie sur une analyse des compétences à développer dans le cadre du poste actuel ou d'un poste futur. Il est le plus souvent proposé à la suite d'une démarche de diagnostic (évaluation, 360°, feedbacks). Il permet de définir comment le bénéficiaire peut développer chacune des compétences identifiées, c'est-à-dire un plan d'actions utilisant principalement les situations de sa vie professionnelle comme opportunités pour expérimenter ses apprentissages.

### Insight

*A **development plan** is a tool that helps define specific development goals. It is mainly used to develop know-how, interpersonal skills and behavior, based on an analysis of the abilities required for the current position or for the next one. Such a step is usually suggested following a previous assessment (i.e. assessment center, 360°, ...) that provided feedback concerning the employee's individual skills. Based on an action plan, it allows people to realize how they can develop new abilities by using on-the-job learning and taking advantage of further organizational opportunities.*



<http://goo.gl/41pHb4>

En savoir plus  
(en vidéo)

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

➤ Construire et mettre en place un plan de développement permet de définir comment développer de nouvelles compétences, notamment en expérimentant de nouveaux comportements au cours de situations professionnelles identifiées.

### Contexte

Un plan de développement peut être mis en place à tout moment de la carrière. Cependant, les phases de prise de poste qui nécessitent déjà un investissement important ne sont pas conseillées. On parlera plutôt de plan d'actions.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. Rassembler les éléments d'identification des talents et des besoins de développement à partir des différentes sources disponibles (entretien annuel, *assessment*, 360°, *feedbacks*, auto-évaluation sur une grille de compétences, etc.) afin de finaliser un diagnostic complet et précis des compétences dans le poste actuel ou dans un poste futur.

2. Définir les axes de développement prioritaires :

- Identifier les priorités personnelles de l'intéressé en lien avec ses motivations et ses objectifs individuels.
- Confronter ces priorités avec les besoins de l'entreprise en considérant les impacts sur la performance qui sont les plus importants pour l'entreprise à court et long terme.
- Rechercher les points de convergence pour que, d'une part l'intéressé, et d'autre part l'entreprise, y trouvent un intérêt.
- Définir un ou deux objectifs de développement qui nécessitent d'être travaillés à court terme.

3. Construire les objectifs de développement.

### Méthodologie et conseils

➤ Il est recommandé de formaliser par écrit le plan de développement. Ce document reste la propriété de l'intéressé. Il n'a pas vocation à être signé ni à être informatisé. Ce n'est pas un contrat ni un engagement, mais un outil de travail et un moyen de suivi valable pour une période donnée (il devra être remis à jour régulièrement).

➤ Une aide extérieure facilite la construction d'un plan de développement et est recommandée pour une première fois.

*« Celui qui déplace la montagne, c'est celui qui commence à enlever les petites pierres. »*  
(Confucius)

## Avantages

- C'est un outil simple, qui ne nécessite aucun investissement particulier, si ce n'est le temps de réflexion. Il installe un mécanisme d'apprentissage qui pourra être reproduit autant qu'on le souhaite et pour tout type de compétence.
- Il permet au manager de progresser sur ses propres compétences à faire grandir son équipe et lui donne des opportunités concrètes de s'investir auprès de son collaborateur, ce qui renforce la qualité de la relation hiérarchique, facteur de motivation important.

## Précautions à prendre

- De nombreux plans de développement restent lettre morte pour l'unique raison qu'une personne n'aura envie de développer des compétences que si c'est important pour elle. Investir dans son développement prend du temps et de l'énergie. Un plan de développement n'a aucune chance de réussir s'il est imposé. Il est essentiel de prendre en compte les motivations de la personne, d'utiliser les activités où elle passe le plus de temps, celles où elle trouve de l'énergie, d'identifier les situations qui lui permettront d'obtenir ou de réussir quelque chose d'important pour elle.

## Comment être plus efficace ?

› **Se concentrer sur un ou deux objectifs de développement.**

Développer de nouvelles compétences demande effort et énergie car il s'agit souvent de créer de nouvelles habitudes. Dans les domaines du savoir-faire et du savoir-être, lire un livre ou écouter des explications ne sera jamais suffisant (on ne saura pas conduire si on n'a fait que lire sur le sujet). Il est nécessaire de passer par des expériences, d'expérimenter de nouvelles manières de faire, et de répéter ces mises en pratique jusqu'à ce qu'elles deviennent des habitudes. Comme lorsqu'on apprend à conduire, au départ cela nécessite un effort conscient qui doit être répété. Pour être sûr de pouvoir maintenir cet effort, il est recommandé de se concentrer sur seulement un ou deux objectifs.

› **Définir de petits objectifs.** Mieux vaut découper des objectifs en plus petits objectifs pour faciliter l'apprentissage et garantir la réussite. Par exemple, il est plus pertinent de réduire l'objectif « améliorer les compétences relationnelles » à « poser des questions ouvertes ». On peut alors demander à la personne de travailler cette compétence jusqu'à ce qu'elle devienne une habitude et ensuite passer à une autre compétence relationnelle. Même si cela paraît simple, c'est beaucoup plus efficace que d'essayer de développer quatre ou cinq compétences à la fois. La méthode des petits pas permet de garantir des succès qui viennent renforcer l'envie de reproduire et de continuer à se développer.

› **Expérimenter la compétence régulièrement dans des situations précises : le plan**

**d'actions.** L'essentiel de l'objectif de développement consiste en l'identification des situations professionnelles où l'intéressé va pouvoir expérimenter la nouvelle compétence. Il ne s'agit pas de le faire dans toutes les situations qui se présentent mais d'identifier ce qu'on va faire de nouveau, quand et avec qui. L'important est d'être précis et de pouvoir expérimenter selon un rythme régulier. La clef de la réussite repose sur le fait de ne pas être trop ambitieux.

› **Identifier les ressources nécessaires, l'aide et le support possibles.** Beaucoup de ressources sont disponibles d'autant plus que solliciter de l'aide en matière de développement est contagieux, cela développe aussi des compétences chez la personne sollicitée. Pour suivre sa progression, rechercher et demander du feedback est nécessaire. Il est recommandé de trouver des personnes qui seront capables de donner des feedbacks réguliers et avec bienveillance.

› **Prendre le temps d'évaluer ce qui s'est passé.** Un moyen de renforcer l'apprentissage consiste à prendre un temps pour évaluer l'expérience en se posant des questions comme « quel résultat ai-je obtenu ? », « qu'est-ce qui a marché ? », « qu'est-ce qui était difficile ? », « qu'est-ce que j'ai appris ? », « qu'est-ce que je ferai différemment la prochaine fois ? ». Écrire dans un cahier personnel (« *learning book* ») accroît significativement l'apprentissage et permet d'installer la compétence beaucoup plus rapidement.

## EXEMPLE de Trame de plan de développement

Le plan de développement se compose :

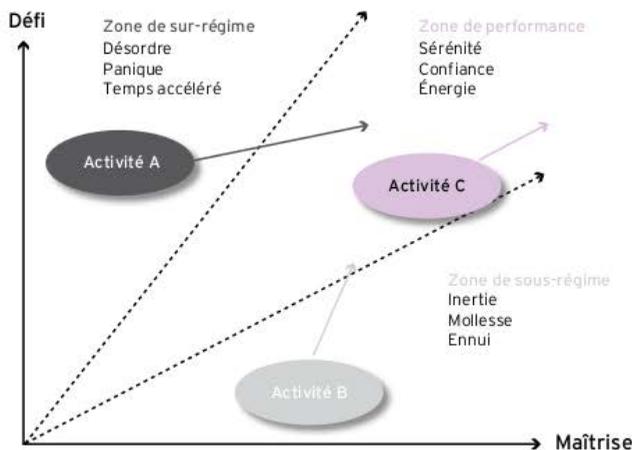
- d'une part, d'une synthèse des points forts, des points à améliorer et des axes de développement prioritaires ;
- et d'autre part, de la déclinaison d'un ou deux objectifs de développement. ■

Talents	Besoins de développement
Ce que je sais faire, ce que j'aime faire, ce que je réussis, les compétences qu'on me reconnaît	Ce que j'ai envie de développer, de changer, de mettre en pratique, ce que je dois développer dans mon poste, les compétences que j'ai besoin de développer pour un futur rôle
Les axes de développement prioritaires	

OBJECTIF DE DEVELOPPEMENT N°1
OBJECTIF DE DEVELOPPEMENT (« SMART » (cf. outil 1)) <i>Nouvelle compétence exprimée sous la forme d'un objectif opérationnel</i> <i>Exemple : être capable de négocier seul en anglais avec des clients d'ici un an</i> <i>Faire des feedbacks constructifs en utilisant la méthode DESC</i>
Pourquoi est-ce important pour moi de réussir ?
<i>Conséquences et bénéfices à court et long terme</i>
Comment saurai-je que j'ai réussi ? Quel sera l'impact sur le business ?
<i>Faits observables, à quoi verrai-je que c'est différent</i>
De quelle aide/supporte ai-je besoin ?
<i>De quelles ressources ai-je besoin, qui pourra me faire du feedback</i>
Détail et étapes des actions intermédiaires
<i>Quelles sont les situations où je peux m'entraîner, avec qui, à quel rythme</i>
Planning/deadline suivi

## Le portefeuille d'activités

CONCILIER « DÉFI » ET « MAÎTRISE » POUR TROUVER SA ZONE DE PERFORMANCE



Source : International Mozaïk

### En résumé

Challenges récurrents, ou à l'inverse ennui dans un contexte trop peu stimulant, autant de bonnes raisons de ne plus se sentir vraiment motivé... Clarifier sa propre zone de performance est l'une des clefs d'une motivation sereinement entretenue, conciliant défi et maîtrise pour équilibrer les différentes facettes du « portefeuille d'activités ». Une vision dynamique de ce dernier permet utilement d'anticiper les évolutions possibles, avec pour objectif l'équilibre entre plusieurs activités parallèles et complémentaires, porteuses conjointement de satisfaction à court terme et de perspectives mobilisatrices à long terme.

### Insight

*Recurrent overwhelming challenges - or, conversely, boredom for lack of incentive - can be as many good reasons for not feeling truly motivated. Clarifying one's own proper area of performance can help engender a state of serene, constant motivation. By learning to reconcile interesting challenges with mastery of the situation, the co-worker can achieve the proper balance between different aspects of his/her "portfolio of activities". The latter can be the object of a dynamic approach, enabling the co-worker to anticipate future developments while balancing several parallel, complementary activities. Together, they can provide both short-term satisfaction and long-term perspectives for engagement.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

➤ Développer la conscience de la nature trop ou trop peu stimulante de certaines de ses activités permet d'ajuster ces dernières pour se recentrer sur sa zone de performance, et d'équilibrer son portefeuille d'activités de manière écologique et motivante.

### Contexte

Le défi fait partie intégrante de la vie professionnelle, qu'il s'agisse de mobiliser une équipe commerciale vers des objectifs ambitieux, ou d'inciter un sportif à se surpasser dans l'effort. Il renouvelle l'intérêt, attise la curiosité et stimule la créativité. Si le « sur-régime » produit ponctuellement des résultats probants, il est rarement fructueux sur la durée, car il ne favorise pas la prise de recul, condition nécessaire pour renouveler son énergie et sa motivation.

La maîtrise d'une compétence, la connaissance des paramètres culturels et organisationnels qui encadrent notre terrain de jeu nous placent dans une position confortable et sécurisée, où chacun fiabilise son mode d'intervention. Néanmoins, trop peu stimulée, il est probable que la personne ressent peu à peu davantage d'ennui que de motivation.

Concilier défi et maîtrise constitue donc un moyen efficace de favoriser la motivation, en organisant préférentiellement ses activités autour de la zone de performance.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. Positionner chacune des activités sur la matrice, selon si chacune est plutôt porteuse de challenge ou de maîtrise à l'instant t. L'importance de l'activité sera matérialisée par une « bulle » de taille plus ou moins grande selon le temps ou l'énergie qui y sont investies.

2. Observer l'équilibre entre les différentes activités, de manière instantanée : il est intéressant de comparer la taille des différentes « bulles », et leur position sur la matrice. Ainsi, la zone de performance reste toujours préférable, car elle s'avère écologiquement plus respectueuse de l'équilibre de la personne.

3. Imaginer les scénarios d'évolution possibles, qui visent à rééquilibrer la matrice autour de la zone de performance, avec pour objectif de privilégier l'alternance entre défi et maîtrise.

### Méthodologie et conseils

Le défi autant que la maîtrise restent des ingrédients difficilement mesurables. Ainsi, la personnalité de chaque individu, son cadre de référence et les valeurs qu'il s'est forgé au fil de son parcours, mais également le référentiel de valeurs propres à son environnement de travail, induisent une conception personnelle du défi ou de la maîtrise. ■

*« Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, mais parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles... ! »  
(Sénèque)*

## Avantages

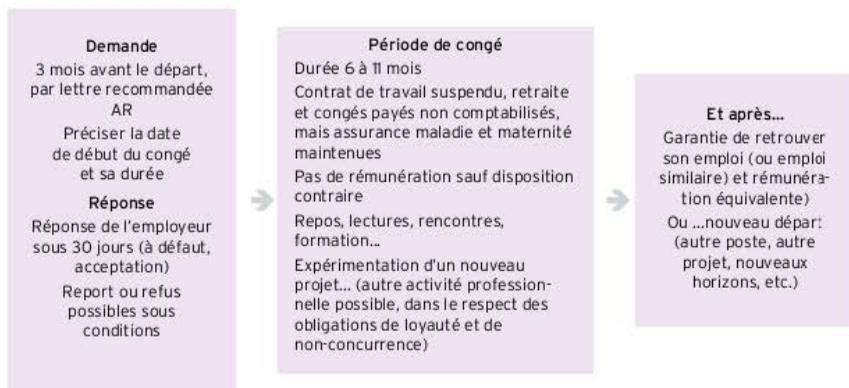
- Le portefeuille d'activités constitue un outil d'aide à la décision visuelle, qui met en lumière les déséquilibres entre activités, et incite à davantage d'écologie et d'anticipation pour piloter son parcours. Ainsi, une période de maîtrise succède utilement à une période de challenge (et réciproquement), et la diversification du portefeuille permet d'équilibrer ce dernier.

## Précautions à prendre

- Il est essentiel de laisser l'intéressé positionner lui-même ses différentes activités sur la matrice, en cohérence avec son propre cadre de référence. La matrice constitue alors un support d'échange fructueux pour mesurer les éventuels écarts de perception, et imaginer les scénarios d'ajustement possibles.

## Le congé sabbatique

DE LA RÉFLEXION PERSONNELLE À LA TRANSITION DE VIE...



### En résumé

Pour prendre du recul sur un quotidien professionnel parfois accaparant, le congé sabbatique offre la possibilité de « faire une pause », tout en conservant une couverture sociale minimale, et ce avec la garantie de reprendre son emploi précédent ou un poste similaire dans l'entreprise. De fait, l'absence de cadre professionnel est propice à l'introspection. Clarifier ses motivations permet alors de prendre la meilleure décision : poursuivre son engagement professionnel actuel, ou bien envisager de nouvelles perspectives. Le **congé sabbatique** apporte une disponibilité mentale et opérationnelle, précieuse pour construire l'avenir et en expérimenter les premiers pas. Il mérite une préparation minutieuse pour tirer tout le bénéfice de cet espace-temps privilégié.

### Insight

*Sabbatical leave provides the opportunity to step back from the daily grind in order to take a prolonged break while maintaining minimum social coverage, enjoying the guarantee of being able to return to the same post, or to a similar one, within the same company. The temporary absence of a professional framework favors a state of introspective analysis. Clarifying one's motivations enables one to make the best decision: to go on pursuing the same professional activity, or to start considering new perspectives. Sabbatical leave produces a state of mental and operational availability of great value in helping one envision one's future before taking the first necessary steps. However, it is important to carefully prepare this phase in order to get the most out of such a privileged moment in time.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

» Le congé sabbatique est une période durant laquelle le contrat de travail du salarié est suspendu, ce qui permet à ce dernier de se consacrer à toute activité de son choix (écrire, voyager, envisager de nouveaux projets professionnels, ou tout simplement se reposer...).

» Dans une optique de parcours, c'est l'occasion privilégiée de clarifier ses motivations fondamentales pour préparer la suite...

### Contexte

Tout salarié du secteur privé peut bénéficier d'un congé sabbatique s'il bénéficie d'une ancienneté de 36 mois dans l'entreprise, de 6 ans d'expérience, et s'il n'a pas bénéficié au cours des 6 années précédentes d'un congé individuel de formation, ou de création d'entreprise. La durée du congé varie de 6 à 11 mois, pendant lesquels le contrat de travail est suspendu. Le bénéficiaire n'est en principe pas rémunéré.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. **Clarifier ses objectifs.** Passer contrat avec soi-même en amont, pour définir le cadre et les objectifs de son congé sabbatique : *Qu'est-ce que j'attends de cette expérience ? À quoi saurais-je que j'ai atteint mon objectif ?*
2. **Clarifier les enjeux.** Prendre la décision d'un congé sabbatique est une décision financièrement engageante. Il est important d'être au clair sur ce que l'on souhaite en retirer : *Qu'ai-je à gagner et/ou à perdre à m'engager dans cette démarche personnelle ? Quelles décisions suis-je prêt(e) à prendre à l'issue de mon congé ?*
3. **Poser des balises.** Le temps file naturellement plus vite en l'absence des contraintes

propres à une activité salariée. Clarifier également le temps que l'on se donne et les étapes intermédiaires évite la déception de n'avoir parcouru que la moitié du chemin prévu...

4. **Explorer.** Formation, lectures, rencontres, autant de sources d'enrichissement et d'élargissement de son univers professionnel.

5. **Préparer la suite...** Au retour, « plus rien ne sera jamais comme avant » ; et le « recentrage personnel » opéré lors du congé sabbatique permet à son bénéficiaire de clarifier ses motivations profondes pour mieux se réinvestir de manière choisie. Il peut également décider de négocier son départ pour d'autres horizons, dans la perspective d'une situation professionnelle porteuse de davantage de cohérence personnelle et de motivation.

### Méthodologie et conseils

Prendre du temps pour soi contribue à en gagner, pour mieux réussir sa transition de vie. Or, disposer subitement de temps libre peut s'avérer très déstabilisant. Bénéficier d'un appui personnalisé (coaching, bilan de compétences, appui à la création d'entreprise, etc.) peut contribuer à « maintenir le cap » à l'intérieur du cadre précédemment défini. ■

*« Ne rien faire, c'est déjà faire quelque chose... ! »  
(Jacques Dutronc)*

### Avantages

- « Ne rien faire » peut également contribuer à la réussite du congé sabbatique, étape du processus nécessaire pour laisser émerger spontanément les ingrédients fondamentaux qui alimenteront les projets à venir.

### Précautions à prendre

- Prévoir une première période destinée au déparasitage (« faire le ménage » dans sa vie, sur un plan matériel, relationnel, organisationnel) s'avère souvent nécessaire, pour disposer ensuite de l'espace nécessaire pour « accueillir du neuf ».

## Le coaching professionnel

BÉNÉFICIER D'UN SOUTIEN À LA FOIS STIMULANT ET BIENVEILLANT POUR CLARIFIER SES OBJECTIFS, ET ÉLARGIR LE CHAMP DES SOLUTIONS POUR LES ATTEINDRE



### En résumé

Le **coaching professionnel**, relation suivie sur une période définie, permet au client d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans sa vie professionnelle et personnelle. Le processus de coaching se concentre sur la situation présente du client et sur ce qu'il est prêt à mettre en œuvre pour atteindre son ou ses objectifs. Le client clarifie ses objectifs et s'engage dans l'action grâce à l'interactivité établie entre le coach et lui, faite de soutien et d'exigence. L'accompagnement lui permet de progresser plus rapidement vers la réalisation de ses objectifs et de gagner en performance, car la relation de coaching l'invite à se centrer sur ses priorités et ses choix, ce qui contribue à renforcer sa motivation à réussir !

### Insight

*Professional coaching is a sustained accompaniment of the client over a well-defined period, providing him with concrete, measurable results in his professional and personal life. The coaching process focuses on the client's current situation and on what he is willing to commit in order to reach his goal(s). An interactive situation combining support and demands is set up between the coach and the client. Encouraging the client to focus on priorities and decisions, this set-up helps him/her rapidly progress towards the achievement of goals while improving overall performance. Thus, the decision to resort to coaching reinforces the employee's motivation towards success, and greatly increases the probability that it will be achieved!*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

- › Découvrir et clarifier son objectif, et bénéficier d'un soutien bienveillant et exigeant pour l'atteindre dans les meilleures conditions.
- › Clarifier les enjeux qui sous-tendent ses projets, pour renforcer sa motivation à réussir.
- › Élargir le champ des possibles en intégrant dans sa réflexion de nouvelles options (cf. outil 40).

### Contexte

Le coaching individuel s'adresse à toute personne qui souhaite opérer un changement : que ce dernier soit subi ou choisi, le coaching permet à son bénéficiaire de prendre du recul sur les événements, et de se les réapproprier pour en faire une opportunité de progrès.

Parmi les objectifs les plus fréquents : rétablir une situation managériale difficile, optimiser son style de management, remettre efficacité et enthousiasme dans son style d'animation, gérer son temps efficacement, concilier ses obligations professionnelles et personnelles, faire face à des évolutions plus ou moins importantes de son environnement, réorienter sa carrière, renforcer sa confiance en soi...

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

Pour la personne qui bénéficie du coaching :

1. Clarifier le thème autour duquel solliciter un coaching, clarifier sa demande.
2. Rencontrer plusieurs coachs susceptibles de proposer un accompagnement. Parmi les critères de choix : la qualité de la relation et la capacité du coach à créer la confiance, à entendre la demande de son client (en dépit des différences culturelles qui peuvent parfois s'avérer un atout pour enrichir l'échange).
3. Organiser une rencontre tripartite réunissant client (le bénéficiaire), coach et financeur (DRH), afin de poser le cadre de la démarche.

4. Bénéficier du coaching à proprement parler. Ce dernier se matérialise par des entretiens successifs (jusqu'à 7 à 8 en général), d'une durée négociée au préalable (45 min. à 3 heures). L'échange peut se faire de visu et également à distance (téléphone, Skype, etc., ce qui permet de matérialiser des points intermédiaires « en direct »).

5. Clôturer le coaching : une fois l'objectif atteint (ou dépassé !), une nouvelle réunion tripartite responsabilise toutes les parties prenantes, et permet de tirer les enseignements de la démarche pour une prochaine édition.

*« Ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait ! »  
(M. Twain)*

### Méthodologie et conseils

Le coaching est fondé sur un contrat passé entre le coach et son client : ce dernier concerne l'objectif pour lequel le client souhaite être accompagné, assorti d'un indicateur mesurable. Dans ce cadre, le coach confronte son client à ses engagements et à sa problématique, si cela peut le faire progresser. Au-delà du soutien et de la bienveillance qu'il prodigue à son client, le coach lui donne des retours aussi bien positifs que négatifs, à condition qu'ils soient constructifs.

### Avantages

- Le coaching permet à la personne qui en bénéficie de prendre du recul sur sa problématique, d'enrichir sa perception en l'envisageant sous des angles différents. Forte de cette prise de conscience, elle développe sa confiance dans sa capacité à réussir, et élargit le spectre de ses choix possibles.

### Précautions à prendre

- Le coaching vise à faire gagner celui en autonomie qui en bénéficie : par définition, il est limité dans le temps, dès lors que la personne qui le sollicite a pu atteindre (ou dépasser) son objectif : il se déroule en général sur 7 à 8 séances. Le coach doit savoir se retirer, et laisser son client poursuivre son chemin seul.

### Comment être plus efficace ?

#### Un processus d'entretien très structuré pour renforcer la motivation du bénéficiaire et son efficacité dans l'action...

Le processus de la démarche de coaching, pilotée par le coach, comporte les étapes suivantes :

➤ **Comprendre la demande de la personne.** Clarifier où en est la personne, sa situation présente et sa perception de cette dernière, ses ressentis.

➤ **Dégager un ou plusieurs objectifs spécifiques.** Clarifier où elle souhaite aller, quel changement elle souhaite voir prendre place, quels enjeux la motivent à réussir (et ce qu'elle risque si elle échoue), ce que cela lui permettra d'être d'avoir, de faire...

➤ **Repérer les freins et dégager les solutions.** Clarifier ce qui peut la faire hésiter, ce qui l'inquiète, ce qu'elle risque si elle réussit (ou si elle échoue). Clarifier sur quelles ressources elle peut s'appuyer, ce qu'elle a déjà essayé et ce qu'elle pourrait tenter d'autre, (non seulement ce qui serait le plus simple, le plus facile et immédiat, mais aussi le plus audacieux, le plus provocateur... !)

➤ **Sélectionner les options retenues et les transformer en plan d'actions opérationnel.** Lister les actions opérationnelles que la personne peut concrètement mettre en œuvre. Repérer la première chose la plus facile à faire, et l'inviter à commencer par cette dernière.

