

# NOVIAL

*facilitation stratégique et opérationnelle  
coaching - team building - conseil – formation*

*entraînement individuel - dynamique des équipes  
optimisation des processus et des performances*

*création de liens*

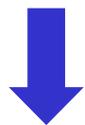


Le modèle « SPM »  
Stratégie, Processus, Psychologie, Mental,  
Marketing & Management



## Méthodes et outils : le modèle SPM ®

Considérant que certains cherchent des concepts Stratégiques, d'autres des Processus, d'autres du Mental, NOVIAL a créé le système « SPM » ® (**Stratégie, Processus, Psychologie, Management, Mental**) applicable de façon indifférenciée à l'intérieur ou en dehors de leur champ d'application naturel pour vous accompagner au mieux dans l'analyse de la demande, la compréhension de l'environnement, le diagnostic, le questionnement, l'écoute, la remise en question, l'identification des facteurs clés et des points durs et **l'atteinte de vos objectifs**. SPM est utilisé par des coachs labellisés.



mixage



mixage



mixage



**outils d'analyse Stratégique, de marketing et de politique générale :** SWOT, LCAG, Forces de Porter et Charles, théorie des cycles, matrices BCG Mc Kinsey, modèle Pestel...

**outils de Processus :** MCO, AMDEC, SMART, GROW, OPACQ, RPBD, POCAREM, Ishikawa, Analyse Fonctionnelle, 5M, 5S, SADT, SONCAS, TOB

**outils de Management :** blason, matrice de connaissance, vision partagée, écoute active, curseur, autonomie, reconnaissance, niveaux logiques, deuil, frontières, Théorie organisationnelle de Berne, émotions, Maslow, Nash, Karpman, fables et métaphores

**outils Mentaux et de Psychologie :** PNL, Analyse Transactionnelle, MBTI, Team Management System, (TMS) morphopsychologie, Process Comm, Ennéagramme, fonctionnement cérébral,



# Coaching



- ***Faire ressortir le potentiel***
- ***Laisser poser les questions et trouver les réponses car « le sportif est seul le jour de la compétition »***
- ***Outils d'analyse des schémas de comportement***



# NOVIAL

*facilitation stratégique et opérationnelle  
coaching - team building - conseil – formation*

*entraînement individuel - dynamique des équipes  
optimisation des processus et des performances*

*création de liens*

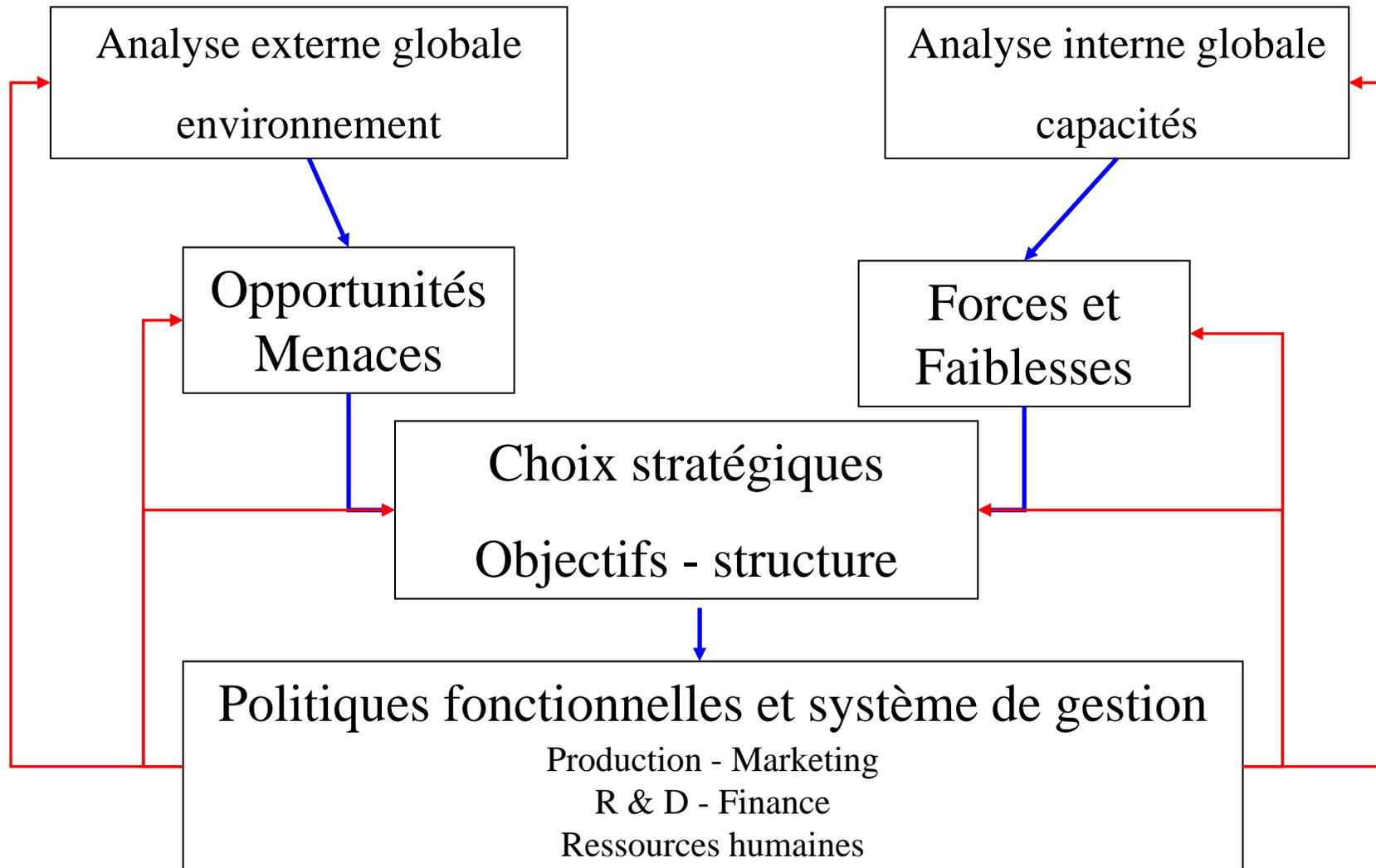
## Les outils de facilitation Stratégique EXTRAITS