➤ **Anticiper les obstacles.** Clarifier ce qui pourrait s'opposer à son objectif. Repérer si ce dernier comporte un inconvénient, pour la personne ou pour une autre partie prenante. Distinguer les obstacles internes (liés à la personne) des obstacles externes (ceux qui s'imposent à elle, et sur lesquels il est plus difficile d'agir).

➤ **Obtenir un engagement du client.** Obtenir un engagement explicite de la personne, qui

peut également le visualiser pour se donner toutes les chances de l'atteindre.

#### Reconnaître un « bon » coach au travers de ses compétences clefs

Selon le processus d'accréditation de l'International Coach Federation, parmi les compétences clefs du coach, on trouve sa capacité à :

➤ **Établir les fondations de la démarche** (établir un contrat de coaching avec son client sur la base de sa compréhension des attentes de ce dernier).

➤ **Co-créer la relation avec le client** (construire un climat fondé sur la confiance et le respect, et créer une relation spontanée avec le client par une communication ouverte, souple et rassurante).

➤ **Communiquer avec efficacité** (écouter avec attention les dits comme les non-dits et favoriser l'expression personnelle du client, poser des questions pertinentes qui permettent de révéler les informations nécessaires).

➤ **Apprendre à apprendre à réussir** (être capable de présenter des suggestions qui aident le client à atteindre les objectifs fixés, créer des opportunités d'apprentissage continu pendant les séances de coaching et les situations quotidiennes, être capable de centrer son attention sur ce qui est important pour le client et le laisser assumer la responsabilité de ses actions).

#### Coaching individuel ou collectif...

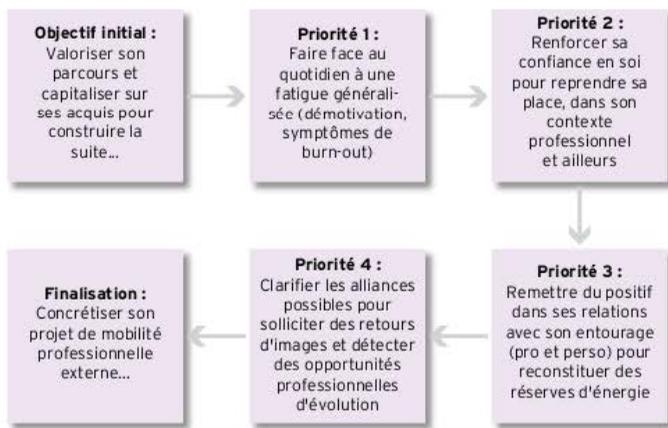
Si la motivation tient à la fois à une dimension individuelle et collective, le coaching peut de même s'appliquer à une personne ou encore à un collectif qui gagne en efficacité dès lors qu'il s'autorise à intervalle régulier à prendre du recul sur son fonctionnement, pour renforcer son élan dans l'action opérationnelle.

## EXEMPLE de Remobilisation professionnelle et personnelle au travers du coaching

Le processus de coaching amène parfois à emprunter des chemins détournés pour s'approcher malgré tout de son objectif initial, à l'image du parcours d'accompagnement matérialisé ci-dessous.

Un objectif peut en cacher un autre ; et le coaching occasionne souvent une réflexion plus fondamentale qu'il n'était prévu à son commencement... ! Ainsi, de considérations strictement « métier » et liées à la valorisation des compétences, le processus ci-dessous a également visité des questions liées à la santé de la personne, dont la lucidité a permis de mettre à

profit des indices d'un autre ordre : les symptômes physiques en forme d'alerte qu'elle a bien voulu entendre ont enrichi sa réflexion, et ont renforcé sa motivation à agir rapidement pour changer d'environnement professionnel. Ce changement, plus radical que prévu, a été facilité par la mise en place de réserves d'énergie (cf. outil 53) en accord avec les valeurs de la personne : investir le champ relationnel, tant professionnel que personnel, lui a permis de bénéficier d'alliances favorables, pour finalement concrétiser son projet d'évolution dans les meilleures conditions. ■



# 6

## MOTIVER OU REMOTIVER EN CONTEXTE DE CHANGEMENT

« Ce ne sont pas les plus forts qui survivent, ni les plus intelligents, mais ceux qui s'adaptent le mieux aux changements. »

(C. Darwin)



**L**e changement, quel qu'il soit, suscite de fortes réactions émotionnelles (outil 36) propres à occulter la vraie nature de l'événement, souvent porteur d'opportunités tout autant que de contraintes. En chinois, le même idéogramme ne signifie-t-il pas à la fois « crise » et « opportunité »... ?

Accepter l'idée qu'il n'y a de permanence que l'impermanence, développer la flexibilité face à l'incertitude, cultiver un esprit résolument positif et optimiste, autant de leviers possibles pour traverser le changement tout en conservant motivation et confiance en l'avenir. Nombre de modèles permettent de mieux comprendre ce qui se joue, et de prendre du recul sur une situation mouvante (outil 37).

À chacun de choisir d'y voir l'opportunité d'enrichir son champ d'action et d'élargir le spectre des options à sa disposition (outils 38, 39 et 40)... ! La sérendipité (outil 41), art de faire des découvertes sans les avoir cherchées, apporte le meilleur argument en faveur de cette discipline faite de présence, de vigilance, de curiosité et de confiance.

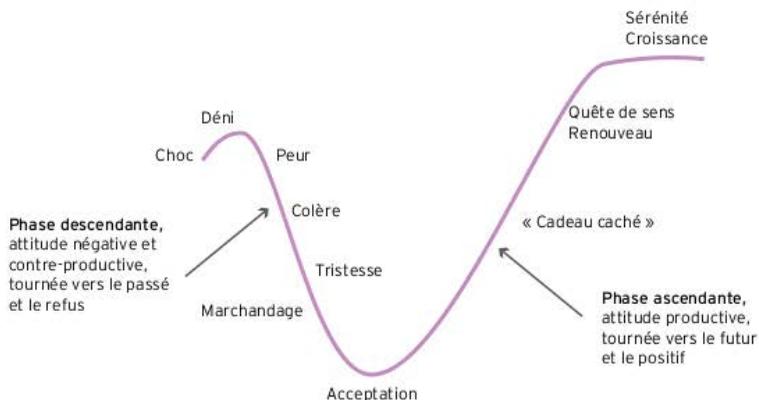
Ont également contribué à la rédaction de ce dossier : Michaël Milliot (outils 38 et 40), coach professionnel certifié, et Marilyn Garcia-Leal (outil 41), coach professionnelle certifiée, formatrice, conférencière.

## LES OUTILS

36 Les « vagues du changement » .....	128
37 Le modèle des saisons .....	132
38 Le recadrage de sens positif .....	136
39 Le triangle conscience - confiance - choix .....	140
40 Les options possibles .....	142
41 La sérendipité .....	144

## Les « vagues du changement »

ACCEPTER DE « TOUCHER LE FOND DE LA PISCINE » POUR MIEUX REBONDIR ET SURFER SUR LES ÉVÉNEMENTS À VENIR...



Source : International Mozaïk, d'après Elisabeth Kübler-Ross

### En résumé

Face au changement, la résistance constitue souvent un refuge sécurisant. Mais comment rester motivé si l'essentiel de notre intention est tourné vers le refus du changement... ? Accepter le changement suppose de traverser différentes étapes successives, matérialisées sur la « **courbe du deuil** » proposée par Elisabeth Kübler-Ross, médecin psychiatre comportementaliste : deux phases se succèdent, la première descendante (et qui nous amène à « toucher le fond de la piscine »), et la seconde ascendante (où l'on « reprend le dessus »). Au terme de cette dernière, le « cadeau caché » recelé par le changement nous apparaît plus explicitement : il nourrit alors notre motivation à faire de la nouveauté une opportunité imprévue, porté par l'énergie de la vague du changement...

### Insight

*Human beings, when faced with change, often seek comfort and protection by putting up resistance. But how can we maintain our motivation when most of our energy is invested in the refusal of change...? The road to accepting change is marked by a series of successive stages as expressed in the "Five Stages of Grief Curve" proposed by behavioral psychiatrist Elizabeth Kübler-Ross. Two general tendencies occur in succession: the first one downwards, "touching bottom", the second one upwards, "coming out on top". At the end of the latter, the bereaved person discovers the "hidden present" inherent in the transitional process. It reinforces our motivation to transform novelty into an unforeseen opportunity as we are uplifted by the wave of change ...*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

Traverser consciemment les différentes étapes inhérentes à tout processus de changement, assorties des émotions négatives correspondantes.

Créer de l'espace pour laisser s'exprimer ces dernières, et permettre ainsi à celui qui traverse le processus de deuil de le vivre dans les meilleures conditions.

### Contexte

Le processus de changement s'engage dès lors qu'un événement irrémédiable intervient : en prendre conscience permet de choisir de vivre le processus de manière positive, ou à défaut constructive. Avoir conscience de ce qui se joue s'avère particulièrement utile lorsque la personne ou l'organisation doivent faire face à l'événement tout en restant actives et investies.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

**1. Le choc, la perte :** Il peut s'agir d'un événement brutal (arrêt d'un projet), mais il arrive parfois que le début du cycle d'un deuil ne soit pas parfaitement défini.

**2. Phase descendante :** Sont successivement traversées les émotions négatives génériques (colère, tristesse, peur). Leur intensité ainsi que leur ordre d'apparition sont étroitement liés au parcours de vie de la personne, ainsi qu'à ses émotions génériques : l'un sera plus sensible à la colère, tandis qu'un autre peinera à sortir de l'étape de tristesse. En dernier recours, le marchandage clôt la période tournée vers le passé, et contribue souvent à l'acceptation de la nouvelle situation qui s'impose.

**3. Phase ascendante :** Désormais tournée vers l'avenir, la personne reconnaît et accepte que le deuil lui donne accès à certaines choses non envisageables précédemment : c'est le « cadeau caché », qui contribue à redonner

du sens à la situation, à nouveau porteuse de perspectives.

**4. La prochaine fois... :** Dudley Linch évoque la « stratégie du dauphin », qui choisit d'anticiper la vague pour plonger avant, et mettre à profit l'énergie de la vague pour trouver l'élan d'aller plus haut et plus loin... Tel est l'enseignement tiré du processus de deuil, grâce auquel nous sommes « avertis », et prêts à devancer l'appel la prochaine fois, pour choisir et non plus subir le changement.

*« Perd celui qui sait ce qu'il va faire s'il gagne. Gagne celui qui sait ce qu'il va faire s'il perd... »*  
(Machiavel)

### Méthodologie et conseils

Pour cheminer vers une nouvelle situation, porteuse de nouvelles sources de motivation, le « travail de deuil » est un parcours, qui nécessite de traverser successivement chacune des étapes en question. Chacune est en effet porteuse d'ingrédients tous nécessaires au cheminement vers l'autonomie. Il serait ainsi illusoire d'espérer retrouver la motivation en raccourcissant le processus et en tentant de « griller une étape »...

### Avantages

- Avoir conscience de ce qui se joue et des émotions qui peuvent légitimement parasiter notre action (peur, colère, ressentiment, regrets, etc.) permet de mieux les accepter et de les vivre pleinement pour avancer plus rapidement vers l'acceptation et le renouveau (cf. outil 39).

### Précautions à prendre

- Faire face au changement est, en général, consensatif à un choc. Or, il arrive parfois que le début du cycle d'un deuil ne soit pas parfaitement défini (premier échec professionnel, crise dans une entreprise, etc.). Or, si la perte n'est pas clairement identifiée, le travail de deuil s'avère bien plus difficile à réaliser. Officialiser et accepter l'idée qu'il s'est passé quelque chose d'irréversible constitue un prérequis pour s'engager efficacement dans le processus de changement.

## Comment être plus efficace ?

### Comprendre et repérer les étapes successives du processus de deuil

› **Le déni** : « Ce n'est pas possible, je dois me tromper ! » : On refuse la situation, mais aussi les circonstances et ses différents aspects et conséquences. Cette étape est d'autant plus fortement ressentie que l'attachement est rompu soudainement (fonctionnement ancien, habitudes ancrées, etc.).

› **La colère** : « Ce n'est pas juste ! Ils n'ont pas le droit... » : De l'agacement à la fureur, la personne confrontée au changement cherche un responsable (sa hiérarchie, ses collaborateurs, ou encore ses clients...).

› **La peur** : « Mais comment vais-je faire... ? » : Peur pour soi ou peur pour les autres, un sentiment d'abandon, incapacité à faire face, rejet qui fait apparaître le monde comme une source de dangers insurmontables, c'est également l'heure du « marchandage »...

› **La tristesse** : De la plainte au chagrin ou au repli dépressif, on s'enferme dans la douleur et le refus de tout élément positif. Cette étape est très difficile, car les premières phases n'étaient qu'une manière détournée d'affronter la réalité. Lors de cette phase, la personne prend pleinement conscience de ce qui est inéluctable.

› **L'acceptation** : Après la négation, c'est la décision de faire face, d'assumer et de continuer dans la situation telle qu'elle se présente désormais. La personne devient actrice et reprend en main la situation.

› **Le pardon** : On renonce à la « toute-puissance » et aux « pensées magiques ». Après la peur et la culpabilité, la raison fait la part des choses. Vient alors le pardon aux auteurs de la perte (présomés ou réels), qu'on

cesse de considérer comme des êtres cruels, et la nostalgie se teinte de sentiments positifs.

› **Le cadeau caché** : On reconnaît et on accepte que le deuil a donné accès à des choses non envisageables précédemment (développer un talent caché, accéder à de nouvelles responsabilités, etc.).

› **La sérénité** : La personne « fait la paix » avec ce moment de vie qui a été douloureux, et elle peut désormais l'évoquer sans émotion excessive. Ce qui lui arrive aujourd'hui est plus important que l'« avant ». Elle est maintenant prête à s'engager dans tout autre projet qui se dessine, avec motivation...

### « Petits deuils en entreprise »

Départ d'un manager, abandon d'une ligne de produit ou d'une identité marketing, changement de métier, fermeture d'un site : autant de situations qui font partie de la vie normale des entreprises. Avec l'accélération des rythmes économiques, ces ruptures se succèdent. Or, les deuils « non faits » peuvent coûter cher à l'entreprise, car ils favorisent une forme de nostalgie qui empêche les collaborateurs de se mobiliser sur l'avenir.

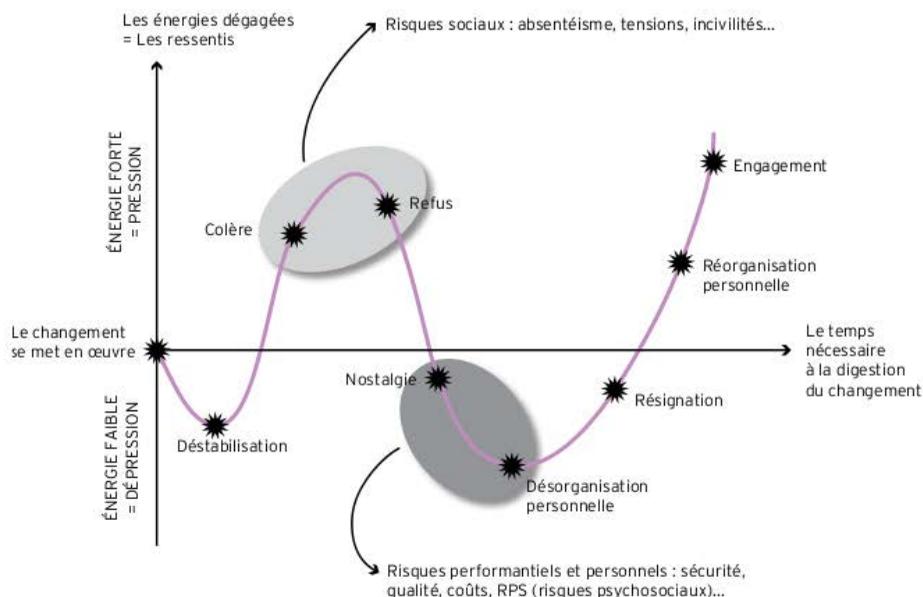
Dans l'ouvrage *Petits Deuils en entreprise*, Jacques-Antoine Malarewicz décline le processus de deuil pour éclairer les non-dits et blocages au sein de l'entreprise. Pour que les salariés se réapproprient les changements au lieu de les subir, il propose la mise en place de rituels, permettant à chacun d'exprimer son ressenti : communication pour éviter le déni, réunions où la colère est accueillie lorsqu'elle s'y exprime, rituels de départ pleinement assumés pour dire sa tristesse mais également officialiser son acceptation, autant de leviers propres à remotiver vers de nouvelles perspectives.

## CAS d'une Entreprise face au changement : pression et dépression, puis nouvel engagement des collaborateurs

La « courbe du deuil » proposée par Élisabeth Kübler-Ross s'applique davantage au vécu individuel de la personne concernée par le changement. L'outil en question a été modélisé dans un contexte d'accompagnement en fin de vie, pour lequel celui ou celle qui doit partir traverse lui-même les différentes étapes avant d'accepter son départ prochain.

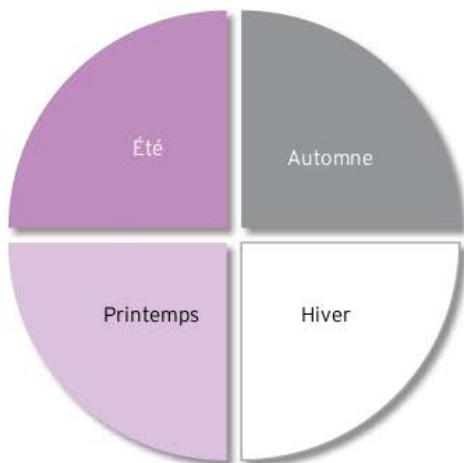
À l'échelle de l'entreprise, une autre manière de représenter le processus de deuil et les vagues successives du changement, conduit à matérialiser des phases de pression et de dépression, chacune porteuse de risques organisationnels et sociaux pour l'entreprise :

- risques sociaux (absentéisme, tensions, incivilités) lorsque c'est la colère qui prend le dessus et occasionne des ressentis spontanément extériorisés ;
- risques organisationnels et liés à la dégradation des performances (en termes de qualité, sécurité) : interviennent ici les risques psychosociaux, qu'il s'agit d'une manière générale de prévenir (cf. outil 6), même si d'une certaine manière ils participent positivement à la sortie du processus de deuil... ■



## Le modèle des saisons

ÊTRE ACTEUR DE SES TRANSITIONS DE VIE



Source : Frederic Hudson

### En résumé

« Il n'y a de permanence que l'impermanence ». Du reste, on se transforme plus qu'on ne change : chacun se construit dans l'action par cycles successifs. Ainsi, comme la chrysalide a besoin de temps pour devenir papillon, chaque projet, professionnel ou personnel, se construit pas à pas : rêve, expérimentation, lancement, développement, puis stagnation et renoncement pour finalement engager bientôt un nouveau cycle, autant de phases que chacun traverse successivement, quelle que soit la nature de son projet.

La métaphore des **quatre saisons** proposée par Frederic Hudson (coaching des transitions de vie) illustre parfaitement les cycles de changement : développer la conscience de la saison que l'on traverse permet d'accueillir le changement comme un élément naturel et propice, et de se mobiliser efficacement.

### Insight

*"Nothing is permanent, except for impermanence". Moreover, we evolve more than we actually change, gradually constructing our identities in the course of successive action cycles. Thus, just like the chrysalis needs time to turn into a butterfly, each project, whether professional or personal, is built one step at a time: the dream, the try-out phase, the launch, progress, then stagnation and renouncement before we engage once more in the next cycle: these are phases we all go through one after the other, regardless of the type of project.*

*As proposed by Frederic Hudson, the Metaphor of the **Four Seasons** perfectly illustrates the cycles involved in change. Becoming aware of which "season" we are currently experiencing helps us accept change as an element that inevitably occurs, offering us the opportunity to mobilize our energies more efficiently.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

- » Clarifier la situation et repérer en quelle saison l'on se situe (professionnellement, personnellement, sur un projet, etc.) : à chaque saison une stratégie différente pour se mettre en mouvement vers la saison suivante.
- » Repérer le degré de changement envisagé : s'agit-il d'un simple ajustement ou d'une transformation majeure (ex : solliciter un changement de poste, ou négocier son départ pour une nouvelle entreprise) ?
- » Disposer ainsi des éléments nécessaires pour fonder ses décisions, rester proactif et acteur de ses projets.

### Contexte

Le modèle des saisons de Hudson est particulièrement utile dans des situations de transitions professionnelles (sortie de projet, prise de poste) ou personnelles (achat d'un bien, clôture d'une relation, etc.), qu'il s'agisse de s'engager ou de se retirer d'un projet. Il permet de prendre du recul sur une situation inconfortable voire bloquée, et d'envisager des scénarios pour la suite.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. **Définir la situation à analyser**, celle qui fait l'objet d'un inconfort, d'une interrogation et/ou d'un blocage.
2. **Se positionner intuitivement sur le cycle des saisons.** Questions d'exploration possibles : « *Sur ce projet, dans cette situation, où est-ce que je me positionne intuitivement en termes de saisons ? Dans quelle saison est-ce que je me reconnais le mieux ? Où en suis-je dans la saison ?* »
3. **Affiner son positionnement :** Questions possibles : « *A quoi est-ce que je le sais ? Suis-je capable de trouver trois exemples qui en attestent... ?* »

4. **Repérer ce qui permettrait de changer de saison**, de se remettre en mouvement vers l'étape suivante. Questions possibles : « *Qu'est-ce qui me permettrait d'avancer, de me remettre en route ? Comment vais-je m'y prendre pour... ?* »

5. **Évaluer les ressources nécessaires pour y parvenir (temps, alliés, décisions à prendre...).** Questions possibles : « *Qu'est-ce qui pourrait m'aider à... ? Qui peut m'aider ? Combien me reste-t-il à parcourir pour y parvenir ?* »

### Méthodologie et conseils

L'utilisation du modèle des saisons occasionne une confrontation à soi-même qui peut s'avérer difficile : considérer avec lucidité une situation bloquée comporte une part de frustration, à la fois démobilisatrice et propice à remettre en mouvement... ! Retrouver l'envie d'agir suppose parfois de revenir au modèle après un temps de décantation et d'acceptation de la situation, propice à préparer l'action.

*Personne ne peut revenir en arrière et recommencer sa vie. Il nous est cependant donné de prendre un nouveau départ..., et de réinventer la suite ! Alors surtout, n'oubliez pas d'être heureux... »*  
(D. Zadra)

### Avantages

- La métaphore des saisons permet de repérer le levier le mieux approprié pour cheminer avec fluidité : s'agit-il de se focaliser sur ses résultats dans une exigence de performance, ou plutôt de se centrer sur ses valeurs fondamentales dans un souci de cohérence personnelle, ou encore de mettre à profit ses talents pour privilégier créativité et efficacité... ?

### Précautions à prendre

- Le recours à un interlocuteur extérieur (coach, interlocuteur neutre, etc.), qui guidera la réflexion par un questionnement approprié, peut favoriser la prise de recul.

## Comment être plus efficace ?

### L'été : l'action

› En été, le projet prend forme : du rêve au plan d'actions, il prend corps concrètement. Une fois lancé, il bat son plein : la préoccupation première est d'être **performant**, de produire, d'atteindre et de dépasser les objectifs.

› C'est la saison à laquelle il convient de rester vigilant au risque de « sur-chauffe » et de burn-out.

### L'automne : l'impasse

› Avec l'automne, le projet arrive à maturation : après avoir atteint son sommet, il stagne puis amorce son déclin. Pour dépasser une possible impression de marasme, il convient de se recentrer sur soi et sur le nécessaire, et en particulier de reconsidérer ses **besoins**.

› Cette saison suppose une forme de lâcher-prise, de renoncement, pour accepter la fin de vie du projet. Deux options sont alors possibles pour poursuivre : repartir en été, ou s'engager dans l'hiver... (cf. plus bas).

### L'hiver : le cocon

› Choisir de transiter par l'hiver donne l'occasion de se recentrer sur ses **valeurs** fondamentales, celles qui fondent les choix de vie les plus cohérents. Choisir de s'appuyer désormais sur « ce qui est important pour soi » suppose d'investiguer de manière approfondie « ce qui fait sens », pour procéder ensuite à un choix éclairé et pleinement assumé.

› À l'image de la chrysalide qui séjourne dans son cocon, cette étape incontournable peut nécessiter du temps (souvent plusieurs mois) et occasionner un travail sur soi nécessitant d'être accompagné.

### Le printemps : la préparation

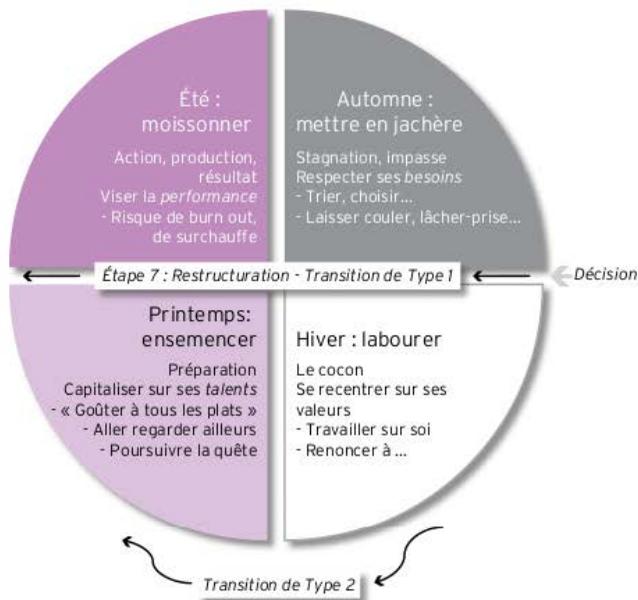
› Sur ce socle consolidé, le printemps donne l'occasion d'expérimenter de nouvelles hypothèses et autorise plusieurs scénarios complémentaires : pour capitaliser sur ses talents, « goûter à tous les plats » puis arbitrer ensuite, rester en veille même si l'on pense avoir « trouvé », l'heure est aux expériences, à la curiosité et à la découverte. Ce n'est qu'ensuite que le projet pourra prendre forme de manière plus concrète, avec l'entrée dans l'été.

### Transition de type 1 ou 2

› Pour sortir de la saison « automne », un premier scénario vise à se remobiliser sur un projet voisin après avoir opéré les ajustements et restructurations nécessaires. On reste alors « dans l'action », et le cycle suivant s'engage directement en mode « été » : on parle de « transition de type 1 ». Une réelle prise de recul sur l'expérience précédente suppose de transiter par l'hiver puis le printemps, ce qui permet d'aborder le cycle suivant sur de nouvelles bases : on parle de « transition de type 2 ». C'est ainsi à la sortie de l'automne que se joue la décision qui oriente la suite de l'aventure : ajustement ou transformation...

› Pour illustrer cette idée, on peut utiliser la métaphore du cycliste en montée qui choisit d'appuyer plus fort sur les pédales (transition de type 1) ou bien d'utiliser son dérailleur pour changer de plateau (transition de type 2). La transition de type 2 ouvre ainsi de nouvelles perspectives : elle permet de « passer à la vitesse supérieure », et de gagner en cohérence puis en performance. Elle suppose pour cela de modifier certains paramètres (changer de métier, déménager...), ce qui implique d'accepter incertitude et prise de risque.

## CAS : Le modèle des saisons appliqué au burn-out



Le modèle des saisons peut s'appliquer à la situation d'un collaborateur très investi dans un projet ou un poste. Après le **printemps** (prise de fonction, montée en puissance) arrive l'**été** (engagement à la mesure des enjeux du projet ou de la charge que représente ce dernier). La surcharge, l'absence de retour, ou la récurrence de situations génératrices de frustration ou d'anxiété peuvent conduire à l'épuisement professionnel, communément désigné par le terme anglo-saxon *burn-out*.

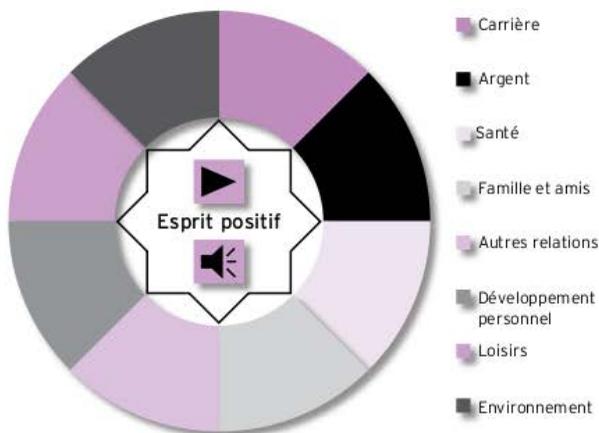
Se recentrer sur ses besoins (en particulier ceux qui n'ont pas été respectés) apparaît alors comme la seule issue constructive à cette situation sans issue. Mettre temporairement son activité « en jachère » (entrée dans

l'**automne**) permet alors de prendre le recul suffisant pour prendre la bonne décision : se réinvestir sur le projet, fort des prises de consciences opérées (« *je dois respecter les besoins, en terme de rythme de travail, de qualité des relations...* » : transition de type 1), voire renoncer au projet ou au poste (transition de type 2).

La seconde décision ouvre l'opportunité d'une réflexion plus fondamentale autour de ses valeurs essentielles (« *ce qui est important pour moi* ») : la traversée de l'**hiver**, qui peut parfois s'avérer long et rigoureux, permettra de poser les bases d'un nouveau projet, porteur de cohérence et de motivation (retour du **printemps**...). ■

## Le recadrage de sens positif

ÊTRE SÉLECTIF ET ORIENTER SA REPRÉSENTATION DE MANIÈRE POSITIVE ET CONSTRUCTIVE



### En résumé

Certaines personnes vont de succès en succès et semblent avoir « tout pour réussir » (argent, amour, santé, etc.), tandis que d'autres considèrent qu'elles subissent échec après échec... Ce n'est certainement pas qu'une question de chance, d'heureux hasards ou de conditions de vie plus faciles. Ainsi, cultiver un **esprit positif** et entretenir une philosophie « inconditionnellement positive » contribue sans aucun doute à réunir les conditions favorables pour traverser les événements avec confiance et motivation. Et choisir de **recadrer** chaque expérience et chaque situation difficile en termes d'intention positive et de « fonction utile » permet de la vivre comme une opportunité favorable et motivante.

### Insight

*Some people go from strength to strength, and seem to have everything they need in order to succeed (love, health, money...); others are under the impression that they suffer one failure after another. This is certainly not a matter of luck, favorable circumstances or easier life conditions. Thus, undoubtedly, if we learn to cultivate a **positive spirit** and to maintain an unconditionally positive outlook, we can build an outlook that helps us face events with self-confidence and motivation. If we consciously decide to reframe each difficult experience or situation in terms of usefulness and positive intention, we can turn such events into a series of favorable, motivating opportunities.*



<http://goo.gl/bzk6TB>

En savoir plus  
(en vidéo)

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

➤ Recadrer les situations dans un sens positif consiste, quels que soient les événements qui s'imposent à nous, à les regarder autrement, en s'efforçant d'en voir les bons côtés. Les considérer avec recul limite l'impact négatif de nos émotions, et permet de garder la tête froide pour poser alors l'action la plus constructive.

➤ Bien plus, pratiquer consciemment et régulièrement un esprit « inconditionnellement positif » permet d'enclencher un cercle vertueux d'événements propices, qui vient irriguer l'ensemble de nos domaines de vie, et globalement nous apporter un « meilleur être ».

### Contexte

L'esprit positif s'avère particulièrement utile quand tout semble aller de travers, et qu'il s'agit de reprendre les rênes de la situation : en effet, notre esprit est le gouvernail du navire de notre quotidien, et nous sommes les seuls à pouvoir commander notre propre navire...

Lorsqu'une pensée négative nous traverse l'esprit, qu'elle provienne de nous ou des autres, la laisser nous envahir revient à mobiliser des croyances limitantes et démobilisatrices (cf. outil 45). À l'inverse, refuser de nourrir cette pensée et décider de donner un sens constructif à l'événement, nous remet en action et en énergie positive.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

Au travers de pensées, de postures et d'attitudes caractéristiques, dont les effets bénéfiques sont cumulatifs à mesure qu'on les développe dans son quotidien, « *je pense positif, donc je suis positif... !* »

1 D'abord pour soi-même : Se mettre souvent en état interne positif, au travers de pensées positives. Apprendre à repérer les pensées qui vous traversent l'esprit et s'amuser à trans-

former les pensées négatives en pensées positives (cf. « Comment être plus efficace »).

2. Puis avec les autres... Pratiquer une communication positive : laisser l'autre s'exprimer à travers sa propre *vision du monde* et poser des questions ouvertes pour accueillir la réalité dans sa diversité sans tenter de garder la main sur elle en validant ce qu'on voudrait y trouver...

3. Enfin face aux situations quelles qu'elles soient... : Extraire du positif de toutes situations : accepter l'idée que derrière tout événement se cache certainement du positif... *Quelle serait l'intention positive de cette situation, de cet acte, de cette parole, en dépit ma vision du monde qui tend à la juger de prime abord négative ?*

### Méthodologie et conseils

Construire et développer un esprit inconditionnellement positif, c'est d'abord s'accepter et se respecter soi-même, puis accepter et respecter les autres et leur propre vision du monde. Cela revient à accueillir les événements et rencontres comme des expériences positives, et à s'appuyer sur celles-ci en y associant suffisamment de plaisir pour nourrir et maintenir cet état d'esprit positif.

### Avantages

- Cultiver l'esprit positif a des effets scientifiquement prouvés, bénéfiques sur la santé. Cela contribue à améliorer nos relations avec autrui, à cultiver paix et harmonie avec les autres (famille, amis, relations de travail). Motivation et confiance en soi s'en trouvent renforcées...

### Précautions à prendre

- Éviter le travers naïf et candide où l'on considère que « tout est beau et bon dans le meilleur des mondes et que rien n'est grave » ! Être optimiste et cultiver l'esprit positif n'exclut pas la lucidité, cela suppose simplement d'être sélectif et d'orienter son regard.

« *Le bonheur, c'est simple comme une pensée positive...* »

## Comment être plus efficace ?

### Recadrage, de quoi parle-t-on ?

Le terme de « cadrage » fait référence à la photographie : le cadrage varie selon l'intention du photographe, et le choix d'inclure dans le cadre un élément contrastant avec le reste va **changer la signification** de la photographie. Ainsi, les pessimistes trouveront des éléments négatifs, les optimistes verront des aspects positifs inattendus. De même pour la bouteille perçue comme « à moitié pleine » ou « à moitié vide » selon si son contenu nous semble attractif ou non. La bouteille est la même, **seuls changent le regard et l'intention.**

### Parler positif...

**Formuler les choses positivement** a une incidence sur le type de pensées qu'on entretient pour regarder dans la bonne direction. Par exemple, dire « être à l'heure » plutôt que « ne pas être en retard » donne toutes les chances d'y parvenir.

De même, il est intéressant d'observer l'impact, la richesse et la **vertu positive du choix des mots...** Saisissez toutes les occasions de dire « et » plutôt que « mais », « et » plutôt que « ou », pour associer les personnes, enrichir les idées plutôt que les opposer.

Parler positif permet de penser positif, et réciproquement !

### Entretenir des croyances positives et aidantes...

Une croyance négative et limitante peut très souvent être retournée sous une forme positive et bien plus aidante... La première est souvent globalisante, tandis que la deuxième, plus spécifique, prépare l'action et renforce la motivation à réussir.

*Exemples :*

➤ Au lieu de « Je ne serais jamais à la hauteur », dire plutôt « Je vais donner le meilleur de

moi-même, et je suis sûr de pouvoir apporter quelque chose... ».

➤ Au lieu de « Je vais certainement m'ennuier », dire plutôt « Je vais certainement découvrir des choses riches et intéressantes ».

➤ Au lieu de « Personne ne me parlera », préférer « J'irai vers les autres et je suis sûr que nos échanges seront enrichissants ».

### Les vertus de la loi de l'attraction

En vertu de la « loi de l'attraction », le positif attire le positif, tel un cercle vertueux : pensées positives attirent les circonstances positives et les événements heureux, et transforment un « échec » en étape vers le succès. Étonnamment, c'est comme si l'univers entier s'arrangeait pour nous *rendre heureux !*

S'entourer de gens positifs est également aidant et permet d'alimenter ce cercle vertueux. Certaines personnes semblent attirer la « poisse » et en font copieusement profiter leur entourage... Par la critique ou la déploration permanente, ils créent spontanément le vide autour d'eux : la pensée négative est elle aussi très contagieuse ! Fort heureusement, cultiver l'esprit positif contribue à l'inverse à attirer des personnes qui fonctionnent de même...

### L'esprit positif prend sa source dans l'imagination et non dans la volonté...

L'injonction : « Quand on veut, on peut ! » est souvent associée à tort à l'esprit positif... Ainsi, utiliser son imagination permet tout autant de se projeter positivement dans un événement heureux, et de se donner alors toutes les chances de réussite. Dans la lignée des techniques de préparation mentale s'appuyant sur la visualisation positive des événements à venir, éprouver pleinement et dans tous nos muscles ces pensées positives antipatrices nous permet d'être meilleur.

## EXERCICE des « Trois belles choses » pour illustrer les vertus multiples de l'esprit positif

La formule « *Je pense positif, donc je suis positif... !* » résume à elle seule la dynamique vertueuse qui est à l'œuvre entre les trois pôles de notre fonctionnement :

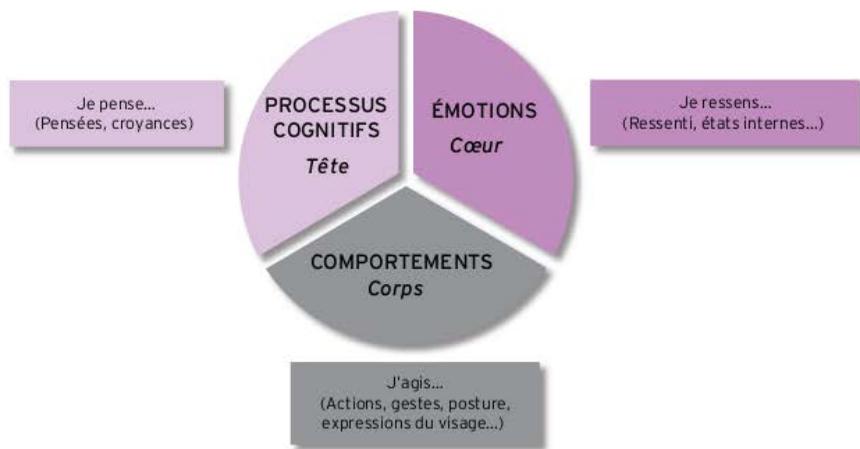
- la **tête**, qui au travers de processus cognitifs, nous amène à penser, à croire telle ou telle chose ;
- le **cœur**, siège des émotions, ressentis et états internes, positifs comme négatifs ;
- le **corps**, qui s'exprime au travers de nos comportements : gestuelle, respiration, rougissements et expressions du visage...

Les interactions entre ces trois pôles induisent une dynamique qui peut s'avérer vertueuse (je pense à des choses agréables, donc je ressens des émotions positives, ce qui génère un état de confort et de détente physique : je dispose alors d'une énergie positivement mobilisable). Chaque pôle entraîne ainsi les autres dans le sens que je choisis, positif comme négatif ! À chacun de choisir par quelle « porte » entrer, selon s'il est plutôt cérébral, émotionnel, ou

kinesthésique, etc. Et il suffit ensuite de faire « tourner la roue » dans le sens positif à partir de ce qui est le plus facile pour soi.

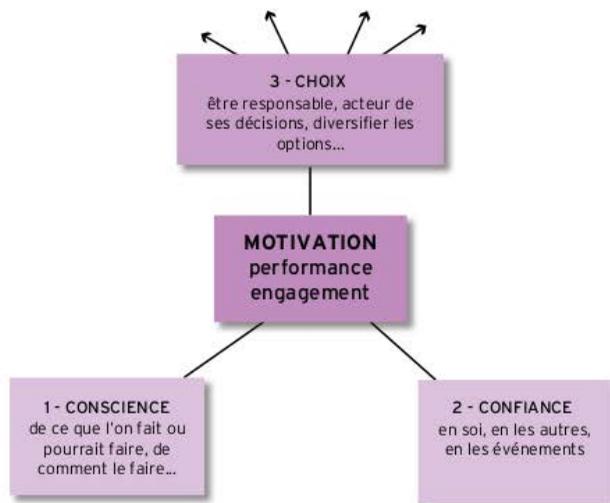
*Application : Un exercice simple consiste à penser chaque matin à « trois belles choses » qui vous soient arrivées récemment, et à trois autres à venir dont la perspective prochaine vous réjouit par avance... La simple évocation mentale de ces belles choses génère des émotions positives et mobilisatrices, ainsi qu'une disposition physique à l'action sereine, dans un état d'esprit positif et constructif.*

**Les états internes sont des schémas neurologiques** : plus vous empruntez l'autoroute neurologique de l'esprit positif, et plus cette dernière vous est familière ; plus il vous est alors facile et confortable de l'emprunter à nouveau ; et plus elle vous fait discrètement signe de lui rendre visite à nouveau... ! Ainsi, cet état d'esprit peut devenir une référence inconsciente, à l'image de votre place préférée à table ou de votre dessert de prédilection... ■



# Le triangle conscience - confiance - choix

DÉVELOPPER CONSCIENCE PUIS CONFIANCE POUR ENSUITE  
OPÉRER LES CHOIX



Source : ICI (Institut de coaching international)

## En résumé

Le développement de la **conscience** de « ce qui se joue » (ce que je fais, comment je le fais et comment je pourrais le faire différemment) contribue grandement à renforcer la motivation d'un individu. Conscient de ses **ressources** et de sa capacité à réussir, il voit sa confiance renforcée. Sa perception de son environnement est affinée, et il développe conjointement un sens de l'opportunité pour s'appuyer sur les éléments de contexte qui lui semblent favorables. S'ouvrent ainsi à lui de nouvelles **possibilités d'agir**, options insoupçonnées qui diversifient ses chemins vers la réussite...

## Insight

*Developing the **awareness** of "what is at stake" (what I'm doing, how I'm doing it and how I could do it differently) greatly helps reinforce our motivation. By becoming aware of our **resources** and our ability to perform, we renew our self-confidence. We start to perceive our surroundings more accurately, all the while developing a sense of opportunity that helps us select those contextual elements which play to our advantage. New paths of action are revealed, hitherto unsuspected options leading to as many roads toward success.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

- › Faciliter le passage à l'action.
- › Élargir la représentation que l'individu se fait de sa situation, lui ouvrant de nouvelles perspectives inédites.

### Contexte

Véritable booster de la motivation et de la performance, le Triangle Conscience - Confiance - Choix est particulièrement utile lorsqu'il s'agit de renforcer la motivation à réussir ou à se lancer dans l'action. Il prépare cette dernière en la rendant concrète et accessible, et ce par plusieurs voies complémentaires.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. **Développer la conscience** : Affiner sa conscience de ce qui se joue (ce que je fais ou pourrais faire, comment je le fais et comment je pourrais le faire différemment) suppose une démarche analytique. Aux antipodes se trouvent les méthodes d'apprentissage mécanique. Ainsi, le musicien répète inlassablement ses gammes. Il pourrait tout autant s'enregistrer et s'écouter d'une oreille critique, pour repérer ses points forts et ses points de progrès, ajuster ce qui doit l'être, s'écouter à nouveau et se féliciter des progrès réalisés... ! Développer la conscience permet de progresser non par l'effort, mais par l'attention, la présence à ce qui se joue. Ainsi, l'analyse du résultat permet non seulement d'ajuster les moyens, mais également de mesurer le fruit de ses nouvelles tentatives et d'ancrer ses réussites.

2. **Renforcer la confiance** : Mesurer la performance contribue alors à renforcer la confiance en soi et dans sa capacité à réussir, ce qui alimente le caractère vertueux du Triangle. Dégagé des doutes, l'individu peut alors être plus réceptif à son environnement, y puiser d'autres ressources et y voir de nouvelles

opportunités : autant de nouvelles sources de confiance.

3. **Envisager différents choix** : Conscient de ses marges de manœuvre et confiant dans ses ressources, l'individu développe une ouverture d'esprit propice à diversifier les chemins possibles, envisageant alors des options inédites, parfois créatives, souvent plus simples et immédiates...

*« Si je mets de l'Intelligence dans ce que je fais, ça marche mieux... ! »  
(A. Cayrol)*

### Méthodologie et conseils

- › Le modèle du Triangle Conscience - Confiance - Choix se base sur un processus itératif comparable à l'amélioration continue, qui suppose une alternance entre l'action concrète et la réflexion (analyse du résultat, prise de recul, recherche de nouvelles voies...).
- › Malgré ses dehors conceptuels, il s'applique à des processus tout à fait concrets (apprentissage d'une technique, pilotage d'un projet, amélioration de la satisfaction clients, réussite à un examen, etc.). ■

## Avantages

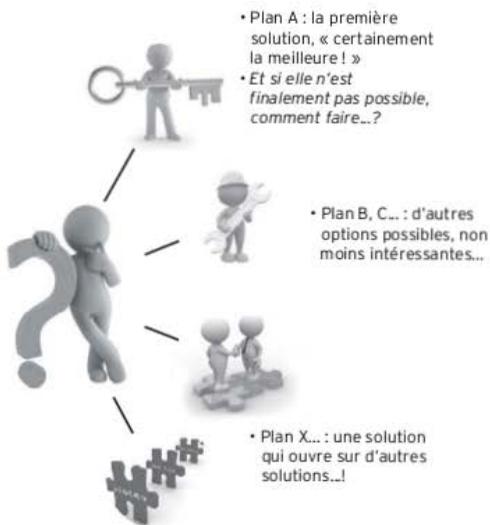
- Le Triangle Conscience - Confiance - Choix oriente la lecture d'une situation vers les ressources dont dispose l'individu, celles qui lui sont spontanément accessibles ainsi que d'autres qu'il ne soupçonnait pas mais également à sa portée. En le remplaçant « en référence interne », le modèle rend l'individu acteur de ses choix.
- Développer la Conscience permet d'apprendre plus rapidement (on gagne du temps à chaque ajustement), et surtout plus sagement (tout est expérience et opportunité de progrès).

## Précautions à prendre

- Si les trois leviers interagissent pour renforcer leur effet bénéfique, c'est néanmoins le développement de la Conscience qui s'avère le point d'entrée le plus immédiatement fructueux.

## Les options possibles

AVOIR TOUJOURS EN TÊTE LA POSSIBILITÉ DE RECOURIR À UNE ALTERNATIVE POUR RESTER SEREIN ET MOTIVÉ



### En résumé

La croyance selon laquelle « Il y a toujours plusieurs solutions... ! » s'avère particulièrement aidante pour prendre du recul dans une situation apparemment bloquée. La simple idée qu'une issue existe, autre celle que semble définitivement condamnée, redonne énergie, confiance et motivation pour se lancer dans l'action malgré tout. Par la porte ou la fenêtre, il y a toutes les raisons d'atteindre l'objectif ! Et l'existence d'un « plan B » redonne de la perspective à une situation dont l'issue semblait perdue.

### Insight

*The conviction that "there are always several solutions..." is especially helpful when we try to step back and gain a wider perspective on an apparently obstructed situation. The simple idea that other answers may exist - other than the one which seems definitely discarded - can rekindle our energy, self-confidence and motivation to act despite everything. "Choosing to go either through the door or through the window", we have every reason to try and reach our goal! The existence of a "Plan B" throws new light on a situation which had seemed hopeless.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

- › Retrouver la motivation et réduire son niveau de stress et de tension dans une situation dont l'issue semble incertaine
- › Se remettre en action vers son objectif, quitte à emprunter un chemin différent de celui initialement imaginé
- › Booster sa créativité pour imaginer des solutions alternatives, innovantes et parfois plus propices.

### Contexte

Dans une situation apparemment bloquée faute de pouvoir mettre en œuvre la solution initialement imaginée, envisager de nouvelles options renouvelle l'intérêt à poursuivre et renforce la motivation à réussir : se donner le choix contribue aussi à responsabiliser celui qui opte pour le plan B, en pleine conscience.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. Clarifier l'objectif qu'on souhaite atteindre, et la solution initialement envisagée.
2. Clarifier les obstacles qui entravent le chemin, et évaluer lucidement les chances d'atteindre son objectif par cette première voie. Il y a peut-être une chance néanmoins ?
3. Accueillir avec ouverture et curiosité les éléments qui semblent bloquer la situation : cette posture relève d'un choix conscient, et s'apparente au recadrage positif (cf. outil 38), qui vise à faire de l'obstacle une opportunité de progrès et de réussite créative...
4. Partir en quête de solutions alternatives et de nouvelles options, ce qui suppose de mobiliser davantage l'hémisphère droit de son cerveau, plus imaginaire et créatif que le gauche, rationnel et cartésien. Se placer dans cette disposition d'esprit n'est pas sans rapport avec la posture de sérendipité (cf. outil 41).

5. Effectuer les arbitrages nécessaires entre les différentes options possibles :

- Vérifier l'écologie de chacune : *Y aurait-il un inconvénient à procéder ainsi ?*
- Mesurer les bénéfices possibles (temps, argent, efforts, etc.) de ces nouvelles voies : *Si je procède ainsi, qu'est-ce que je gagne ? Qu'est-ce que je perds ? Qu'est-ce que je risque... ?*

*« On n'arrive droit au but que par mille chemins. »  
(J. Cocteau)*

### Méthodologie et conseils

› À défaut de pouvoir concrétiser la solution A, se polariser sur la solution B peut finir par rendre cette dernière plus attractive : elle pourrait alors prendre le pas sur la première, qui conservait néanmoins son intérêt... Être au clair sur le scénario qu'on souhaite privilégier est essentiel pour le concrétiser, faute de quoi les deux objectifs peuvent se « télescoper » mentalement.

› Par exemple, si je rate mon train, je prendrai le suivant. Et finalement, je prends mon temps et je suis obligé de prendre le train suivant alors que j'aurai raisonnablement pu avoir le premier ! ■

## Avantages

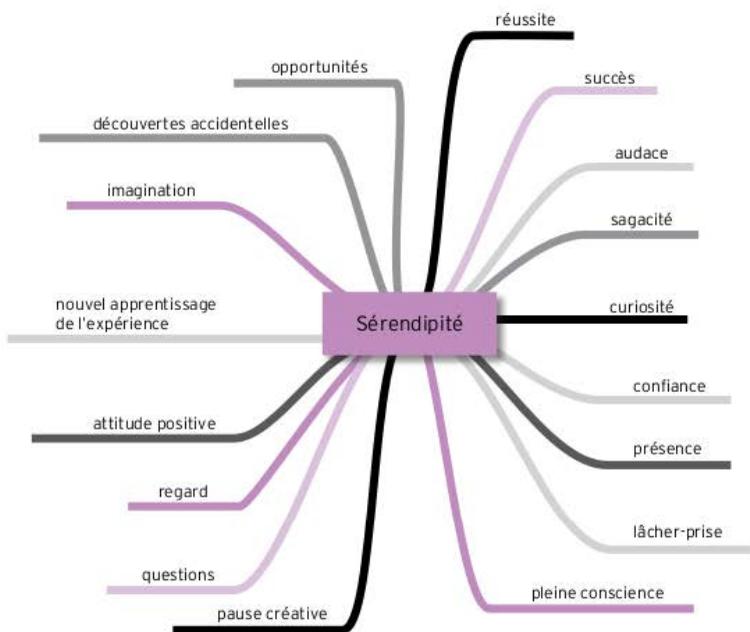
- Ouvrir le spectre des options élargit considérablement le champ de vision et permet d'intégrer des éléments qui nous auraient totalement échappé si tout s'était passé « comme prévu ».
- La notion d'options fait également référence à l'idée de « standards élevés » (à l'image des options d'une voiture) : intégrer de nouvelles options dans son plan d'actions vise ainsi à élever son niveau d'exigence, plutôt que de se satisfaire de solutions « par défaut ».

## Précautions à prendre

- Se dire qu'il y aura « toujours une solution » peut conduire à une attitude attentiste et passive. À l'inverse, choisir de considérer chaque option comme une nouvelle opportunité et un possible enrichissement conduit à se mobiliser concrètement de manière choisie et assumée.

# La sérendipité

ACCUEILLIR LES OPPORTUNITÉS ET LES LAISSER  
NOURRIR SA MOTIVATION



## En résumé

La **sérendipité** est un néologisme qui provient du mot anglais *serendipity*, en référence au conte initiatique persan *Les trois princes de Serendip*. Désignant la faculté de faire des découvertes inattendues par hasard, ce terme revêt de multiples interprétations. À partir d'un état d'esprit optimiste, c'est une attitude permettant de s'adapter aisément au changement, de tirer profit de circonstances imprévues, pour prendre plaisir à être pleinement acteur du changement. Une manière différente de nourrir sa motivation au travers des opportunités qui viennent à nous...

## Insight

*The word "serendipity" was created in 1754 by English writer Horace Walpole after he read a Persian tale of initiation chronicling the journey of the "three princes of Serendip". Designating the talent for making unexpected chance discoveries, the term has several connotations. Starting with an optimistic outlook, the "serendipity attitude" helps us easily adapt to change, taking advantage of unforeseen circumstances. It is a different way of nourishing our motivation, taking advantage of opportunities as they present themselves...*



<http://goo.gl/bzk6TB>

En savoir plus  
(en vidéo)

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

› Mieux accepter l'incertitude et l'impermanence. En lâchant prise sur ce qu'on ne peut changer, on gagne en flexibilité pour mieux s'adapter.

› Être davantage acteur et créateur de sa vie (au lieu de résister et subir) permet de développer de nouvelles ressources, de changer son regard sur une situation et de s'inscrire davantage dans le moment présent.

› Augmenter sa créativité, transformer favorablement les situations inattendues avec davantage de liberté et de plaisir...

### Contexte

Dans des situations non choisies, le concept de sérendipité, allié à un état d'esprit positif et optimiste, permet de saisir les événements extérieurs comme une opportunité d'évoluer, de progresser et de tirer un apprentissage positif d'une expérience, de développer de nouvelles aptitudes.

Tout comme « être positif » (cf. outil 38), cela consiste à développer une aptitude permettant d'être plus présent, plus conscient afin de transformer les problèmes en opportunités, pour découvrir quelque chose d'intéressant et de nouveau que l'on n'aurait pas pu découvrir sans cette situation. Une nouvelle ressource ou une autre vision de la réalité extérieure.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1 Décrire (ou écrire) la situation de manière **factuelle et sans jugement** pour être au plus près du réel, par une introspection ou *via* le questionnement d'un coach.

2. Prendre du **détachement** et du **recul** par rapport à la situation (se place « en position méta »). Dégager alors **ce qu'il y a de positif** dans cette situation, et en tirer des enseignements.

3. Se mettre volontairement et consciemment dans un **état de réceptivité et d'ouverture**. Se connecter à sa partie créative et laisser venir l'inspiration. Accueillir tout ce qu'elle fait émerger **sans jugement ni censure**.

4. En fonction des idées ou pistes qui ont pu émerger, envisager **les nouveaux choix possibles**. Vérifier concrètement en quoi ils sont **écologiques** (respectueux de toutes les parties prenantes du système, bénéfiques pour chacun).

### Méthodologie et conseils

› En pratiquant régulièrement cette attitude, il est possible de renforcer cette habitude afin qu'elle devienne automatique, comme une véritable compétence que vous intégrerez définitivement.

› Elle consiste à « Faire comme si, potentiellement, tout était possible maintenant », et non pas dans un avenir dont, en réalité, on ne sait rien.

« Le hasard ne favorise que les esprits préparés. »  
(L. Pasteur)

## Avantages

- Régulièrement pratiquée et cultivée, la sérendipité permet de mieux s'adapter au changement et de gagner en flexibilité. Apprendre à prendre du recul par rapport aux difficultés rencontrées permet non seulement de transformer à son avantage les événements non désirés, mais également d'attirer des choses plus intéressantes...

## Précautions à prendre

- Accueillir ce qui se présente à vous ne veut pas dire être fataliste ou passif, mais se mettre en état de disponibilité tout en restant proactif, et centré sur ses objectifs.
- Se faire accompagner par un professionnel du coaching et de la PNL pour la phase de « distanciation » (2) peut être profitable.

## Comment être plus efficace ?

### Qu'est-ce qu'être « orienté solution » ?

C'est accueillir et accepter ce qui est, plutôt que résister au changement. Cela permet d'agir en conscience plutôt que subir une situation non voulue, et de prendre plaisir à être pleinement acteur du changement. Faire confiance à ses talents permet de détecter la multitude d'opportunités déjà présentes autour de vous et d'y réagir. Cela revient à garder une attitude proactive, pour saisir les événements extérieurs comme une occasion d'effectuer un changement important, comme une opportunité d'utiliser votre créativité et d'évoluer, de progresser et de tirer un apprentissage positif...

### Comment pratiquer la pleine conscience ?

Porter son attention sur l'action plus que sur le résultat, sur le chemin plutôt que sur la destination. Prendre l'habitude de s'inscrire dans le présent en pratiquant la respiration consciente.

#### Quelques conseils pour y parvenir :

- S'installer dans une position confortable. Se focaliser sur son souffle, sans chercher à le contrôler.
- Laisser libre le flux des pensées, les accueillir sans les juger.
- Laisser un état de bien-être se répandre dans son corps et le calme envahir son esprit. Cette pratique régulière a pour effet d'augmenter son niveau de conscience et d'énergie, et d'installer durablement des états internes agréables. Le retour au réel, sans filtre des émotions, permettra une autre lecture de la réalité pour se sentir « vivant », disponible à ce qui est, pour vivre le moment présent avec

plus d'intensité, se focaliser sur ce qui est pour soi vraiment l'essentiel, et faire émerger l'important qui fait sens.

### S'accorder des temps de pause créative

Pour « ne pas faire toujours plus de la même chose », qui conduit inévitablement au même résultat, prendre le temps de sortir du mode de « pensées automatiques » aide à se libérer de ses conditionnements du passé.

Réussir à créer de nouvelles habitudes, en insérant régulièrement dans sa journée des temps de silence, laisser son esprit vagabonder, et être en état de réceptivité.

Lâcher prise pour accéder en soi à une partie plus créative et développer d'autres ressources, d'autres manières de voir ou d'agir...

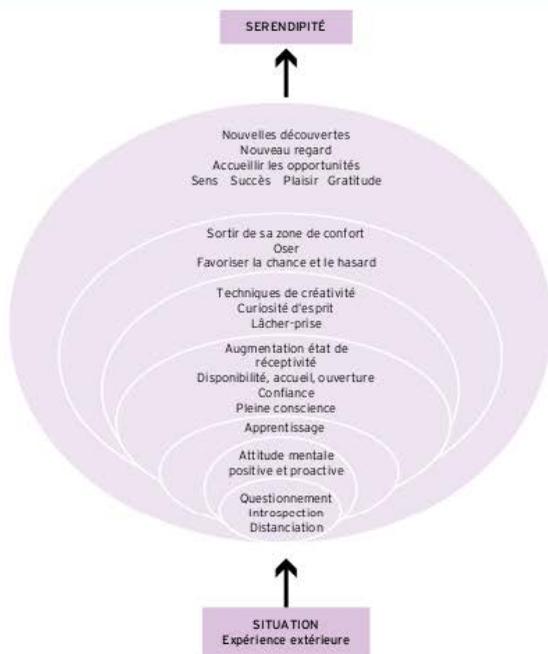
### Oser sortir de sa zone de confort

Abandonner ses conditionnements ou croyances limitantes, c'est sortir du connu. C'est prendre le risque de voir et faire différemment en acceptant d'entrer dans l'inconnu, en essayant quelque chose de nouveau ou d'inhabituel pour renverser son cadre de référence...

### Enclencher une spirale vertueuse

En modifiant nos pensées, nous agissons sur notre réalité. Un état d'esprit curieux et optimiste favorise les découvertes inattendues pour s'ouvrir, avec joie et plaisir, à tous les champs des possibles, de la connaissance et du rêve, pour pouvoir créer et transformer son monde, « réenchanter » sa vie, agir avec moins d'effort et plus de plaisir... Toute situation non désirée se transforme ainsi en expérience riche et féconde, dont vous pourriez même vous réjouir...

## EXEMPLE de Découvertes, inventions, et innovations faites par « sérendipité »



© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

La « sérendipité » est la faculté de découvrir, d'inventer ou de créer ce qui n'était pas recherché. Voici donc quelques exemples célèbres dans divers domaines, qui illustreront plus concrètement ce concept, mélange subtil de hasard, d'intuition, d'observation, de curiosité et de disponibilité mentale permettant de rester à l'affût du neuf...

- En histoire : la découverte de l'Amérique, par Christophe Colomb qui cherchait la route occidentale des Indes.
- Dans le domaine des sciences : l'idée de l'attraction gravitationnelle (conçue par

Newton après avoir reçu une pomme sur la tête), la pénicilline découverte par Fleming, la structure de l'ADN, etc.

- D'autres exemples : le Coca-Cola (qui à l'origine avait des vertus médicamenteuses avant de devenir un soda), la tarte tatin, le Post-it...
- De nombreux artistes (Rimbaud, les Beatles) ou créateurs de produits innovants (Steve Jobs) ont eu recours à des outils de sérendipité (marche, méditation, etc.) favorisant leur créativité. Surfer sur le net produit également beaucoup de sérendipité... ■

# 7

## RENFORCER SA MOTIVATION DANS L'ACTION

« Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, mais parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles. »

(Sénèque)



**N**otre cerveau met à notre disposition de formidables possibilités pour soutenir notre action de manière positive et avec une efficacité renforcée. Si les mécanismes alors mis en jeu peuvent être spontanés, il est également fructueux de cultiver de manière consciente et volontaire des schémas de pensées aidants qui permettront de renforcer notre motivation. Précieux booster lorsque nos compétences méthodologiques ne suffisent plus à donner du sens à notre action...

Aligner les « niveaux logiques » qui structurent son action et ses pensées en termes de finalité (outil 42), choisir d'orienter ses pensées vers la destination choisie, et reformuler les pensées parasites en termes positifs et mobilisateurs (outil 43), développer la conscience de nos besoins motivationnels qui nous poussent à agir (outil 44), autant de leviers qui renforcent considérablement notre efficacité, et multiplie nos chances d'atteindre notre objectif.

Mettre à profit les situations positives vécues auparavant renforce également notre confiance dans notre capacité à réussir, qu'il s'agisse de cultiver des croyances aidantes et favorables (outil 45), ou encore d'instaurer en situation des états internes positifs en activant un ancrage de ressources (outil 46). Mobiliser conjointement nos « quatre cerveaux » (outil 47), ceux qui contribuent le plus à soutenir notre action, permet de conjuguer ses forces dans une même direction pour davantage d'efficacité et de motivation.

Enfin, mettre en œuvre des techniques structurées de partage et d'échange permet de renforcer et d'ancrer positivement les apprentissages (outil 48), cercle vertueux qui contribue à renforcer notre motivation tant individuelle que collective.

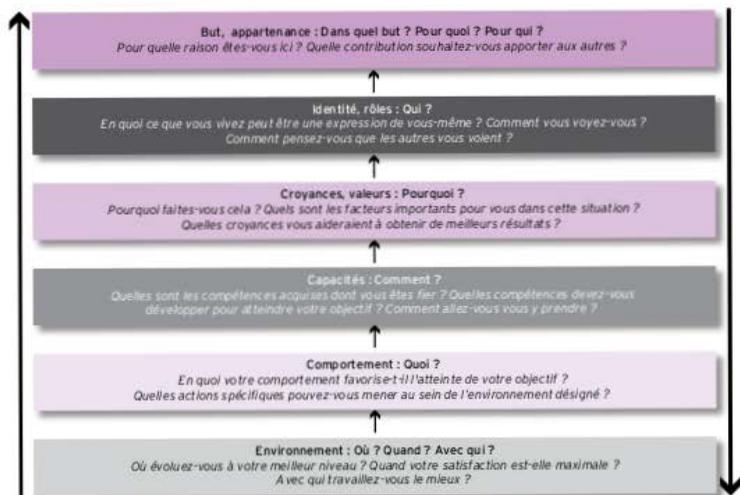
Ont également contribué à la rédaction de ce dossier : Dominique Carabignac (outil 42), coach en développement personnel et professionnel, consultante RH, Sylvie Coste (outil 43), coach certifiée, Ludovic Leroux (outils 44 et 47), coach certifié et consultant, spécialisé en neurosciences et performance, et Gaëlle Rohou (outils 45, 46 et 48), coach certifiée, consultante RH et formatrice, développement de dirigeants et managers.

## LES OUTILS

42 Les niveaux logiques .....	150
43 Le cercle des objectifs .....	152
44 Les besoins motivationnels .....	154
45 Les croyances aidantes .....	156
46 L'ancrage de ressources .....	158
47 Le modèle des quatre cerveaux .....	162
48 Le deep-learning.....	164

## Les niveaux logiques

RÉALIGNER SES NIVEAUX LOGIQUES POUR GAGNER  
EN CONGRUENCE ET EN MOTIVATION...



### En résumé

Le modèle des « niveaux logiques » a été développé par Gregory Bateson, puis démocratisé par Robert Dilts, coach et promoteur de la PNL. Il se compose de 6 niveaux successifs, hiérarchisés du plus concret (niveau inférieur) vers le plus fondamental (niveau supérieur). Parcourir successivement les différents niveaux permet de clarifier les fondements d'une situation pour laquelle on souhaite renforcer sa motivation à réussir et augmenter sa cohérence dans l'action. Ainsi « réalignée » intérieurement, la personne gagne en congruence, portée par le sentiment de pouvoir et de bien-être qui nous habite lorsque nos actions sont en accord avec nous-même. Elle gagne également en hauteur de vue : selon la formule d'Albert Einstein, c'est en envisageant sa situation à un niveau supérieur qu'elle trouvera plus facilement sa solution...

### Insight

Introduced by Gregory Bateson, the "Logical Levels" model has been popularized by Robert Dilts, a well-known coach and author in the area of neuro-linguistic programming (NLP). The model depicts 6 successive levels, from the concrete (lower level) to the most essential (upper level). By going through the various levels in succession, we can clarify the basis of a situation for which we want to find additional motivation while increasing our actions' consistency. After this internal realignment, we find that we have gained in congruence, strengthened by a sensation of empowerment and well-being that emerges when our actions are in harmony with our selves. We also gain a broader overview: according to Albert Einstein, we can find the solution to a problem by envisioning it from a higher level...

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

➤ Renforcer sa motivation à atteindre un objectif en clarifiant ce dernier, en lui donnant à la fois un caractère pragmatique et fondamental : porteur de cohérence personnelle, l'objectif est alors incarné avec congruence.

➤ Gagner en efficacité et en cohérence personnelle en alignant comportements, croyances, valeurs et convictions profondes. Développer le sentiment de son identité profonde et de son but fondamental, pour renforcer sa motivation à incarner son rôle.

### Contexte

S'intéresser aux « niveaux logiques » pour les aligner est propice dans une situation à forts enjeux, et où réussir est particulièrement important. L'outil est également utile pour se réapproprier une situation de changement non choisi, où retrouver la cohérence personnelle. D'une manière générale, réaligner les « niveaux logiques » aide à se mobiliser vers un objectif peu enthousiasmant, et permet de substituer au comportement « nécessaire » une forme de motivation plus fondamentale.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. Clarifier l'objectif que vous souhaitez approfondir au travers des « niveaux logiques », celui vers lequel vous souhaitez renforcer votre motivation à réussir.
2. Parcourir les six « niveaux logiques » de manière ascendante, en les visitant au travers des questions proposées sur le schéma en page de gauche. Chaque niveau s'enrichit au travers des précédents.
3. Une fois atteint le niveau supérieur (but, appartenance), prendre le temps de développer une vision plus périphérique de la situation, fort des éléments qui auront pu émerger.

4. Revisiter les six « niveaux logiques » de manière descendante, et tirer les enseignements de cet éclairage enrichi.

### Méthodologie et conseils

Il est essentiel de cheminer niveau après niveau, et de respecter l'ordre de parcours du modèle : en effet, la progression matérialisée par les niveaux successifs amène l'utilisateur à « élever son niveau de conscience » de considérations pragmatiques (lieu, attitudes et comportements) vers une dimension plus essentielle (identité fondamentale, sens qu'il souhaite donner à sa contribution professionnelle, trace qu'il souhaite laisser, etc.).

Une fois parcourus les six niveaux dans le sens ascendant, descendre les étages dans l'autre sens permet d'enrichir chacun au travers des éléments fondamentaux émergés au niveau supérieur. Selon la formule d'Albert Einstein, c'est en envisageant la situation à un niveau supérieur qu'on trouve plus facilement sa solution. ■

*« Le bonheur, c'est lorsque vos actes sont en accord avec vos paroles. »  
(Gandhi)*

## Avantages

- Traverser chaque étape du processus et visiter successivement chacun des « niveaux logiques » permet d'accroître sa motivation à atteindre son objectif, en se connectant progressivement à des niveaux de conscience et d'énergie personnelle de plus en plus élevés. Chaque niveau vient nourrir le suivant en apportant un éclairage enrichi, propre à renforcer la motivation.

## Précautions à prendre

- L'exercice s'applique à un objectif clairement formulé en amont, de manière à rester centré sur ce dernier. En effet, les niveaux supérieurs sont propices à la dispersion, tant ils peuvent donner accès à des considérations bien plus larges que le cadre initial de l'exercice. Il importe de revenir ensuite à l'objectif initialement poursuivi, pour l'enrichir de tous les enseignements retirés de l'exercice.

## Le cercle des objectifs

TRIER CE QUE L'ON NE SOUHAITE PLUS POUR SE MOBILISER  
POSITIVEMENT VERS NOTRE OBJECTIF



Source : Louise Charbonneau, CQPNL (Centre québécois de programmation neuro-linguistique)

### En résumé

Malgré notre ferme intention de changement, nous peinons parfois à atteindre l'objectif que nous pensons pourtant viser, irrémédiablement attirés vers ce que nous souhaiterions pourtant éviter... S'autoriser à penser à ce que nous ne voulons plus contribue à nous y maintenir. Ainsi, il est souvent plus aisé de faire la liste de ce qui ne nous convient pas ou plus, plutôt que d'énoncer clairement ce que nous voulons obtenir. Le **cercle des objectifs** propose un cadre méthodologique et visuel pour classer nos objectifs en privilégiant les formulations positives, celles qui expriment notre destination la plus motivante...

### Insight

*In spite of our firm intention to change, sometimes we experience great difficulty in attaining the target we thought we were aiming for and remain hopelessly attracted, instead, to what we are actually trying to avoid. Permitting our thoughts to orbit around what we no longer desire actually tends to maintain us in that undesired position. It is often easier to list what we don't like instead of clearly expressing what we actually wish to obtain. The **Circle of Goals** provides a methodological and visual framework for sorting out our goals by favoring positive wordings to truly express the goal that motivates us above all others.*



<http://goo.gl/uBtRPa>

En savoir plus  
(en vidéo)

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

Le cercle des objectifs permet d'élever son niveau de conscience dans une situation que l'on souhaite modifier. Il constitue un outil de diagnostic et de recentrage au service du but à atteindre : il permet de clarifier et d'affiner la formulation de son objectif, et d'atteindre un meilleur alignement avec ses besoins et ses valeurs pour gagner en efficacité dans l'action.

### Contexte

Une personne exprime un inconfort et un besoin de changement : ses pensées focalisées sur les obstacles la mettent en souffrance (elle y réagit volontiers par des injonctions du type « Oui, mais... ! »), certains de ses comportements ou attitudes lui paraissent improductifs pour la réalisation de son projet, et ce de manière récurrente. Elle peut avoir tendance à se disperser dans ses actions, parasitée par des formulations « négatives » de son objectif (« J'en ai assez de..., je ne veux plus... »).

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. Décrire la situation, les difficultés rencontrées, ses ressentis et ses souhaits à un tiers.
2. Sur une feuille de papier, dessiner un cercle. Y reporter les éléments précédemment évoqués de la manière suivante :
  - Est inscrit à l'**extérieur du cercle tout ce qu'on ne veut pas**, plus ou que l'on veut changer dans sa vie, dans ses attitudes, dans sa situation. *Exemple* : un manager constate qu'il n'obtient pas ce qu'il souhaite de la part d'un de ses collaborateurs. « C'est toujours la même chose, il me fait faux bond au dernier moment et je me retrouve à faire moi-même le travail ».
  - Pour chacun des éléments évoqués, le sujet inscrit au **centre du cercle ce qu'il veut à la place** de façon précise. *Exemple* :

responsabiliser son collaborateur, que ce dernier rende son travail à temps.

3. Affiner ensuite les éléments situés à l'extérieur et à l'intérieur du cercle, pour élaborer un objectif plus détaillé.
4. Découper l'extérieur du cercle pour ne garder que son objectif. L'extérieur peut être détruit (découpé en confettis, etc.).
5. Pour développer une perception concrète de l'objectif visé, l'intérieur du cercle peut être enrichi au travers d'illustrations (issues de magazines, de dessins, etc.) : mobiliser toutes les modalités possibles (vue, toucher, son, etc.) contribue à matérialiser et à magnifier l'objectif (choix d'écriture, de couleurs, de textures), pour le rendre encore plus motivant.

### Méthodologie et conseils

Le cercle des objectifs s'appuie sur la question centrale : « Que voulez-vous à la place de... ? ». Or, notre inconscient ne connaît pas la négation... Ainsi, au cœur du problème décrit par le sujet, l'outil fait émerger la situation désirée. La démarche lui permet de passer inconsciemment d'un "état problème" à un « état solution » : ses pensées se trouvent automatiquement orientées vers ses aspirations et choix futurs. Ainsi, la formulation affirmée de l'objectif se présente sous une forme affirmative et positive. ■

*Par le cercle des objectifs, substituer à la situation jugée « indésirable » des objectifs positifs, concrets et motivants car porteurs de cohérence personnelle...*

### Avantages

- La clarification des objectifs est induite par la séparation des éléments qui ne font pas partie du projet d'avec ceux qui s'y inscrivent pleinement. C'est cette clarification qui renforce la motivation de la personne, et sa confiance dans sa capacité à réussir à atteindre son objectif.

### Précautions à prendre

- Il est important de valider que la personne a pouvoir d'influence et de décision sur l'objectif final inscrit au centre du cercle.

## Les besoins motivationnels

### REPÉRER CE QUI EST À L'ORIGINE DE SA MOTIVATION POUR NOURRIR SON BESOIN

Besoin de Certitude	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir des repères, un cadre, se sentir en sécurité...</li> <li>• Savoir où je vais...</li> </ul>
Besoin d'Incertitude	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être stimulé, me confronter à la nouveauté</li> <li>• Me donner des challenges, prendre des risques...</li> </ul>
Besoin d'être Aimé, apprécié	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être apprécié, et accepté pour qui je suis...</li> <li>• Me sentir appartenir à un groupe, trouver ma place dans un collectif</li> </ul>
Besoin de Reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Me sentir important, reconnu</li> <li>• Bénéficier de retours valorisants (matériels, relationnels, symboliques...)</li> </ul>
Besoin de Progression	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évoluer, me sentir dans une dynamique de construction</li> <li>• Avancer vers « quelque chose », avec des critères de progression...</li> </ul>
Besoin de Contribution	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Me sentir utile, laisser une trace...</li> <li>• Participer à faire évoluer et grandir les autres...</li> </ul>

Source : Institut des Neurosciences Appliquées

#### En résumé

Qu'est ce qui nous motive, nous donne envie de passer à l'action ? Les neurosciences motivationnelles proposent un modèle pragmatique à ce propos, au travers des six **besoins motivationnels**. Chacun d'entre nous est animé par ces six besoins indispensables à satisfaire : ils sont à l'origine de chacune de nos actions et permettent de répondre à la question fondamentale : « Pourquoi fais-je ce que je fais ? ». C'est à chacun d'entre nous qu'il appartient d'écouter et de respecter ces besoins, qu'il s'agisse des siens ou de ceux de ses collaborateurs. Les connaître et y répondre au mieux permet de renforcer sa motivation en repérant ce qui nous aidera à passer à l'action !

#### Insight

*What actually motivates us, what propels us into action? Motivational neuroscience proposes a pragmatic model of six motivational needs. Every one of us is driven by six needs that demand unconditional satisfaction: they are at the origin of all of our actions and provide the answer to the fundamental question "Why am I doing what I'm doing right now?". Our task is to listen to those needs and respect them, whether they be our own needs or those of our co-workers. To know and optimally provide for them helps us reinforce our motivation by identifying exactly what propels us into action.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

» Accueillir tout comportement avec recul (e vôtre ou celui d'autrui), avec l'idée qu'il répond à un ou plusieurs des six besoins motivationnels.

» Clarifier les besoins motivationnels de ses collaborateurs pour mieux comprendre leur comportement. Utiliser les besoins motivationnels comme levier de motivation, en choisissant d'y répondre et de nourrir les plus mobilisateurs.

### Contexte

Formulé négativement, on peut dire si l'on ne répond pas aux besoins d'autrui, on ne peut parvenir à le motiver à nous suivre... Or, chacun est unique : nous réagissons différemment les uns des autres dans une même situation, en fonction de nos besoins. Pour motiver quelqu'un, les récompenses ne suffisent pas : la véritable motivation est intrinsèque, elle vient de l'intérieur, de ce qui est important pour chacun, de ses besoins.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. **Comprendre comment se déclinent les six besoins motivationnels pour vous :** *Exemple :* concrètement, à quoi ressemble pour vous le besoin de certitude ? De quel type de repères avez-vous besoin ? Sur quel plan avez-vous besoin d'être sécurisé ? Professionnellement, que recherchez-vous, et qu'est-ce que ça vous apporte lorsque vous l'obtenez ?

2. **Déterminer parmi les 6 besoins motivationnels lesquels dominent :** Plusieurs besoins peuvent coexister, selon le contexte. *Exemple :* dans mon travail, je recherche de la certitude : je suis salarié et j'aime savoir que j'aurai un salaire à la fin du mois. Dans mes relations au travail, je recherche à la fois le fait d'être

apprécié par mes collaborateurs et de la reconnaissance de mes supérieurs.

3. **Choisir de nourrir ses besoins motivationnels par des actions concrètes :** Repérer les actions que vous pouvez mettre en place pour nourrir vos besoins dominants, et identifier de quoi vous avez besoin pour le faire concrètement... *Exemple :* pour nourrir mon besoin d'incertitude, je vais mettre en place un challenge mensuel qui me stimulera et boostera ma performance. Pour nourrir mon besoin de progression, je mets en place un tableau de suivi de mon chiffre d'affaires pour matérialiser sa progression.

### Méthodologie et conseils

Pour repérer son besoin dominant, on peut utiliser une échelle de valeurs : « Sur une échelle de 1 à 10, à combien puis-je évaluer mon besoin de reconnaissance ? ». Mesurer et quantifier ses différents besoins motivationnels permet de les comparer les uns aux autres et de les hiérarchiser. ■

« Ne pas essayer d'être quelqu'un de célèbre mais plutôt une personne de valeur. »  
(A. Einstein)

## Avantages

- Découvrir vos besoins motivationnels et ceux de vos collaborateurs permet de mieux se comprendre et de motiver une personne en fonction de ses besoins personnels et non au travers des seuls repères de l'entreprise. À l'échelle d'une équipe, cela permet de mettre en place différents outils répondant aux besoins de chacun, et cela de manière différenciée.

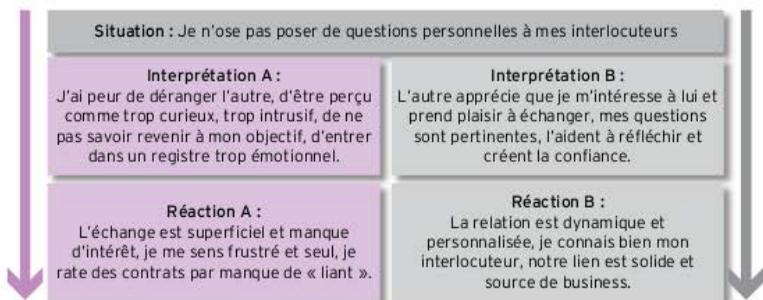
## Précautions à prendre

- Nos besoins ne sont pas identiques à ceux des autres, même si nous travaillons dans le même contexte, et avec les mêmes objectifs. Il est important de clarifier les besoins des autres en se détachant des siens, et réciproquement... !

## Les croyances aidantes

### CULTIVER CE QUI NOUS SÉCURISE DANS L'ACTION

#### TRANSFORMER UNE CROYANCE LIMITANTE EN CROYANCE AIDANTE : UN EXEMPLE CONCRET



#### En résumé

Une croyance est une affirmation personnelle que nous pensons vraie. Elle porte sur la perception que nous avons de nous-mêmes, des autres et du monde en général. Les croyances se construisent et se renforcent à partir de nos expériences, par généralisation ou par relation de cause à effet, notamment à partir de l'attitude de personnes importantes dans notre vie. Telle la méthode Coué, nos croyances agissent comme des prophéties auto-réalisatrices.

Notre système de croyances est la base de notre vision du monde : il façonne nos pensées, nos décisions, nos sentiments et nos actions. Une croyance n'est ni bonne ni mauvaise. En revanche, elle peut être aidante ou limitante selon les situations. Adopter des **croyances aidantes**, c'est donc se donner les moyens de mobiliser nos ressources, avec plus d'aisance et d'efficacité, donc davantage de satisfaction et de motivation dans l'action.

#### Insight

*A belief is a personal assertion we believe to be true. It has bearing on the way we perceive ourselves, our fellow human beings and the world around us. Beliefs are built and reinforced from experience, by generalization or by a cause-and-effect connection, and they are notably influenced by the attitude of people we find important in our lives. Thanks to autosuggestion, our beliefs inevitably act as self-fulfilling prophecies.*

*Our system of beliefs forms the basis of our world view: it shapes our thoughts, our decisions, our feelings and our actions. A belief is neither good or bad. But it can be helpful or constraining, according to the situation we are dealing with. To adopt **helpful beliefs** is a way of mobilizing our resources, thereby achieving more ease and efficiency, leading to a greater degree of satisfaction and motivation.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

- » Prendre conscience de ses filtres et les identifier.
- » Tirer les leçons de nos expériences pour influencer nos stratégies d'adaptation individuelles et nos comportements au sein de notre environnement.
- » Entretenir et prendre soin de ses croyances aidantes, pour agir positivement sur la confiance en soi, la force et l'estime de soi, la motivation.

### Contexte

Adopter des croyances aidantes est particulièrement utile pour se mettre en confiance, mobiliser ses talents, son énergie et ses forces. Être convaincu que « je vais réussir », que « j'ai toute les ressources ou les capacités de les acquérir pour parvenir à mon but », « qu'il n'y a pas d'échec, il n'y a que des expériences » contribue à mobiliser au quotidien ses pensées, ses émotions, ses actions dans cette direction.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. **Identifier ses croyances limitantes.** Pistes d'exploration possibles : « Je n'arriverai pas à... parce que... ; Si je réussis à..., j'ai peur de... ; Je ne suis pas capable de... parce que... ; Je ne mérite pas d'être... parce que... »
2. « Ramollir » les croyances limitantes. Il s'agit d'ouvrir le champ des possibles. Challenger les généralisations : « Toujours ? Jamais ? Personne ? ». Objectiver le coût de la croyance : « Que m'en a-t-il coûté d'agir ainsi ? Si je maintiens cette croyance, que risque-t-il se passer ? »
3. **Clarifier la situation : Situation/Interprétation/Réaction.** Décrire en quelques mots la situation actuelle, noter la réaction mise en œuvre, et entre les deux l'interprétation qui

vous amène de l'une à l'autre : « Sur quoi je me base pour agir ainsi ? Quelles sont les histoires que je me raconte ? »

4. **Modifier l'interprétation de la croyance.** Il s'agit de changer de filtre. Écrire la réaction souhaitée, puis les interprétations possibles : « Qu'est-ce que je ferai mieux de me raconter ? Quelles seraient les autres interprétations plausibles que je pourrais faire ? »

5. **Faire vivre la croyance aidante.** Lister les situations dans lesquelles ces nouvelles interprétations seront une ressource et mettre en pratique !

*« Si vous traitez un individu en fonction de ce qu'il est, il le restera. Si vous le traitez comme s'il était déjà ce qu'il pourrait être, il le deviendra. »*  
(Goethe)

### Méthodologie et conseils

Construire et développer des croyances aidantes, c'est tirer parti de ses expériences, s'appuyer sur les relations qui font grandir, et associer suffisamment de plaisir à la croyance aidante à adopter pour créer la motivation nécessaire au changement. ■

## Avantages

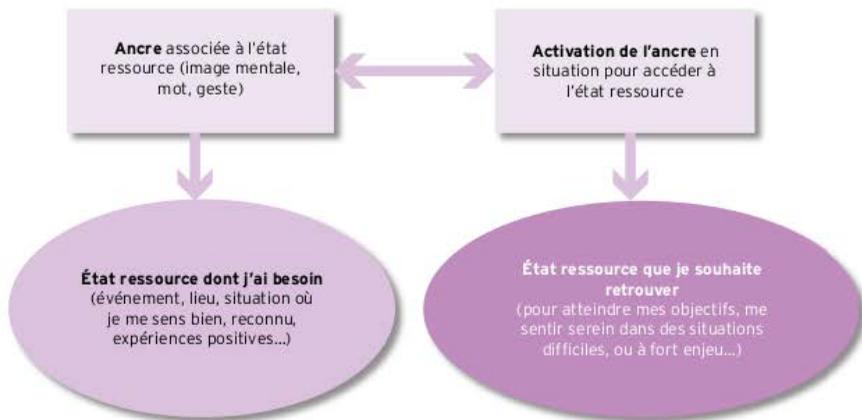
- Cultiver ses croyances aidantes est une opportunité de mieux se connaître et de prendre sa vie en main. Agir en ayant conscience de ses propres filtres libère une énergie constructive et positive et donne un pouvoir pour agir avec succès et réussite. Adopter une croyance aidante, c'est s'autoriser à saisir une opportunité, à tenter sa chance, à oser faire différemment.

## Précautions à prendre

- Les croyances se protègent elles-mêmes de leur mise en lumière par tout un tas de ruses ! Travailler sur ses croyances demande de la méthode, du savoir-faire et de la prudence. Aussi, l'accompagnement par un professionnel du changement est recommandé.

## L'ancrage de ressources

### MOBILISER DES ÉTATS INTERNES POSITIFS



#### En résumé

Un **ancrage** est un apprentissage fait à un moment de notre vie, un déclencheur qui suscite une réaction automatique au niveau de nos pensées, de nos émotions et de nos comportements. Le principe est simple : il s'agit d'associer délibérément un état de stimulation positive à l'action pour laquelle vous voulez vous motiver. Réaliser un ancrage vise donc à se placer automatiquement dans un état ressource de motivation, pour obtenir le changement souhaité et atteindre un objectif. C'est une technique privilégiée en PNL. L'ancrage est ce qui va déclencher la réaction émotionnelle. Cela peut être un geste, comme le pincement des doigts, ou encore une représentation mentale, visuelle ou auditive. L'ancrage est ce que je vis et la façon dont je le vis. Plus on utilise un ancrage et mieux il fonctionne, alors ancrez !

#### Insight

*An anchor is an association made at a certain moment in our lives, a trigger that arouses an automatic reaction in our thoughts, our feelings and our behavior. The principle is simple: you can deliberately associate a positive stimulus with the action for which you are seeking motivation. To create an anchor helps you to automatically place yourself in a state of motivation to obtain the desired change and reach a certain goal. It is one of the most widely used techniques in NLP. The anchor is what activates the emotional reaction. It can be a gesture - such as snapping one's fingers - or a mental, visual or auditory image. Anchoring is what you experience and the way you experience it. The more you use anchoring, the better it works - so go ahead and start anchoring!*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

- › Se mettre rapidement en énergie positive et mobiliser plus facilement ses ressources.
- › Disposer d'un déclencheur qui vous permettra d'accéder à un état ressource à chaque fois que vous en aurez besoin ou envie et de stimuler l'auto-motivation
- › Mieux gérer ses émotions, pour soi-même et dans ses relations avec les autres.

### Contexte

Mobiliser des états internes positifs est particulièrement utile pour se mettre en condition favorable lors de la réalisation d'une action donnée. Par exemple, *être serein et dynamique lors d'une présentation en public* ou *être assertif lors d'une négociation commerciale* sont autant d'ingrédients qui faciliteront l'atteinte de votre objectif, tant que le plan qualitatif que quantitatif.

## Comment l'utiliser ?

Il s'agit d'associer une ancre à une évocation mentale donnée, pour être à même de mobiliser l'état interne associé lorsque vous en aurez besoin.

### Étapes

1. **Choisir un état ressource.** Quel état émotionnel vous sera utile ? Quelles en sont les caractéristiques ? Dans quelles situations le mobiliserez-vous ?
2. **Choisir une ancre.** Il s'agit d'une image, d'un mot ou d'un geste qui symbolise votre ressource. Par exemple, le mot « bonheur », l'image d'un repas entre amis, une pression entre le pouce et l'index... peuvent être utilisés comme des moyens d'ancrer un état interne.
3. **Entrer dans l'état ressource souhaité,** en retrouvant le souvenir d'un moment dans lequel vous étiez dans cet état. Faites une évocation mentale de cette situation, faites

« comme si » vous y étiez. Veillez à être pleinement en contact avec l'état d'esprit, les sensations, les émotions qui caractérisent cet état.

4. **Ancrer l'état ressource** en activant l'ancre que vous avez choisie (entendre mentalement le mot « bonheur », ou encore réaliser le geste choisi), lorsque vous êtes pleinement dans l'état ressource souhaité.
5. **Répéter l'expérience** au moins 3 fois pour renforcer l'association : vérifier que l'utilisation de l'ancre permet de mobiliser facilement l'état ressource. Sinon, répéter encore !
6. **Associer l'état ressource à l'objectif.** Se placer dans l'état ressource et en même temps, se transporter mentalement dans la situation choisie. Vivre cette situation par anticipation tout en restant dans l'état ressource.

### Méthodologie et conseils

Réaliser un ancrage de ressources nécessite du temps pour dérouler le processus et « entrer » dans l'état ressource souhaité, le ressentir pleinement avant d'installer l'ancre. Pour un résultat probant, il peut être utile de renouveler l'exercice plusieurs fois, plusieurs jours consécutifs.

*Chacun peut agir sur ses émotions et choisir les états internes dans lesquels il souhaite se trouver pour faciliter la mise en mouvement, l'action et la performance.*

### Avantages

- Savoir mobiliser des états internes positifs permet de se doter des ressources dont on a besoin pour passer à l'action avec confort et efficacité. Piloter ses émotions permet d'associer délibérément un état positif à la tâche pour laquelle vous souhaitez vous motiver.

### Précautions à prendre

- À l'inverse, l'évocation mentale d'une situation négative peut entraîner un ancrage négatif, qui freinera l'action : *J'ai eu un accident de voiture ici, à chaque fois que j'y repasse, j'ai le frisson qui revient.*

**Comment être plus efficace ?****S'assurer de l'intensité et de la « pureté » de l'état ressource mobilisé**

L'intensité dépend de la façon dont un état particulier a été ressenti. Il était par exemple plus facile pour Pavlov de conditionner à saliver des chiens affamés que des chiens rassasiés. Aussi, plus l'état ressource est vécu intensément, plus facilement il sera mémorisé et plus rapidement il sera associé à l'ancre choisie.

La « pureté » dépend des pensées, associations ou réactions hors sujet ou conflictuelles qui ont pu contaminer l'expérience que vous souhaitez utiliser pour réaliser l'ancrage. Il est possible d'expérimenter intensément l'état à ancrer tout en le mélangeant avec d'autres états et expériences. L'ancrage sera donc « pollué » et moins efficace. Il est donc essentiel de vérifier qu'en activant l'ancre, vous obtenez exactement l'état que vous avez ancré.

**Favoriser l'aspect unique et spécifique du stimulus utilisé comme ancre**

Cette notion fait référence au fait que nous sommes toujours en train de faire des associations entre les signaux du monde qui nous entoure, nos états internes et nos réactions. Certains stimuli sont si communs qu'ils constituent des ancres inefficaces, car ils sont déjà associés à de nombreux contextes. Serrer la main ou toucher l'épaule sont des stimuli bien plus communs que de pincer le bout de l'auriculaire. Des stimuli uniques font des ancres qui durent mieux et plus longtemps. L'ancre doit également symboliser votre ressource, elle doit faire sens pour vous avec l'état que vous souhaitez mobiliser.

**Mobiliser l'état ressource avec la technique du « comme si »**

Pour William James, psychologue américain, l'émotion traduit une réponse aux modifications physiologiques : *« Nous nous sentons tristes parce que nous pleurons »*. Aussi, il estime que la façon la plus rapide d'accéder à un état interne est d'entrer dedans physiquement, en faisant « comme si ». Ceci est une manière d'entrer dans l'état ressource souhaité par le corps : *« Si vous étiez dans cet état ressource, comment vous tiendriez-vous ? Quels seraient vos gestes, votre tonus musculaire, l'expression de votre visage, votre respiration, le ton de votre voix ? Adoptez tous ces éléments maintenant. Prenez un instant pour rester dans cet état et en faire l'expérience »*.

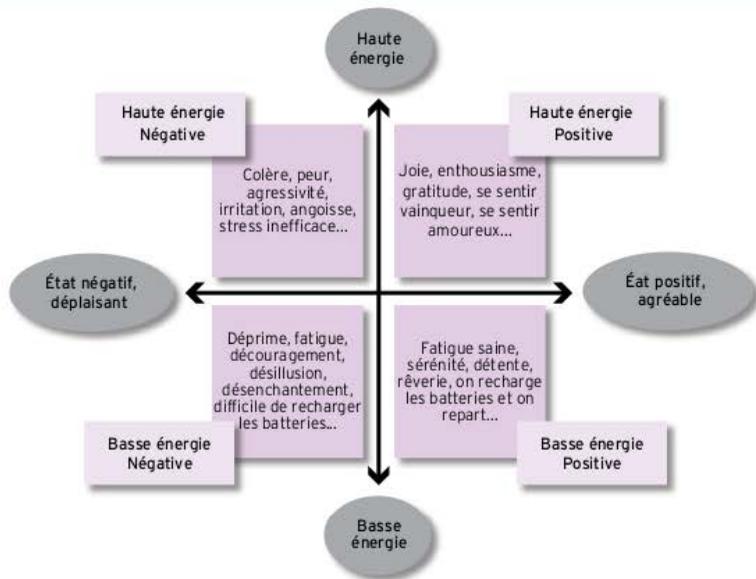
**Choisir le bon moment pour assembler le stimulus et la réponse**

En PNL, la période optimale d'ancrage est fonction du pic d'intensité de l'état que l'on est en train d'ancrer. Le stimulus de l'ancre doit être installé juste avant que l'intensité de l'état émotionnel atteigne son pic. Une association efficace est ainsi créée entre l'état ressource et l'ancre.

**Porter attention au contexte entourant l'expérience d'ancrage**

Le contexte influence l'ancrage de façon importante et souvent ignorée, certains signaux de l'environnement pouvant être associés malgré eux et devenir ainsi des ancres. De ce fait, de nombreuses ancres sont dépendantes du contexte, c'est-à-dire qu'elles fonctionnent plus efficacement dans le contexte dans lequel elles ont été initialement établies. Soyez donc attentifs à votre environnement lorsque vous réalisez un ancrage.

## CAS : Savoir identifier, situer et mobiliser ses états internes



Source : Institut de Coaching International

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

**Le modèle de la haute énergie** est un outil utile pour prendre conscience des états internes dans lesquels on se situe le plus fréquemment. L'idée que l'émotion est une force irréprensible qui risque de « tout casser » est répandue. Un proverbe chinois dit que « *nos peurs ne sont que des tigres en papier* ». Identifier, nommer et socialiser ses émotions permet de dédramatiser, de diminuer la peur associée et de passer à l'action de façon constructive pour :

- Définir si l'état interne mobilisé dans telle ou telle situation est une réaction adaptée à une situation donnée, ou bien s'il s'agit plutôt d'une façon prédominante de réagir et de se comporter, quelles que soient les situations.

- Choisir les états émotionnels que vous souhaitez mobiliser. Nous sommes équipés neurologiquement pour gérer nos états internes et agir sur nos émotions, sans se soumettre systématiquement aux attendus de l'environnement. Ce sont nos croyances limitantes qui nous empêchent d'être dans nos états internes ressources choisis !
- Ancrer des états internes positifs qui sont pour vous des ressources, en haute énergie et en basse énergie, afin de pouvoir agir sur votre tonus émotionnel et influencer ainsi votre motivation, ingrédient clef de votre performance actuelle et future ! ■

## Le modèle des quatre cerveaux

RENDRE SES OBJECTIFS MOTIVANTS EN « HARMONISANT »  
SES QUATRE CERVEAUX...



Source : Institut des neurosciences appliquées

### En résumé

Face à un projet très motivant et qui nous fait rêver, il nous arrive de repousser sans cesse... Pour mieux comprendre où se situe le blocage qui nous empêche de passer à l'action, les neurosciences motivationnelles font l'hypothèse de l'*harmonisation des quatre parties de notre cerveau* : ainsi, c'est le conflit, la disharmonie ou les intérêts opposés entre ces quatre parties qui peuvent nous empêcher d'atteindre nos objectifs. Si l'une des parties n'est pas impliquée, elle fera alors barrage à notre engagement, et nous apportera toutes les excuses pour « procrastiner ». Le modèle des 4 cerveaux propose une manière originale et performante de se motiver et d'atteindre nos objectifs à moindre effort.

### Insight

*When we are faced with a project that inspires us, a project we dream of, sometimes we tend to postpone it. To understand where the roadblock to action might be located, motivational neuroscience proposes a *harmonization of the four sections of the brain*. The conflict, the disharmony or adverse interests opposing the four sections could be what actually keeps us from attaining our goal. If one section is not involved, it can disrupt our implication, leading us to think up all kinds of excuses to justify our procrastination. The Four Brains Model provides an original and efficient method to motivate oneself and attain goals with minimal effort.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

- › Clarifier votre objectif afin d'augmenter votre motivation, et pouvoir mettre en œuvre un objectif qui sera naturellement accepté et désiré par toutes les parties de votre cerveau.
- › Résoudre les schémas mentaux qui nous empêchent de réaliser un objectif.

### Contexte

Lorsque notre objectif n'est pas clair, notre inconscient met en œuvre des stratégies qui entravent notre passage à l'action. Ainsi, parfois la motivation n'est pas seulement une question de « vouloir », mais plutôt de « voir » là où je vais.

Dans le doute, et faute de projet clarifié, notre cerveau va nous « freiner » pour nous éviter la douleur de l'échec, de l'inconnu...

À l'inverse, clarifier sa destination en mobilisant ses quatre cerveaux rend notre objectif prioritaire pour notre inconscient : il en devient bien plus motivant, et accessible à moindre effort.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. Clarifier une première formulation de son objectif.
2. Mettre à profit le néocortex gauche, cerveau rationnel avec lequel nous communiquons par les mots : **décrivez votre objectif avec des mots, en termes d'étapes et de processus.** Exemple : mon objectif est d'augmenter ma productivité de 10 %.
3. Mettre à profit le néocortex droit, cerveau imaginaire avec lequel nous communiquons par les images : **décrivez ce que vous voyez en imaginant que vous avez atteint votre objectif, représentez le symboliquement, soyez à l'écoute de votre intuition.** Exemple : je me vois en train d'observer mon rapport d'activité dans un an avec 10 % d'augmentation.

4. Mettre à profit le cerveau médian, cerveau des émotions avec lequel nous communiquons par les sensations : **décrivez ce que vous ressentez en ayant atteint votre objectif.** Exemple : cela me rend fier et heureux, je souris et je sens de l'énergie dans mon corps, notamment au niveau des épaules et du torse !
5. Mettre à profit le cervelet, cerveau du mouvement avec lequel nous communiquons par l'action : **décrivez ce que vous devez faire pour atteindre votre objectif.** Exemple : je passe en revue les actions mises en place...

*« Il faut avoir des rêves assez grands pour ne pas les perdre de vue lorsqu'on les poursuit. »  
(O. Wilde)*

### Méthodologie et conseils

Prenez le temps de vivre chaque étape du processus, de visualiser votre objectif atteint et de ressentir les émotions dans votre corps. Il peut être utile de se faire aider par un interlocuteur (coach) qui vous guide efficacement pour visiter la situation visée de manière non seulement mentale mais également émotionnelle. ■

### Avantages

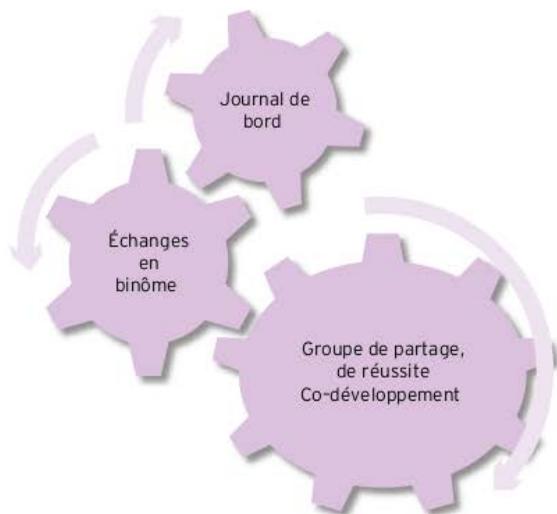
- Le modèle des quatre cerveaux permet d'affiner et d'approfondir la vision de ce que l'on veut vraiment, de manière à atteindre ses objectifs de manière fluide...
- Harmoniser ses différents cerveaux permet également de tirer profit de ses expériences positives en mobilisant ses souvenirs sous la forme d'états ressources : ainsi, utiliser la mémoire d'une réussite dans l'un des aspects de notre vie et la revisiter au travers des quatre cerveaux permet alors d'en transposer les bénéfices dans un autre aspect de notre vie, et d'ainsi renforcer notre motivation à réussir... !

### Précautions à prendre

- Si vous ne ressentez aucune émotion à la perspective de votre objectif atteint, c'est peut-être qu'il n'est pas assez motivant. Réfléchissez aux enjeux de votre objectif, et à toutes les raisons qui pourraient renforcer votre motivation...

## Le deep-learning

TENIR SON JOURNAL DE BORD, TRAVAILLER EN BINÔMES  
POUR ANCRER SES RÉUSSITES



### En résumé

L'apprentissage en profondeur se différencie de l'apprentissage « en surface » qui repose sur le « par cœur » ou la simple répétition, sans compréhension ni utilisation. Il s'appuie sur des approches constructivistes (à la rencontre des neurosciences et de l'intelligence artificielle), qui débouchent pour l'apprenant sur la modélisation et la mise en pratique. Concrètement, tenir son journal de bord, travailler en binôme ou au sein d'un groupe de réussite, sont autant d'approches valorisant la collaboration, la mise en pratique et le retour d'expérience comme leviers de motivation. La motivation est un facteur d'apprentissage bien connu des enseignants et des formateurs. Ainsi, le « *deep-learning* » est aussi une source de motivation et de confiance pour passer à l'action !

### Insight

As opposed to surface learning - which contents itself with memorization and simple repetition without true understanding or usefulness -, *Deep Learning* has emerged from the convergence of the neurosciences and AI in what is called constructivism, and it proposes a series of models and practical applications for the learner. Concretely, the act of keeping one's own logbook, of working in a one-on-one partnership or in a success-oriented team are as many approaches that place value in the act of collaboration, practical application and experiential feedback as levers for motivation. Teachers and trainers are very well aware that motivation is an outstanding factor in the learning process. *Deep Learning* can thus serve as a further source of motivation and self-assurance to propel us into action!

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

- › Mettre en action ses apprentissages et les adapter à la réalité du terrain.
- › Formaliser ses avancées et ses difficultés pour prendre appui sur du concret.
- › Se confronter de façon bienveillante et constructive avec soi-même et avec les autres.
- › Se motiver par une démarche d'auto-évaluation, de progrès et d'amélioration continue.

### Contexte

Mettre en place des actions pour soi-même permettant de prendre du recul sur ses apprentissages et de bénéficier de retours d'expérience est particulièrement mobilisant. Par exemple, *écrire son objectif, son plan d'action, les ressources dont on dispose et les points de vigilance* pourra servir de cap tout au long d'une action. De même, *rencontrer régulièrement un partenaire pour échanger sur l'avancement de son projet* accroîtra la motivation à passer à l'action dans l'optique de partager ses avancées et ses réalisations.

## Comment l'utiliser ?

Le « *deep-learning* » peut se traduire de plusieurs façons. Ces étapes ne sont pas chronologiques, elles forment un « champ des possibles » et peuvent être cumulées.

### Étapes

1. **Tenir un journal de bord.** Disposer d'un carnet pour y noter vos idées, vos préoccupations, formaliser vos objectifs, vos plans d'actions, consigner les réussites et les atouts, analyser les difficultés et les ressentis...
2. **Travailler en binôme.** Créer une relation privilégiée et dédier un temps spécifique d'écoute et de partage pour vous aider réciproquement à faire avancer vos projets respectifs. Apprendre à aider et à être aidé.

3. **Constituer un groupe de partage et de réussite.** Mettre en commun les qualités et les talents de chacun, et utiliser la dynamique du groupe pour démultiplier l'énergie et la motivation. Partager sa motivation avec d'autres et appartenir à un groupe solidaire permet de renforcer sa propre motivation.

### Méthodologie et conseils

Lister les avantages et les inconvénients de chacun des dispositifs au regard de votre propre fonctionnement, et identifier l'investissement que vous êtes prêt à y consacrer ainsi que les bénéfices que vous en attendez. Et faire votre choix en conséquence...

*« L'humanité se divise en trois catégories : ceux qui ne peuvent pas bouger, ceux qui peuvent bouger et ceux qui bougent. »  
(B. Franklin)*

## Avantages

- Tenir un journal de bord, travailler en binôme ou au sein d'un groupe de réussite permet de prendre de la hauteur sur ses pratiques professionnelles, et d'utiliser les retours et partages d'expériences comme des leviers de motivation. Cela permet aussi d'expérimenter de nouvelles choses dans un cadre sécurisant et de tester ses idées.

## Précautions à prendre

- Multiplier les dispositifs de « *deep-learning* » peut mener à la dispersion et à un effet de « saupoudrage ». Aussi, il est essentiel d'assigner un objectif précis à chaque démarche engagée, en lien avec votre but et vos priorités, et de s'y tenir.

## Comment être plus efficace ?

### S'auto-motiver grâce à la tenue d'un journal de bord

- › Datez chacune de vos contributions. En termes de fréquence, votre rythme est le bon. Expérimentez des variantes et retenez ce qui est bon pour vous.
- › Commencez par noter l'objectif de ce rendez-vous avec vous-même. Exemple : *À quoi est-ce que je souhaite arriver à l'issue de ce temps de réflexion ? À quoi verrai-je que j'ai atteint mon objectif ?*
- › Écrivez ensuite avec liberté et spontanéité. Osez « brainstormer » seul(e) en faisant appel à des personnes ressources en imagination : « Si j'étais Fanny, quelles idées aurais-je ? Quels conseils me donnerait Pierre ? », ou en vous nourrissant d'échanges précédents.
- › Créez des rituels, des repères, une façon de faire qui vous convient et que vous pourrez réutiliser. Exemple : Où en suis-je aujourd'hui ? Où est-ce que je souhaite arriver et quand ? Quels sont les enjeux ? Quels sont mes ressentis ? Les bénéfices et inconvénients de la situation ?
- › Prenez régulièrement le temps de vous relire et de constater le chemin parcouru : c'est une vive source de motivation !
- › Vous ne savez pas par quoi commencer ? Voici quelques sources d'inspiration : lister par exemple les personnes que vous voulez voir, ce que vous voulez accomplir, les amitiés, les voyages, les bons moments passés et à venir... dans l'année, dans le mois, dans la semaine. Cela est générateur d'énergie positive, de motivation et de créativité.

### Constituer un binôme orienté action et solutions ou un groupe de réussite

- › Prenez un temps de réflexion personnelle en amont pour clarifier ce que vous attendez du

binôme ou du groupe, ce que pouvez/voulez donner et recevoir, ainsi que vos limites. Vous serez d'autant plus motivé et satisfait si le binôme ou le groupe répond à vos attentes.

- › Soyez attentif au choix des personnes avec qui vous vous engagez. Les résultats d'une étude de Jérôme Dinet, maître de conférences en psychologie et ergonomie cognitives à l'université Paul Verlaine de Metz, réalisée auprès d'élèves de sixième sur le travail en binôme, tend à montrer que les binômes constitués d'élèves sans lien d'amitié sont plus efficaces que les binômes constitués d'élèves entretenant des liens d'amitié, ces derniers étant néanmoins plus efficaces que les mêmes élèves travaillant seuls...

- › Accordez-vous ensuite avec les participants sur l'objectif, le programme, le contenu, la durée, afin de clarifier ce à quoi répond votre binôme ou groupe, et ce à quoi il ne répond pas. C'est l'occasion de construire ensemble une solution sur-mesure, et de faire des choix afin que le dispositif réponde aux besoins de chacun.

- › Construisez ensemble le cadre de vos relations et les règles du jeu au sein du binôme ou du groupe : respect, bienveillance, confidentialité, confrontation, production entre les séances ou pas... Autant d'éléments qui apporteront la sécurité nécessaire à l'expression de votre créativité et qui renforceront votre motivation à donner et à recevoir.

- › Mettez les temps intermédiaires à profit pour nourrir les temps partagés et vice-versa.

- › Enfin, sachez mettre un terme à un binôme ou à sa participation à un groupe de réussite quand le moment est venu.

## CAS : Le co-développement ou l'art de l'efficacité partagée

La démarche consiste à constituer des groupes de 6 à 8 personnes qui vont vivre une série de rencontres avec un animateur, qui garantit la qualité du processus et une objectivité utile au groupe. Pour Adrien Payette et Claude

Champagne, « Le groupe de codéveloppement professionnel est une approche de développement pour des personnes qui croient pouvoir apprendre les unes des autres afin d'améliorer leur pratique. »

### LES 6 ÉTAPES INCONTOURNABLES DE LA MÉTHODOLOGIE DE CO-DÉVELOPPEMENT

1. Exposé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le client expose...</li> <li>• ... et les consultants écoutent</li> </ul>
2. Questions de clarification	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les consultants formulent des questions d'information</li> <li>• Le client répond et précise</li> </ul>
3. Contrat de consultation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le client définit le contrat de consultation ...</li> <li>• ... que les consultants reformulent et sur lequel tous s'entendent</li> </ul>
4. Consultation tout azimut	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les consultants produisent : ils formulent librement leurs impressions, commentaires, idées, interprétations, conseils, suggestions ... (sans recherche de consensus)</li> <li>• Le client écoute, fait préciser, note</li> </ul>
5. Synthèse et plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le client assimile l'information, indique ce qu'il retient, et conçoit un plan d'action...</li> <li>• Les consultants l'aident à préciser et à compléter</li> </ul>
6. Apprentissages et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le client et les consultants décrivent leurs apprentissages respectifs et en prennent note. Ils partagent leur évaluation de la séance.</li> </ul>

Sources : Centre européen du co-développement professionnel et managérial -  
Association française de co-développement professionnel

Au cours d'une séquence de co-développement professionnel (une demi-journée), un participant a convenu d'être le « client » et de présenter au groupe un problème, une préoccupation ou un projet. Les participants sont alors « consultants » et ont le challenge d'apporter une aide utile au « client ». Ils sont ainsi vecteurs d'écoute active, de solutions et de motivation.

Les bénéfices du co-développement sont multiples et variés car :

- on part du terrain, les participants sont orientés vers la décision et l'action ;
- les sujets traités sont réels, la séance est utile immédiatement ;
- l'implication de chacun est forte pour soi-même et pour le groupe ;
- la démarche favorise à la fois une évolution individuelle (prise de conscience de ses modèles, filtres, limitations, voies de progrès...) et une évolution culturelle partagée (apprentissage d'un fonctionnement coopératif, développement d'une solidarité et d'une culture de transversalité). ■

# 8

## SE MOTIVER SOI-MÊME PAR LA COHÉRENCE PERSONNELLE

« Croyez en vos rêves et ils se réaliseront peut-être.  
Croyez en vous et ils se réaliseront sûrement. »

(Martin Luther King)



La motivation est avant tout intrinsèque, et c'est à chacun qu'il appartient en premier lieu de l'entretenir, en dépit des facteurs externes qui s'imposent à lui. Démarche exigeante qui implique à la fois lucidité et discipline...

Développer la connaissance de soi, de nos valeurs fondamentales et de tout ce qui nous met en mouvement (outil 49) permet de se réaligner intérieurement et de redonner de la cohérence à son action quotidienne et à ses choix de vie.

Prendre du recul sur ces derniers, et mesurer leur incidence en termes d'équilibre de vie, permet d'assumer de manière responsable une situation qu'on peut alors se sentir prêt à ajuster pour regagner en motivation (outils 50 et 51).

Enfin, mettre en place les habitudes de vie qui garantiront la meilleure auto-maintenance, tant sur un plan relationnel qu'émotionnel et plus globalement physiologique, vise à disposer à tout moment des ressources et réserves d'énergie (outils 52 et 53) pour réussir avec confiance et motivation...

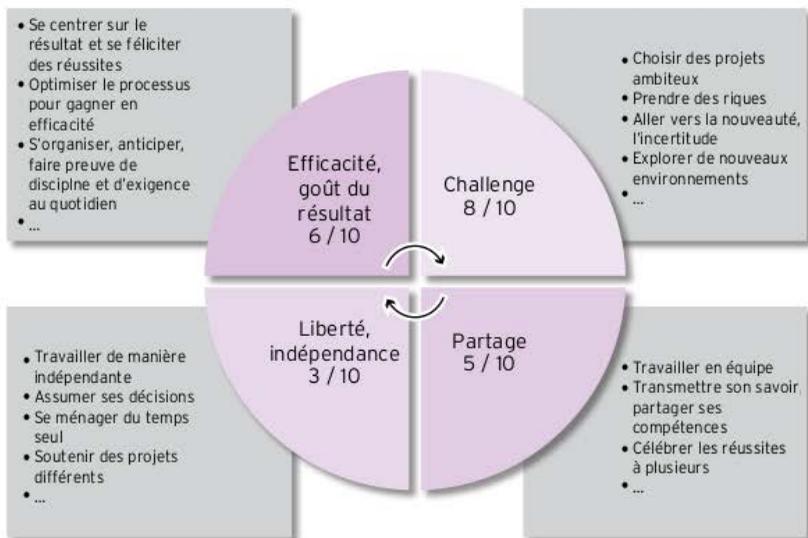
Ont également contribué à la rédaction de ce dossier : Sylvie Coste (outil 50), coach certifiée, et Dominique Carabignac (outil 52), coach en développement personnel et professionnel, consultante RH.

## LES OUTILS

49 La roue des valeurs fondamentales .....	170
50 Le modèle des domaines de vie.....	174
51 La ligne de vie .....	176
52 Le « déparasitage ».....	180
53 Les réserves d'énergie.....	184

## La roue des valeurs fondamentales

### CULTIVER LA COHÉRENCE PERSONNELLE ET L'ALIGNEMENT INTÉRIEUR : UN EXEMPLE



Source : ICI (Institut de Coaching International)

#### En résumé

Respecter ses propres valeurs et les « honorer » à chaque occasion est sûrement le chemin le plus direct vers l'accomplissement et la cohérence personnels, facteurs de motivation et de performance. Ainsi, clarifier à un instant précis ses **valeurs fondamentales**, les nommer et vérifier dans quelle mesure nos activités professionnelles et personnelles contribuent à les alimenter, constitue un premier diagnostic éclairant. Replacer nos valeurs fondamentales au cœur de nos vies, tant dans les tâches quotidiennes que dans nos choix de vie, contribue à renforcer la cohérence personnelle. Ainsi « aligné », l'individu retrouve sa motivation.

#### Insight

*To maintain respect for one's values and to "honor" them on every occasion is certainly the best road to accomplishment and personal consistency, two key factors in motivation and performance. An initial, thoroughly revealing diagnostic results from clarifying our **fundamental values** at a given moment, naming them and verifying to what extent our professional and personal activities actually nourish them. By placing our fundamental values back in the center of our lives, our daily activities and key life decisions, we achieve a much greater degree of personal consistency. Thus "re-aligned" with our true selves, each one of us can rediscover his/her core motivation.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

- › Respecter ses valeurs fondamentales et les alimenter au fil de l'action procure un sentiment de cohérence personnelle qui contribue à renforcer la motivation.
- › Se mobiliser autour de ses valeurs constitue donc un puissant booster dans l'action, envisagée non plus dans l'effort mais dans le plaisir et l'accomplissement personnel.

### Contexte

Une valeur est une chose qui nous semble importante au point qu'il soit inutile d'argumenter pour s'en convaincre. C'est une évidence qui s'impose comme un guide, une ligne de conduite. De fait, nos valeurs sont le fruit de notre éducation et de notre expérience, au travers desquelles nous nous sommes forgés une représentation du monde et des principes qui guident notre action.

Parmi elles, le partage, la liberté, le challenge, l'égalité, l'harmonie, le plaisir, la réciprocité, la spiritualité, le travail, le respect, la créativité, la tradition, l'amour, l'amitié, la justice, l'ambition, la loyauté, l'honnêteté, la bonté, etc.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. **Identifier ses valeurs et les nommer :** Pour ce faire, on peut partir d'une activité, et la questionner au travers de formulations telles que : « En quoi est-ce important pour moi ? Qu'est-ce que ça m'apporte ? Qu'est-ce que ça me permet de faire ? »
2. **Évaluer sa cohérence personnelle pour chaque valeur :** L'utilisation d'une échelle peut être utile pour quantifier cette notion : on peut se demander « Sur une échelle de 1 à 10, à combien évaluer la place accordée à cette valeur dans mon quotidien », ce qui revient à repérer là où chacune s'exprime.

3. **Les hiérarchiser et nourrir les plus importantes pour soi :** Repérer la ou les valeurs dominantes peut être utile, surtout lorsqu'elles sont nombreuses. La roue des valeurs peut en faire figurer jusqu'à une dizaine. Reste à imaginer pour chacune de nouvelles manières de l'incarner encore davantage...

### Méthodologie et conseils

Il serait vain de tenter de nourrir simultanément toutes ses valeurs fondamentales, de même qu'une bouteille de champagne ne saurait remplir dix coupes à champagne !

En ciblant 3 ou 4 d'entre elles, on peut se fixer un objectif réaliste pour chacune (*À combien souhaiterais-je pouvoir l'honorer idéalement ?*), et poser les actions possibles pour y parvenir (*Concrètement, quelle est la première petite action pour faire un premier pas vers cet objectif ?*).

*« Une valeur non respectée, c'est un trou dans la coque... ! »  
(N. de Chancey)*

## Avantages

- Chaque action quotidienne est l'occasion d'incarner ses valeurs fondamentales : lister les actions ponctuelles ou récurrentes, qui contribuent à faire vivre ses valeurs, permet aussi de repérer là où ces dernières sont trop peu « honorées »...

## Précautions à prendre

- Chaque valeur est porteuse de son contraire, qui évoque une autre manière de fonctionner relative à la même croyance selon laquelle « c'est une chose éminemment importante ». Ainsi, être sensible à l'injustice revient à promouvoir la justice. On entrera ainsi par la « porte » la plus immédiate et la plus parlante pour nourrir la valeur en question dans sa globalité.

## Comment être plus efficace ?

### Comment repérer mes valeurs là où elles s'expriment ?

Parmi les sources à l'origine de nos valeurs se trouve en premier lieu notre **héritage** (familial, éducatif, etc.), perceptible au travers de nombreux gestes observables au quotidien. S'arrêter à **ce qui nous fait plaisir** est également fort instructif, le sentiment de contentement ayant en effet quelque chose à voir avec la cohérence personnelle. **Ce qui blesse, nous fait souffrir et réagir** constitue un autre indice, celui d'une valeur non respectée alors qu'elle est importante à nos yeux. C'est le conflit de valeurs qui nous fait réagir vivement. Enfin, l'**engagement dans l'action** avec grande conviction est souvent le reflet d'une valeur motrice alors pleinement incarnée.

### Quelles sont mes vraies valeurs... ?

Parmi les valeurs que nous véhiculons, certaines ne nous appartiennent que parce que nous les avons acceptées en héritage de nos parents ou de ceux qui nous les ont transmises (enseignants, mentors, etc.). Choisir de ne garder que « ses propres valeurs », c'est-à-dire celles qui font sens au moment présent, peut contribuer à nous alléger, à clarifier et simplifier nos choix de vie, en nous recentrant sur des leviers de motivation plus sélectifs.

### Nourrir les plus importantes pour soi

Trois concepts voisins s'auto-alimentent mutuellement : les valeurs (ce qui nous anime, nous met en mouvement et que nous véhiculons par nos actes « parce que c'est important » - *exemple* : le partage), les besoins (ce qui nous manque si on ne le reçoit pas,

exprimé préférentiellement de manière verbale - *exemple* : j'ai besoin de partager), et les croyances (ce dont nous sommes convaincus et que nous passons notre temps à vérifier autour de nous pour nous conforter dans cette certitude - *exemple* : le partage enrichit les deux parties...).

### Un processus itératif pour toucher à l'essentiel

Plusieurs processus itératifs permettent d'aller chercher le ressort fondamental de l'action, la motivation suprême, la valeur fondamentale qui met en action. Tous sont basés sur le même principe minimaliste et néanmoins particulièrement efficace, qui consiste à poser plusieurs fois la même question pour s'obliger à aller chercher plus profond encore..., comme en prenant « le grand bout de la lorgnette » ! Le « Core process » (cf. cas ci-après) s'intéresse à la finalité, envisagée dans ses aspects les plus concrets (*Qu'est-ce que ça va t'apporter ? Et quoi d'autre de plus important encore ? Et s'il y avait quelque chose d'encre plus important, qu'est-ce que ce serait... ?*). Le processus aboutit en général à nommer une valeur, celle à l'origine de la motivation à agir dans le sens évoqué.

Une autre technique, dite des « 5 Pourquoi », aborde la finalité de manière plus globale (*Pourquoi souhaites-tu atteindre cet objectif ? Et pourquoi ? Et pourquoi encore ? Et pourquoi d'autre ? Et pourquoi d'autre encore... ?!*). Ici encore, clarifier l'aspiration fondamentale et la valeur fondatrice autorise ensuite à se centrer sur elles, pour renforcer sa motivation à réussir.

## APPLICATION du « Core process » pour identifier une valeur fondamentale chez un musicien

Prenons le cas d'un pianiste, qui souhaite renforcer sa motivation à réussir, dans la perspective de concerts ou de concours où il doit donner le meilleur de lui-même.

La représentation spontanée du musicien laisse supposer qu'il est avant tout motivé par

des critères liés à l'esthétique musicale, la précision technique du geste, le partage avec son public, ou encore l'authenticité de l'émotion partagée... Mais la valeur fondamentale qui émerge par-dessus tout peut parfois s'avérer bien différente !

Questionnement itératif du « Core Process » (à lire de bas en haut) :	• Valeurs mises au clair
4 - Et en quoi le fait de te sentir efficace te permet-il d'accéder à quelque chose d'encore plus essentiel ? - Je me sens <i>bien physiquement, détendu</i> , juste à la bonne place et au bon moment...	• Bien-être
3 - Et en quoi ce respect du « texte » te permet-il d'accéder à encore plus important ? - Cela m'oblige à puiser dans toutes mes <i>ressources techniques</i> , à <i>diversifier</i> mes modes de jeux pour trouver à chaque instant la <i>solution la plus efficace et la plus simple aussi</i> ...	• Efficacité technique, diversité, simplicité
2 - Qu'est-ce que ça te permet d'atteindre d'encore plus important pour toi ? - Je me sens <i>en accord</i> avec l'intention du compositeur, car je joue « <i>au plus près du texte</i> », en <i>respectant</i> ce qui est écrit sur la partition (le caractère, le tempo, les nuances ...)	• Respect, goût du détail, précision
1 - Lorsque tu joues et que tu es satisfait de la prestation, qu'est-ce qui est important pour toi ? - Je réussis les passages <i>difficiles</i> et suis heureux de restituer le fruit de mon <i>travail</i> ...	• Travail, effort

Dans cet exemple, c'est par la **recherche de bien-être** que l'artiste saura le mieux renforcer sa motivation. Il gagnera ainsi à intégrer dans sa pratique une approche corporelle, enrichissant ses qualités technique et esthétique d'une conscience élargie replaçant par exemple la posture et la respiration au cœur de son jeu. Recentré sur ce qui lui est essentiel, l'artiste aura ainsi la sensation d'**être simplement lui-même, « aligné » intérieurement**

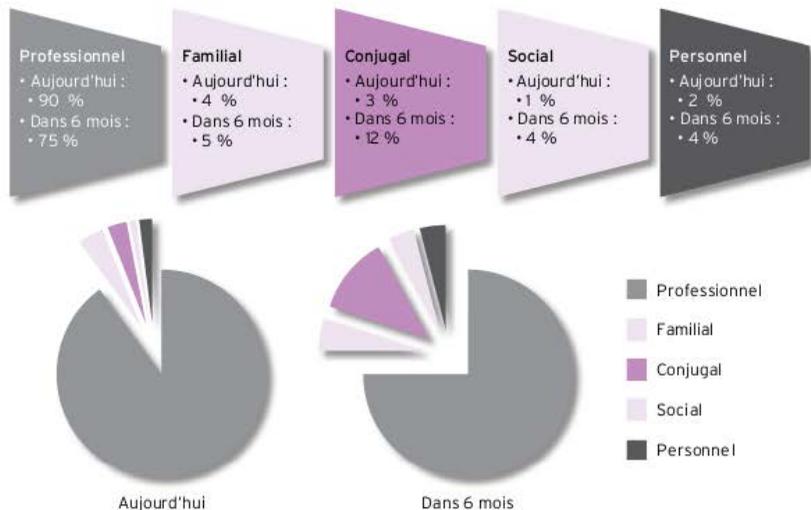
car en profonde cohérence avec ses valeurs fondamentales.

Ainsi, de nombreux exercices de **préparation mentale** visent à repérer les situations de profonde cohérence personnelle vécues auparavant, et à les analyser pour en transposer les effets dans des situations à venir (« Je me remets dans les mêmes dispositions que lors de mon dernier concert, et je retrouve le « feu sacré » pour réussir mon concours demain ! », dira alors le pianiste). ■

## Le modèle des domaines de vie

INVESTIR SES DIFFÉRENTS DOMAINES DE VIE DE MANIÈRE  
CONSCIENTE, ÉQUILIBRÉE ET SEREINE

Répartition de mes 5 domaines de vie (aujourd'hui et objectif dans 6 mois...)



### En résumé

Réaliser que nous pouvons atteindre un meilleur contrôle de nos engagements au regard de nos différents domaines de vie, procure un sentiment d'autonomie et de liberté. Le **modèle des domaines de vie** permet de mesurer notre degré d'investissement dans chacun de nos rôles : selon la satisfaction que nous en retirons, cette prise de conscience nous invite à revisiter nos objectifs de vie, et à décider du ou des domaines auxquels nous souhaitons consacrer plus (ou moins) d'énergie. Ainsi, plutôt que de subir les événements, redonner une part consciente et mesurée à nos différents rôles contribue à nous positionner en acteur de notre vie, porteuse de sens, de cohérence personnelle et de motivation...

### Insight

*We can gain an increased feeling of freedom and independence when we realize how to achieve better control of our commitment in different areas of our lives, and the "Life Areas" model helps us assess our degree of investment in each one of those roles. According to the amount of satisfaction they provide us, this realization invites us to review those life goals, and to decide the amount of energy we want to devote to a given area. Thus, instead of enduring events, we can reposition ourselves as conscious actors in our different roles, pervading our lives with new meaning while maintaining our motivation and self-consistency.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

➤ Évaluer son niveau d'engagement au regard des cinq domaines de vie, et vérifier si le temps et l'énergie que l'on y déploie apportent l'harmonie, la satisfaction et la performance attendues.

➤ Repenser son modèle d'action et opérer les choix nécessaires, pour retrouver cohérence personnelle, renforcer sa motivation, gagner en confiance, flexibilité, estime de soi et énergie.

### Contexte

Dans nos vies trépidantes, nous endossons plusieurs rôles dans lesquels nous sommes plus ou moins fortement engagés. La typologie des « domaines de vie » propose de mesurer comment nous investissons cinq champs génériques : repérer les zones de sur-investissement possibles (génératrices de stress, de frustrations et tensions) ouvre l'opportunité d'agir. Le modèle d'Hudson propose les cinq domaines de vie suivants :

- **Domaine professionnel** : activités liées à son métier et son identité professionnelle, actuelle ou en devenir, source de revenu ou pas ;
- **Domaine familial** : temps consacré à ses parents, ses enfants, sa famille... ;
- **Domaine conjugal** : temps et énergie consacrés à celui ou celle que j'aime et qui partage ma vie, qu'il ou elle soit là ou ailleurs ;
- **Domaine social** : actions pour l'environnement, la société civile, la vie associative... ;
- **Domaine personnel** : temps consacré à soi, à son bien-être, son développement personnel (activités sportives, artistiques, spirituelles, etc.)

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1 Identifier les différentes activités reliées à chacun des cinq domaines de vie, et les évaluer intuitivement et honnêtement (en termes de temps, d'énergie investis).

2. Les représenter graphiquement et considérer le schéma obtenu avec recul : la visualisation de cette répartition peut surprendre, décevoir, agacer, etc.

3. À la lumière de la représentation, évaluer en quoi le niveau d'engagement observé apporte la satisfaction ou la réussite souhaitées.

4. Réfléchir à d'autres configurations en variant les proportions : observer la satisfaction ou l'inconfort que cela procure.

5. Se donner la liberté d'agir en conscience et se fixer un objectif de répartition pour occuper tous les rôles de manière optimale.

*Acceptez ce que vous ne pouvez pas changer, et osez changer ce que vous pouvez changer !*

### Méthodologie et conseils

Évaluez chaque dimension indépendamment des autres : le score total peut alors excéder 100 %, information intéressante à exploiter pour effectuer les ajustements nécessaires.

Établir la répartition de son temps et de son énergie entre les cinq domaines de vie peut porter sur sa situation actuelle, sur la situation idéale, ou de manière plus réaliste, sur celle souhaitée 6 mois plus tard... ■

### Avantages

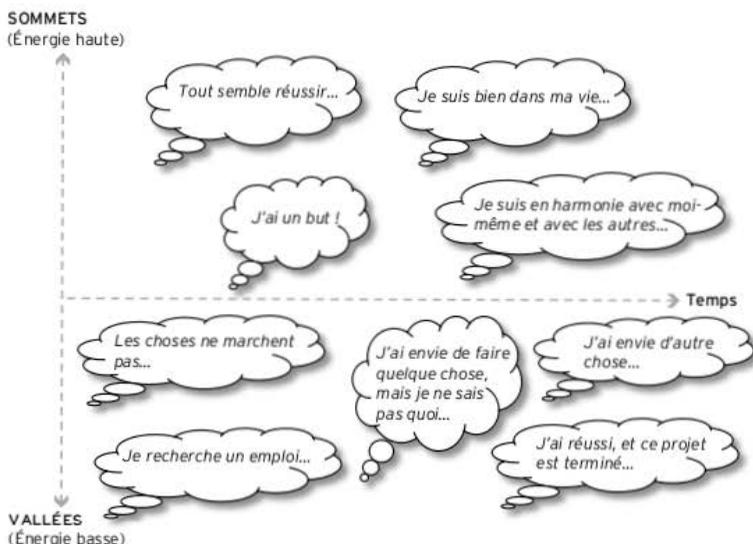
- Gérer d'une manière consciente et assumée ses différents domaines de vie suppose d'agir avec recul, de poser ses propres limites, et le cas échéant d'accepter de s'investir davantage pour un meilleur équilibre de vie global.

### Précautions à prendre

- Représenter graphiquement la répartition obtenue peut être déstabilisant, rendant parfois saisissante l'urgence d'un rééquilibrage...
- Certains choix sont difficiles et nécessitent des arbitrages. La question centrale reste : « Qu'est-ce qui est le plus important pour moi ? » Et aussi : « Qu'est-ce que je suis prêt à lâcher ? ». La démarche peut être répétée à intervalles réguliers : les priorités et répartitions peuvent évoluer dans le temps.

## La ligne de vie

### REPÉRER SES STRATÉGIES DE RÉUSSITE POUR RESTER EN ÉNERGIE HAUTE



Source : Frederic Hudson

#### En résumé

La « ligne de vie » consiste à représenter sur l'axe du temps les événements marquants de son parcours, caractérisés en termes d'énergie (situations porteuses et mobilisatrices, ou non). L'observation distanciée du graphique ainsi obtenu est éclairante pour repérer les cycles récurrents et les circonstances de « démobilité », ainsi que les stratégies gagnantes de remobilisation... En trame de fond apparaissent les croyances, « aidantes » ou « limitantes », qui expliquent en partie l'allure de la courbe. Les clarifier donne ainsi l'occasion de renoncer à celles d'entre elles qui s'avèrent trop peu « écologiques », pour ne conserver que celles qui contribuent à renforcer la motivation.

#### Insight

The "Lifeline" exercise consists in plotting all previous key events from our life trajectory on a time-based axis where we evaluate them in terms of energy (some situations have been positive and engaging, others have not). Observing this chart from the position of a distanced observer provides us with a clear vision of which cycles have been recurrent, which circumstances have drained our motivation and which strategies have helped us remobilize. "Limiting" or "helpful" beliefs are plotted in the background: they partially explain the curve's general shape. By elucidating them, we have the opportunity to start avoiding those beliefs which are not ecologically sound for our well-being, and to only keep those that truly reinforce our motivation.

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

- » Acquérir une idée plus fine de « là où l'on se situe aujourd'hui dans son parcours de vie ».
- » Clarifier les mécanismes qui ont pu orienter notre vie (étapes fondatrices, cycles biologiques, récurrence de cycles caractéristiques (bénéfiques ou non, etc.), ou les stratégies spontanément mises en œuvre pour faire face aux événements.

### Contexte

La « ligne de vie » s'avère particulièrement fructueuse lorsqu'il s'agit de développer une vision positive de son parcours et de ses ressources. Revisiter ses réussites mais également ses échecs, prendre conscience de sa résilience, de sa capacité à négocier des virages délicats, autorise à se reprogrammer positivement. L'approche s'avère précieuse en situation de transition de vie, où clarifier les sources de sa motivation sur la durée s'avère crucial, et essentiel pour opérer les bons choix pour la suite de son parcours.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. **Se remémorer les événements clefs de sa vie**, de l'origine choisie (enfance, adolescence, autre événement fondateur...) à aujourd'hui. Point n'est besoin de les inventorier en détail : l'intuition s'avère le meilleur guide pour lister spontanément.
2. Pour chaque événement, **le nommer et le positionner sur le schéma** sous la forme d'un point (événement ponctuel) ou d'un palier (étape durable).
3. Relier les points pour **dessiner une courbe**.
4. Regarder la courbe ainsi dessinée « de loin », et **repérer « ce qui saute aux yeux »**.
5. Poursuivre son analyse (cf. questions page suivante), et idéalement **commenter la courbe** à quelqu'un d'extérieur.

6. Au travers des enseignements tirés de l'exercice, **poser ses objectifs et prendre ses décisions** pour la suite de son parcours.

### Méthodologie et conseils

L'axe vertical de la « ligne de vie » correspond au niveau d'énergie ressenti lors de l'événement : les « sommets » correspondent ainsi à des périodes d'énergie haute (réussite, expansion, satisfaction...), et les « vallées » à des périodes plus calmes (réflexion, introspection, recherche d'un « mieux »), néanmoins positives pour certaines.

*« Notre vie est un voyage, avec ses escaliers, ses ports et des horizons... »  
(N. de Chancey)*

### Avantages

- Observer son parcours de vie « de loin » permet de remettre les événements à leur juste place, et de poser un nouveau regard sur soi, bienveillant et ouvert sur l'avenir.
- La « ligne de vie » aide à prendre conscience des croyances qui nous guident, qu'elles soient « aidantes » ou « limitantes ». Les clarifier permet de décider de ce que l'on souhaite en faire : les conserver conduit à poursuivre sa « Ligne de vie » dans la même perspective, renoncer à celles qui nous entravent ouvre le champ à de nouveaux possibles...

### Précautions à prendre

- Pour dégager la logique globale du parcours, il n'est pas absolument nécessaire d'être exhaustif dans l'inventaire des événements consignés sur la « ligne de vie » : les événements spontanément listés constituent en eux-mêmes une première structure déjà éclairante.
- Réalisée au moment opportun, la « ligne de vie » peut s'avérer riche d'enseignements, et opérer comme un puissant catalyseur de changement, tant elle oblige à la confrontation avec soi-même. Ainsi, revisiter son parcours peut être particulièrement inconfortable et déstabilisant, et néanmoins apporter l'énergie d'une décision radicale...

## Comment être plus efficace ?<sup>1</sup>

### Remplir la « ligne de vie »

Dresser sa « ligne de vie » nécessite une disponibilité mentale et psychologique importante : c'est pourquoi l'exercice mérite parfois d'être scindé en plusieurs étapes disjointes. Dans certains cas, à l'inverse, son caractère « libérateur » le rend plus immédiat et rapide dans sa réalisation.

L'exercice demande par ailleurs une grande bienveillance envers soi-même. C'est en effet l'absence de jugement qui permet d'être le plus honnête avec soi-même, faute de quoi la « ligne de vie » ne propose qu'une vitrine peu authentique.

### Ce qui figure sur la « ligne de vie »

Au côté des événements professionnels, il est souvent fructueux de mentionner également les événements personnels (voire ceux liés à la vie sociale et amicale, qui recèlent souvent des rencontres fondatrices). Un intérêt particulier peut également être accordé à la formation, lorsqu'elle représente le catalyseur du changement ou d'évolutions notables. L'utilisation d'un code couleur facilitera alors la lecture de la ligne (une couleur différente pour chaque nature d'événement).

L'analyse des interactions entre les différents domaines de vie est alors très éclairante : ainsi, il n'est pas rare que des événements extra-professionnels constituent le moteur de changements professionnels réussis. Si tel est le cas, la croyance qui en découle (« je tire ma motivation à changer professionnellement de rencontres personnelles ») peut s'avérer aidante pour orienter la suite de son parcours.

<sup>1</sup> Pour plus d'informations : « Réorganiser votre vie avec la ligne du temps », Jane Turner, Interéditions, 2013.

### Ce qui n'y figure pas... !

Si la « ligne de vie » est alimentée spontanément, il peut arriver que certains événements n'y soient pas mentionnés. Les omissions sont particulièrement intéressantes, car elles apportent un élément de lecture complémentaire (l'événement peut être anodin ; ou à l'inverse, il n'est pas pleinement assumé par l'auteur, et donc d'autant plus intéressant à prendre en considération).

### Lire sa « ligne de vie »

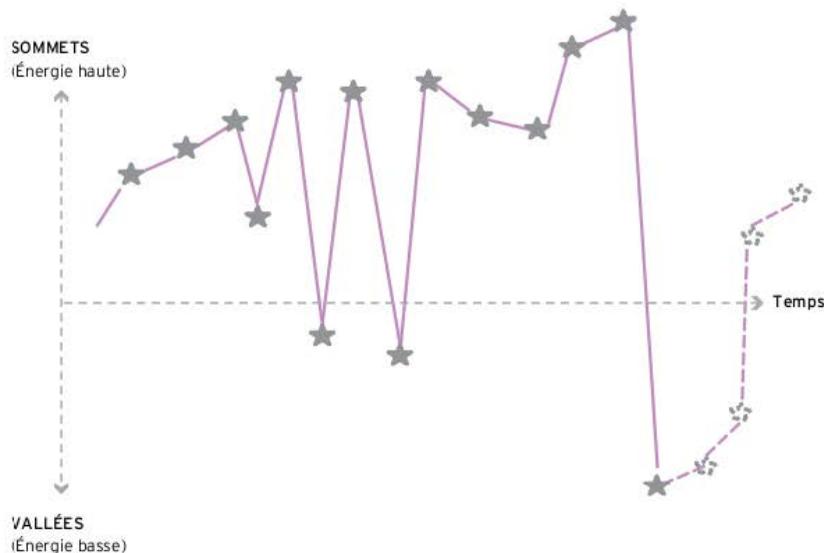
Plusieurs étapes s'avèrent utiles pour décrypter sa « ligne de vie » : la considérer dans sa globalité (ascendance, aspérités, cycles récurrents, etc.), puis s'arrêter aux mécanismes qui la caractérisent (facteurs qui expliquent les vallées, leviers pour remonter en énergie, etc.). Comprendre les phénomènes récurrents permet de décider si l'on souhaite ou non les voir se reproduire à l'avenir, selon si les mécanismes qui les provoquent semblent écologiques ou non.

### Parmi les questions utiles pour aller plus loin...

- › Globalement, qui décide du changement (plutôt moi ou un élément extérieur qui s'impose à moi) ? Quel est mon moteur pour changer (rencontres, ennui, déception, colère, etc.) ?
- › Où est-ce que je puise ma motivation pour « durer » dans un poste ? Comment se renouvellent mes réserves d'énergie ? Quelle stratégie pour « remonter » ?
- › Quelles sont les croyances qui guident mes choix ? Suis-je satisfait de ces mécanismes, ou bien qu'ai-je envie de changer à partir de maintenant ?
- › Comment souhaiterais-je que ma « ligne de vie » évolue dans les cinq années à venir ? Qu'est-ce qui me permettrait de me réaliser ?

## CAS : La « ligne de vie » en phase de burn-out

La « ligne de vie » ci-dessous concerne une personne en milieu de carrière, subitement stoppée en pleine réussite par des doutes qui ne l'avaient jamais assaillie auparavant.



© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Si cette « ligne de vie » peut apparaître ascendante (c'est la lecture qu'en fait l'entourage de la personne, perçue comme quelqu'un qui a réussi et gravi les sommets au fil des années), elle accuse néanmoins plusieurs vallées, caractéristiques de situations qui ont pu mettre l'intéressé en difficulté. Sa résilience et son sens du challenge lui ont permis de rebondir rapidement, pour retrouver un niveau de satisfaction et de haute énergie.

Or, la lecture qu'en fait la personne aujourd'hui est bien différente : aiguillonnée par une recherche effrénée de reconnaissance, perpétuellement poussée vers l'avant et vers le haut par un goût du challenge qui l'a conduite

sur les podiums sportifs et dans des postes à haute responsabilité, elle sort de son dernier défi épuisée. Bien qu'ayant une nouvelle fois décroché la lune, elle ne se sent plus en mesure de poursuivre sa quête.

C'est aujourd'hui son corps qui lui intime de stopper cette course sans fin, manifestant tous les symptômes du burn-out (troubles du sommeil, maux de ventre et du dos, baisse des défenses immunitaires, ainsi qu'anxiété, baisse de l'estime de soi, etc.). Autant d'éléments qui l'incitent à une réflexion de fond sur les leviers de motivation les plus écologiques pour la suite de son parcours. ■

## Le « déparasitage »

REPÉRER CE QUI ABSORBE NOTRE ÉNERGIE INUTILEMENT  
ET CHOISIR D'Y REMÉDIER



### En résumé

Nous disposons tous un capital énergétique que nous consacrons à nos activités quotidiennes. Certains éléments extérieurs à nous viennent néanmoins consommer une part de cette énergie inutilement. Ainsi, est dénommé « *parasitage* » un élément qui répond à deux conditions : il contribue à gaspiller notre énergie, alors que nous pourrions agir sur la cause de cette déperdition.

Plus ces parasitages sont nombreux, moins il nous reste d'énergie pour nous acquitter de nos tâches principales, et moindre est notre motivation à nous investir. Il est donc important de savoir repérer les parasitages qui nous entravent, afin de décider ou non d'agir sur eux. En effet, la plupart répondent malgré tout à une fonction utile...

Une analyse lucide de la situation permet ainsi de décider s'ils doivent être conservés ou éliminés, afin d'accroître efficacité, performance et motivation.

### Insight

*We all dispose of a certain amount of "energetic capital" that we devote to our daily activities. However, certain external factors may be uselessly consuming a part of that capital. We use the term "parasites" to designate such interfering factors if they fulfill two conditions: they waste part of our energy, but we are also in a position of influencing the cause of that loss.*

*The more parasites are involved, the less energy is left at our disposal to accomplish our main tasks, and we invest ourselves with less overall motivation. Thus it is essential to know how to detect parasites that could be hindering our performance, in order to decide whether we should eliminate them or not. Many of them actually have a useful function.*

*A clear-headed analysis of the situation allows us to decide which parasite factors should be eliminated and which should be retained, in order to increase our efficiency, performance and motivation.*



<http://goo.gl/8EZZWV>

En savoir plus  
(en vidéo)

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

- › Décider de « ne plus subir », ne plus supporter des éléments qui « pompent notre énergie ».
- › Augmenter son capital énergétique en se consacrant aux personnes et activités choisies.
- › Renforcer sa motivation en conservant les facteurs « aidants », et en éliminant les facteurs « limitants ».

### Contexte

Il arrive que nous laissons s'installer dans notre vie tant professionnelle que personnelle des éléments qui s'imposent à nous. Un tel système énergivore amoindrit la vitalité, enferme dans un état de souci chronique et d'irritation. Cette dynamique négative contribue à saper les performances, et par-là l'estime de soi, la joie de vivre et la motivation à agir.

Décider d'agir sur les « parasitages » sur lesquels nous pouvons intervenir permet de redevenir pleinement acteur de sa vie, de reconquérir sa liberté et de reconstituer progressivement son capital énergétique, pour retrouver performance et motivation.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. Dresser la liste des parasitages que vous subissez (50 choses au minimum...) : situations ou personnes que vous subissez dans votre vie. Parmi les domaines à examiner : maison, lieu de travail, relations, domaine professionnel, finances, temps consacré à soi, style de vie, émotions, image de soi, etc.
2. Hiérarchiser ces 50 points : « Y a-t-il des choses à régler de manière urgente ? »
3. Repérer les bénéfiques et coûts (directs et indirects) que vous procure chaque parasitage : ces questions sont essentielles pour choisir les parasitages qui méritent réellement d'être traités. « Quel avantage ai-je à conti-

nuer cela ? Que m'apporte ce parasitage ? Que me coûte ce parasitage ? »

4. Choisir alors d'effectuer ou non des changements liés à chaque parasitage : « Est-ce que je souhaite continuer sur le mode de fonctionnement actuel ? Si je change, est-ce que c'est vraiment ce que je veux ? ».

5. Planifier votre action, en programmant par exemple un parasitage à traiter chaque jour, ou encore trois par semaine, jusqu'à épuisement de la liste...

### Méthodologie et conseils

Commencez par l'un des parasitages les plus faciles à régler. Vous avez toutes les chances de réussir ; et comme « le succès appelle le succès », cela décuplera votre énergie pour vous consacrer ensuite à des parasitages plus complexes à « lever ».

Pour se débarrasser définitivement, d'un parasitage, il est conseillé de le régler à 110 % : 100 % pour le parasitage en lui-même, et 10 % pour éviter qu'il ne se réinstalle !

« Que la force me soit donnée de supporter ce qui ne peut être changé, et le courage de changer ce qui peut l'être, mais aussi la sagesse de distinguer l'un de l'autre. »

(Marc Aurèle)

### Avantages

- Bien qu'il faille trois mois environ pour mener à bien un déparasitage, vous aurez la satisfaction de voir les premiers bénéfices très rapidement, ce qui encourage à entretenir le cercle vertueux alors installé. Une fois la démarche intégrée, le « déparasitage » devient une seconde nature qui contribue à préserver son capital énergétique au quotidien.

### Précautions à prendre

- Respectez les différentes étapes afin de prendre tout autant conscience des parasitages que des raisons utiles qui ont fait que vous les supportiez.
- Prévenez vos proches de votre démarche : la transformation qui ne manquera pas d'opérer peut susciter incompréhension et inquiétudes de leur part. De plus, cela encouragera peut-être certains à vous accompagner !

## Le « déparasitage »

## Comment être plus efficace ?

Lister les 50 choses que vous subissez dans votre vie (petites ou grandes). Vous les sélectionnez dans les domaines suivants :

› **Votre environnement** : Qu'avez-vous chez vous qui ne vous convient pas ? Dans votre environnement professionnel, qu'est-ce que vous subissez, qui ne vous convient pas ?

› **Vos relations avec votre famille, vos réseaux amicaux, sociaux, etc.** : Quelles attitudes, comportements, subissez-vous ? Quelles sont les personnes qui vous mangent de l'énergie ? Quelles sont celles auxquelles vous n'accordez pas suffisamment de temps, d'attention, situation frustrante, elle aussi mangeuse d'énergie ?

› **Les équipements que vous possédez** : En matière d'informatique, de vidéo, d'électroménager, de voiture, de téléphone, etc., quels sont les équipements pour lesquels il vous semble dépenser beaucoup de temps et d'énergie ?

› **Votre domaine professionnel** : Comment vous organisez-vous ? Dans quelle mesure aimez-vous ce que vous faites ? Quelles contraintes s'imposent à vous ? Quelles sont les choses qui vous pèsent, liées à votre métier, à vos relations professionnelles, au contexte dans lequel vous évoluez, à vos perspectives... ? Qu'est-ce qui vous semble particulièrement chronophage ?

› **Le domaine de vos finances** : Dans quelle mesure êtes-vous satisfait dans ce domaine ? Y a-t-il des choses qui vous agacent, dont vous avez « assez » dans ce domaine ?

› **Le soin que vous vous accordez** : Quel temps prenez-vous pour vous, vos loisirs, ce que vous aimez faire ? Y a-t-il des choses qui vous entravent dans ce domaine ?

› **Votre style de vie** : Quel genre de vie voulez-vous mener ? Qu'est-ce qui vous en

empêche ? Quelles différences, quels écarts avec votre d'aujourd'hui ?

› **Vos états internes, vos émotions** : Que ressentez-vous ? Qu'est-ce qui vous met de mauvaise humeur, en colère ? Qu'est-ce qui vous attriste ? Objectivement, quelles sont les choses qui peuvent vous faire peur ?

› **L'image de soi** : Quelle image avez-vous de vous-même ? Qu'est-ce qui contribuerait à rendre cette image encore meilleure ? En quoi ?

## Évaluer honnêtement les bénéfices liés à un parasitage

Avant d'agir sur un parasitage, il est essentiel de s'interroger sur « les avantages à continuer ainsi ». Une situation identifiée comme un parasitage peut néanmoins devenir encore plus difficile une fois le parasitage traité... *Exemple* : « Je n'ai aucune envie de participer à cette formation car je suis débordé ; et néanmoins, le fait d'y participer me permettra d'intégrer ce projet qui me tient à cœur et m'ouvre de nouvelles perspectives motivantes... ». Dans ce cas il peut être préférable de conserver ce parasitage.

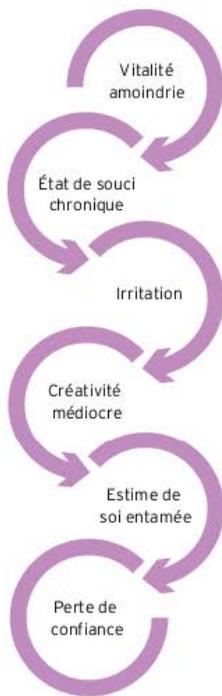
## Coûts directs, coûts indirects

Vous pouvez mesurer les coûts liés à un parasitage immédiatement (coûts directs) ou bien en supporter les désagréments dans le temps (coûts indirects). Paradoxalement, ces derniers peuvent s'avérer bien plus lourds de conséquences...

*Par exemple* : « Je ne sais pas dire non : j'accepte toutes les tâches que mon manager me demande d'effectuer. Je suis débordé, je suis fatigué, et je finis par en tomber malade : coût indirect, dont les effets sont tangibles bien plus durablement ».

## CAS

## Les risques à s'installer dans un mode de fonctionnement où l'on se laisse parasiter



## Les bénéfices à sortir de ce mode de fonctionnement

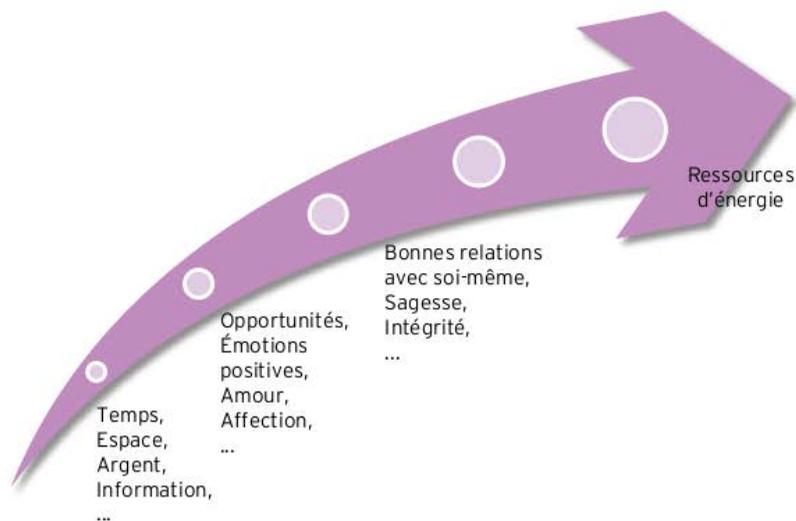
Libération, tranquillité d'esprit, équilibre, bien-être... Vous allez regagner en énergie, confiance, motivation, estime de soi... Votre bonheur et votre joie de vivre seront grandissants. Vous allez gagner du temps en allant à l'essentiel. Vous pourrez faire ce que vous aimez et penser à vous.

Et surtout, vous allez pouvoir entreprendre de nouveaux projets avec sérénité (il est difficile de se lancer dans de nouveaux projets lorsque l'on est préoccupé par ailleurs).

Le déparasitage fonctionne comme un cercle vertueux : poser des mots sur vos parasitages permet d'amorcer une prise de conscience ensuite transposable dans d'autres domaines : une fois prise l'habitude d'éliminer spontanément les petits parasitages au quotidien, elle devient une seconde nature. Il est ensuite fructueux de refaire régulièrement un travail de déparasitage afin de faire des « mises à jour », comme sur un ordinateur. La dernière version sera toujours meilleure que la précédente... ■

## Les réserves d'énergie

NOURRIR ET RENFORCER SES RÉSERVES D'ÉNERGIE POUR SE  
REMETTRE AUX COMMANDES ET ÉLARGIR SES CHOIX DE VIE



### En résumé

Disposer de **ressources d'énergie** en quantité suffisante constitue un prérequis pour se consacrer pleinement à ses activités, et être soi-même dans l'action. Il peut tout aussi bien s'agir de réserves de temps, d'espace, d'argent, que d'information, de relations constructives, d'émotions positives ou encore d'opportunités... Autant de dimensions en lien avec nos besoins fondamentaux, qu'il convient d'identifier pour les satisfaire, et pour pouvoir ensuite se consacrer aux choses essentielles de sa vie, saisir les opportunités et élargir ses choix de vie. Adopter les habitudes qui permettent de cultiver et de renforcer ses réserves d'énergie permet de se remettre aux commandes de sa vie, professionnelle comme personnelle.

### Insight

*Among the pre-requisites allowing us to fully devote ourselves to our activities and to "be ourselves" in action, the key is having enough **energy resources** readily available. These can be such things as time, room and workspace, money, information, helpful relationships, positive emotions and a series of opportunities. It is advisable to identify these dimensions, as they are associated with our fundamental needs, and we need to satisfy them in order to subsequently devote ourselves to the essential things in life, seizing new opportunities as they arise and expanding our life options. By adopting habits enabling us to cultivate and strengthen our energy reservoir, we are able to regain control over our professional and personal life.*



<http://goo.gl/8EZZWV>

En savoir plus  
(en vidéo)

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectifs

› Être attentif à ses besoins pour mieux les satisfaire, pour être disponible et prêt à agir de manière constructive et proactive. Se replacer aux commandes, être soi-même et pleinement cohérent.

› Se donner la possibilité d'élargir ses choix de vie et consacrer son temps à faire ce qui nous gratifie, être pleinement soi-même.

› Développer un sentiment de prospérité et d'attractivité pour les meilleurs...

### Contexte

Pour faire face au changement ou réussir une transition, quelle qu'elle soit (changement de poste, dossier à présenter, examen à passer, défi personnel, etc.), pouvoir compter sur soi-même est essentiel. Savoir qu'on peut avec confiance s'appuyer sur des ressources fiables et en quantité suffisante, renforce la motivation à s'investir dans ce nouveau challenge. Ainsi, il est fructueux d'avoir auparavant mis en place tout ce qui permet d'avoir à sa disposition les réserves d'énergie qui nous porteront dans l'action.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. Choisir parmi les 10 domaines (cf. liste en page suivante) celui qui vous est utile immédiatement

Est-ce le bon moment ? Est-ce bien celui que je choisis, et non celui que je dois choisir... ? Et suis-je prêt à m'investir, et décidé à réussir ?

2. Identifier quel serait le niveau « plein » pour ce domaine, et choisir un indicateur pour le rendre mesurable

*Exemple pour les réserves d'espace :* tout l'espace dont j'ai besoin pour être créatif

*Exemple pour les réserves de temps :* du temps également pour me relaxer, prendre du recul, ...

3. Lister les options possibles pour y parvenir, et choisir comment procéder pour atteindre le niveau visé (quelles actions, quelles étapes, etc.) :

Certaines destinations méritent en effet d'être scindées en actions qui balisent le chemin (*exemple :* acquérir un bien immobilier, dire la vérité, déménager, changer de job, etc.).

### Méthodologie et conseils

C'est souvent en situation difficile qu'on réalise la nécessité d'intervenir et d'agir en urgence, pour reconstituer ses réserves et sortir du mode « survie ». Une fois les réserves reconstituées peut s'installer le mode « maintenance », qui consiste à alimenter régulièrement ses réserves, pour entretenir le confort au quotidien. Et profiter de périodes plus fastes pour constituer alors des « super-réserves » en anticipation, permet de préparer l'avenir sereinement.

*« Demandez et l'on vous donnera ; cherchez et vous trouverez ; frappez et l'on vous ouvrira. »  
(St Matthieu)*

## Avantages

- Décider d'instaurer les « bonnes habitudes » pour reconstituer ses réserves et les cultiver au fil de l'eau, permet d'avoir plus que ce dont on a besoin pour quand on en a besoin... !
- Une fois les réserves reconstituées, la personne éprouve moins de peurs, moins de stress. Remotivée, elle peut mener à bien ses projets à moindre effort, portée par un sentiment de liberté, de sérénité et de bien-être.

## Précautions à prendre

- Il est difficile d'alimenter simultanément tous ses domaines de vie : l'important est de disposer de réserves en excès au moins dans l'un de ses domaines de vie, de manière à irriguer les autres s'ils sont en déficit.

## Comment être plus efficace ?

### Domaines dans lesquels il est fructueux de créer et d'entretenir des réserves

- > **le temps** : avoir du temps, juste pour soi ;
- > **l'espace** : avoir de l'espace pour penser et être, sans pression ni obligation ;
- > **l'argent** : avoir de l'argent pour pouvoir garantir le présent et le futur
- > **l'énergie physiologique** : avoir suffisamment de ressources (alimentation, sommeil, etc.) pour vivre ses journées avec sérénité et régularité ;
- > **les opportunités** : avoir suffisamment de « bonnes choses » et perspectives devant soi pour avoir confiance en l'avenir ;
- > **l'amour** : avoir assez d'attentions, de soutien, de témoignages de tendresse et d'amour de la part de ceux qui comptent pour soi ;
- > **l'information** : avoir accès à tout ce dont on a besoin pour grandir, réussir, obtenir des résultats ;
- > **la sagesse** : avoir accès à des personnes, un lieu dans lequel et avec qui se sentir croître ;
- > **soi-même** : avoir beaucoup de « bonnes relations » avec soi-même, faites d'honnêteté, d'exigence et de bienveillance ;
- > **son intégrité** : se sentir droit et « aligné » intérieurement, vivre sa vie selon des standards plus élevés que nécessaire.

### Être lucide et honnête avec soi-même, bienveillant et exigeant à la fois...

Quelques questions à se poser avec honnêteté pour savoir par quoi commencer... Elles peuvent s'appliquer à chaque domaine exploré, selon la priorité sur laquelle on souhaite de concentrer :

- > « Quel est le niveau de réserves dont j'ai besoin pour me sentir « à l'aise » dans ce domaine... ? »

> « En quoi créer une réserve m'apportera-t-il davantage que simplement satisfaire mon besoin au sens strict ? Que pourrai-je faire alors de plus ? de différent ? »

> « Que dois-je faire pour reconstituer cette réserve ? Et comment la maintenir ensuite ? » L'étape cruciale réside souvent dans le fait de se poser la question plus que de la solutionner. En effet, la question recèle en elle-même une part de la solution...

### Étapes préalables profitables

En préalable à la mise en place des « bonnes habitudes » visant à reconstituer son stock de réserves et d'énergie, il est utile de procéder au « déparasitage » des « mauvaises habitudes » et négligences qui contribuent aux déperditions d'énergie (cf. outil 52). Ainsi, tenter de remplir un panier percé est une cause perdue... Et mieux vaut le rapiécer auparavant, ou bien en acheter un tout neuf !

*Exemple 1 :* Je souhaite reconstituer des réserves en sommeil. Or, mon repos est « parasité » par les insomnies provoquées par les dossiers en retard. Si dormir davantage peut être profitable et me permettre de reconstituer mon capital sommeil, régler les dossiers qui me préoccupent sera encore plus efficace pour restaurer la qualité de mon sommeil.

*Exemple 2 :* Vivre de « belles relations » contribue à me nourrir. Or, mon entourage professionnel véhicule des valeurs avec lesquelles je ne suis pas « en phase », et génère pour moi des émotions négatives d'agacement et de frustration. Je peux choisir de vivre des choses positives par ailleurs ; néanmoins, choisir un quotidien professionnel où les personnes qui m'entourent partagent mes valeurs sera plus fructueux sur la durée, et je remplirai plus facilement mon panier énergétique pour nourrir de nouveaux projets...

## DIAGNOSTIC de mes Ressources et Plan d'action pour augmenter mon niveau d'énergie mobilisable

Mes pôles d'énergie (les 5 pôles qui me semblent sensibles)	Évaluation le [1 <sup>er</sup> mai] (sur une échelle de 1 à 10)	Situation actuelle et actions concrètes mises en place aujourd'hui (habitudes, etc.)	Ce que je peux mettre en œuvre pour passer au niveau supérieur (échéance : 30 juin)
Repos/sommeil	4/10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 6h30 minimum de sommeil par nuit</li> <li>- Une journée « sans travail » par semaine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instaurer une plage de 20 mn de sieste lorsque c'est possible</li> <li>- Deux journées par semaine</li> <li>- « messageries fermées »</li> </ul>
Activité physique	4/10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Footing hebdomadaire, néanmoins irrégulier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Footing hebdomadaire avec un(e) amie pour me motiver davantage</li> <li>- Mettre à profit les prochaines vacances pour prendre de bonnes habitudes (étirements le matin, ...)</li> </ul>
Émotions (positives, régénérantes, etc.)	3/10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plus d'agacement que de plaisir dans mon job</li> <li>- Beaucoup d'énergie investie dans mon organisation, sans réel recul</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instaurer des rituels (ex : RV hebdomadaire avec soi-même) pour « fêter ses réussites », grâce à l'organisation mise en place</li> <li>- M'offrir le plaisir d'un cinéma une fois tous les 15 jours</li> </ul>
Relations (nourrissantes, bienveillantes, constructives, etc.)	6/10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beaucoup de relations, quelques vrais amis</li> <li>- De nombreuses situations d'échanges agréables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profiter encore davantage des « vraies relations », les plus authentiques. Décider d'être plus sélectif, pour mettre de la qualité et de la densité dans ses échanges.</li> <li>- Imaginer de réunir des amis de longue date que j'aurai plaisir à retrouver...</li> </ul>

Le tableau ci-dessus clarifie la représentation instantanée (à la date d'aujourd'hui, comme un « polaroid ») des quatre pôles de ressources et d'énergie qui apparaissent les plus sensibles à la personne qui fait son diagnostic.

Après évaluation de son niveau pour chaque pôle sur lequel elle souhaite agir, elle choisit, au regard de la situation actuelle et de ce qui fonctionne déjà bien, d'enrichir et d'élargir le spectre des solutions mises en place. Cela consiste à la fois à faire « davantage de ce qui marche bien », et « quelque chose de différent qui pourrait bien marcher aussi, voire mieux ! ». N.B. : Pour ce qui concerne les émotions positives et régénérantes qu'on souhaite cultiver,

pôle particulièrement efficace pour reconstruire ses ressources d'énergie en période de « bas régime », on gagne à s'interroger sur ses valeurs fondamentales (cf. outil 49), qui apportent un éclairage précieux sur ce qui nous est important et ressourçant.

*Exemples :* Si l'une de mes valeurs concerne l'esthétique et le goût de la chose artistique, c'est une bonne idée d'aller voir une exposition, d'assister à un concert, ou de repenser la décoration de mon intérieur. Si par contre mes valeurs concernent la réussite et le fait de relever des challenges, j'aurai davantage plaisir à fêter mes victoires, même modestes, en instaurant des rituels (seul ou dans le partage). ■

# Bibliographie

- Tal BEN SHAHAR, *Apprentissage de l'imperfection*, Pocket, 2011
- Alain CARDON, *Coaching d'équipe*, Eyrolles, 2003
- Thierry CHAVEL, Franck BOURNOIS, *Le Livre d'or du coaching, nouvelles pratiques et perspectives*, Eyrolles, 2013
- Marcus BUCKINGHAM, Donald CLIFTON, *Découvrez vos points forts*, Pearson, 2008
- Alain CAYROL, *Derrière la magie, la Programmation Neuro-Linguistique*, Interéditions, 2010
- Thierry CHAVEL, *La pleine conscience, pour travailler en se faisant du bien*, Eyrolles, 2012
- David L. COOPERRIDER, Diana WHITNEY, *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*, Berrett-Koehler Publishers, 2005
- Jacques DE PANAFIEU, *La Clarification, Méthode de libération*, Bernet-Danilo, 1999
- Amir-Khosrow DEHLAVI, *Les trois princes de Serendip*, Hermann, 2012
- Cécile DEJOUX, Maurice THÉVENET, *La Gestion des talents*, Dunod, 2010
- Robert DILTS, *Changer les systèmes de croyances avec la PNL*, Interéditions, 2006
- Alain Frédéric FERNANDEZ, Patrice CHASSAGNE, *25 questions sur l'entretien professionnel*, Dunod, 2005
- Stephen GILLIGAN, Robert DILTS, *Le Voyage du héros, un éveil à soi-même*, Interéditions, 2011
- Robert EMMONS, *Merci !*, Belfond, 2008
- Philippe GABILLIET, *Éloge de la chance*, Éditions Saint-Simon, 2012
- Jean-Michel GOLLAC (coord.), « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser, Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail », 2011.
- Annick HAEGEL, *La Boîte à outils des Ressources humaines*, Dunod, 2012
- Ned HERRMANN, *Les Dominances cérébrales et la créativité*, Herrmann International, 2007
- Frederic M. HUDSON, *The Handbook of coaching*, Jossey-Bass Editions, 1999, réédité et enrichi par Pamela MAC LEAN en 2012 aux éditions John Wiley and Sons Ltd, sous le titre *The completely revised handbook of coaching*.
- Muriel JAMES, Dorothy JONGEWARD, *Naitre gagnant*, Pearson, 2013
- Françoise KERLAN, *Guide pour la GPEC*, Eyrolles, 2012
- Françoise KOURILSKY, *Du désir au plaisir de changer*, Dunod, 2014
- Delphine LACAZE, Serge PERROT, *L'Intégration des nouveaux collaborateurs*, Dunod, 2010
- Claude LEMOINE, *Se former au bilan de compétences*, Dunod, 2014
- Vincent LENHARDT, *Les Responsables porteurs de sens*, Insep Consulting, 2010

- Thierry LIBAERT, Marie-Hélène WESTPHALEN, *Communicator*, Dunod, 2012
- Michael M. LOMBARDO, Robert W. EICHINGER, *For your improvement*, Lominger International, 2006
- Dudley LYNCH, *L'Élan du dauphin*, Éditions de l'Homme, 2013
- Jacques-Antoine MALAREWICZ, *Petits deuils en entreprise*, Pearson, 2011
- Jean-Marie PERETTI (dir.), *Tous talentueux*, Eyrolles, 2008
- Ghuylaine ROY-LEMARCHAND, *Les RH à portée de main*, ESF, 2010
- Patrice STERN, Jean-Marc SCHOETTL, *La Boîte à outils du Management*, Dunod, 2013
- Gérard SZYMANSKI, *Développer charisme et cohérence personnelle*, Interéditions, 2011
- Laurence THOMAS, *Motiver ses équipes*, Nathan-Les Échos, 2012
- Laurence THOMAS, *Réenchantez votre job ! Réussir sa transformation professionnelle*, Dunod, 2014
- Jane TURNER, *Réorganisez votre vie avec la ligne du temps*, Interéditions, 2013
- Pek VAN ANDEL, Danièle Bourcier, *De la sérendipité dans la science, la technique, l'art et le droit*, Hermann, 2013

### Ouvrages collectifs

- Successful Manager's handbook*, PREVISOR, 2004
- « Stress au travail et santé - Situation chez les indépendants » rapport Inserm, 2011
- « Les 20/30 ans et le travail, regards croisés des jeunes salariés et des DRH », étude Cegos, 2009

### Autres sources

- Enseignements de Nicole de Chancey et Alain Cayrol, à l'Institut de coaching international (<http://www.icicoach.com>)

# Remerciements

Nous remercions Émilie Lerebours, Judith Chouraqui et Julie Robert pour leur confiance et leur patience dans l'accompagnement de l'écriture de cette Boîte à Outils.

Un grand merci également à Laurent Elcé pour ses illustrations à la fois justes et drôles, qui viennent pimenter cet ouvrage... !

Nous remercions chaleureusement nos contributeurs qui ont « joué le jeu » avec professionnalisme et amitié.

Pour moi, Sophie Micheau-Thomazeau :

- › Je ne remercierai jamais assez Laurence de m'avoir entraînée dans cette belle aventure qui nous a permis de cultiver notre complémentarité.
- › Je pense à tous ceux - collègues, clients, mentors - qui m'ont permis de découvrir mon métier et d'apprendre. Vous m'avez inspirée, vous continuez à m'inspirer et à me motiver.
- › Je remercie Mathis, ma famille et mes amis qui me permettent de tisser ces liens essentiels et tellement motivants entre accomplissement professionnel et personnel.
- › Enfin, un grand merci à celui qui était sans doute le plus motivé de tous et dont la motivation me porte encore aujourd'hui dans tout ce que j'entreprends.

Pour moi, Laurence Thomas :

- › Je me réjouis chaque jour d'avoir choisi Sophie pour m'accompagner dans cette palpitante aventure de la co-écriture : merci à elle pour son exigence et son goût de la chose bien faite, et surtout pour sa flexibilité à accueillir toujours avec une curiosité positive mes idées les plus créatives...
- › Merci à tous les auteurs qui m'ont inspirée : la bibliographie proposée en fin d'ouvrage se veut un hommage humble et sincère à toute la richesse qu'ils livrent généreusement pour ouvrir le champ des possibles...
- › Merci à mes clients qui, chaque jour, viennent me rappeler que c'est bien la motivation qui préside à toute réussite, précieux carburant d'un possible accomplissement professionnel et personnel.
- › Merci également à tous les contributeurs qui ont accepté de se joindre à nous : quel privilège de bénéficier de leur expertise, et de valoriser leurs mots et leurs convictions pour faire de cet ouvrage une mosaïque collective riche et contrastée... !
- › Merci enfin à tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à renforcer ma motivation à concrétiser ce projet, inspireurs, facilitateurs, catalyseurs... : Nicolas pour m'avoir mise en relation avec Émilie, Michaël pour son hospitalité, Stanley pour ses talents de traducteur, Julien pour sa relecture attentive, Marilyn, Gaëlle, Dominique, Jean-Ghislain, Laurent pour leur enthousiasme et leur implication, ainsi que tous les autres qui se reconnaîtront...

## LA BOÎTE À OUTILS : DES OUTILS OPÉRATIONNELS TOUT DE SUITE