# Le système drainant de la démarche stratégique

dérivé de LCAG (Learned, Christensen, Andrews, Guth) et SWOT (Strengths, weaknesses, opportunities, threats)

## Le fil rouge



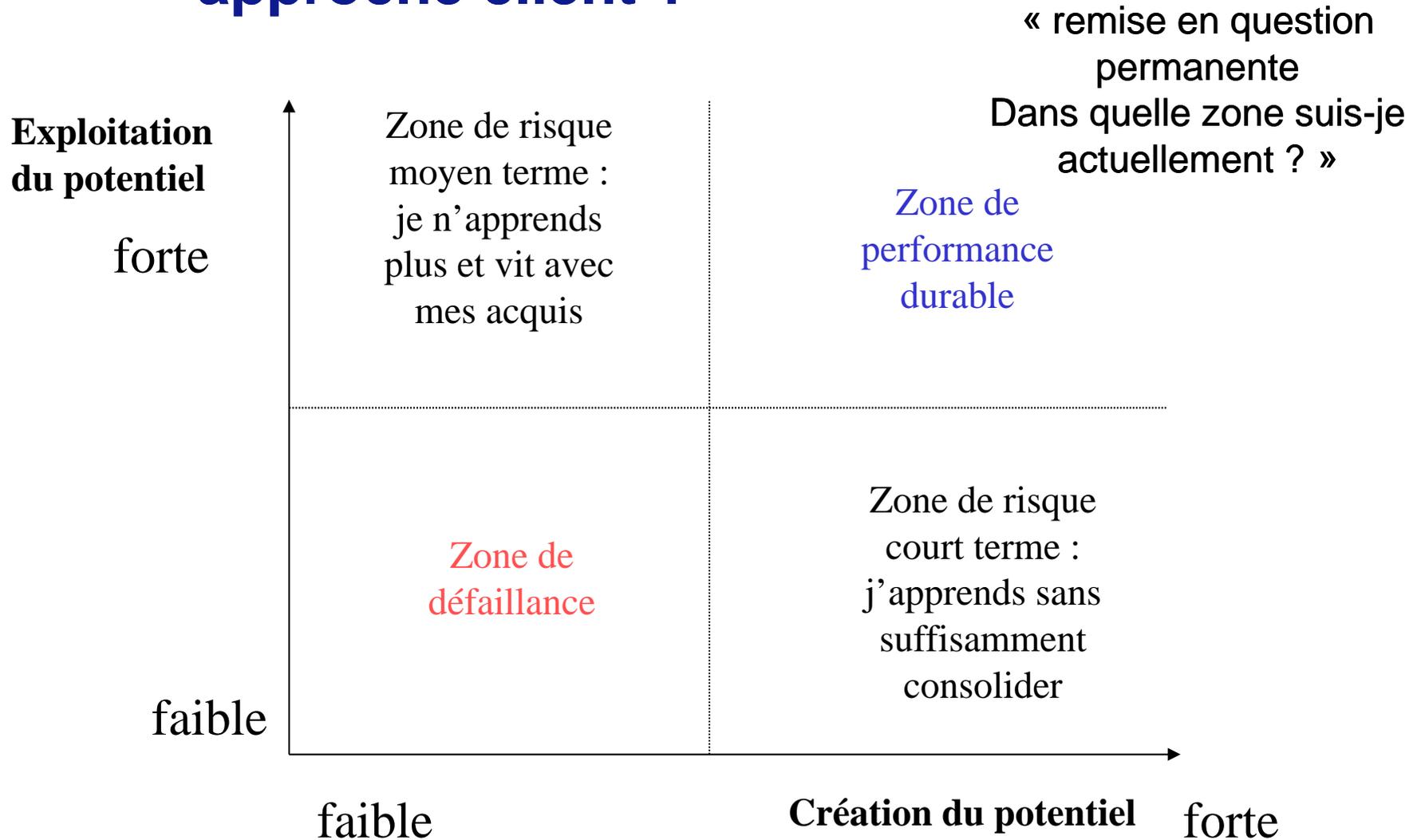
# L'analyse SWOT chez Renault en 1998 (avant Nissan)

Évolutions clé de l'environnement	Saturation des marchés de développement	Pression écologique et fiscale croissante en Europe	Potentiel des marchés émergents (Asie, Amérique latine)	Substitution des berlines par les monospaces et véhicules de loisir	+ / -
Forces et faiblesse					
<b>Principales forces</b>					
-gamme de produits	+		++	+++	6 /
-Capacité d'innovation	++		+	+	4 /
-Image de Formule 1	+		+	+	3 /
<b>Principales faiblesses</b>					
-ventes concentrées Europe	---	--	--		/ 7
-Taille / concurrents	--		-		/ 3
-Échec haut de gamme	-			-	/ 2
+	4	0	2	5	
-	6	2	3	1	

(Tiré de Johnson & Scholes). Après avoir frôlé la faillite, Renault se privatise en 96, accroît sa qualité et son image de marque, bénéf. net 1,6 G€ en 98). Fonctionnant bien, elle découvre ses limites en terme de taille et de gamme)



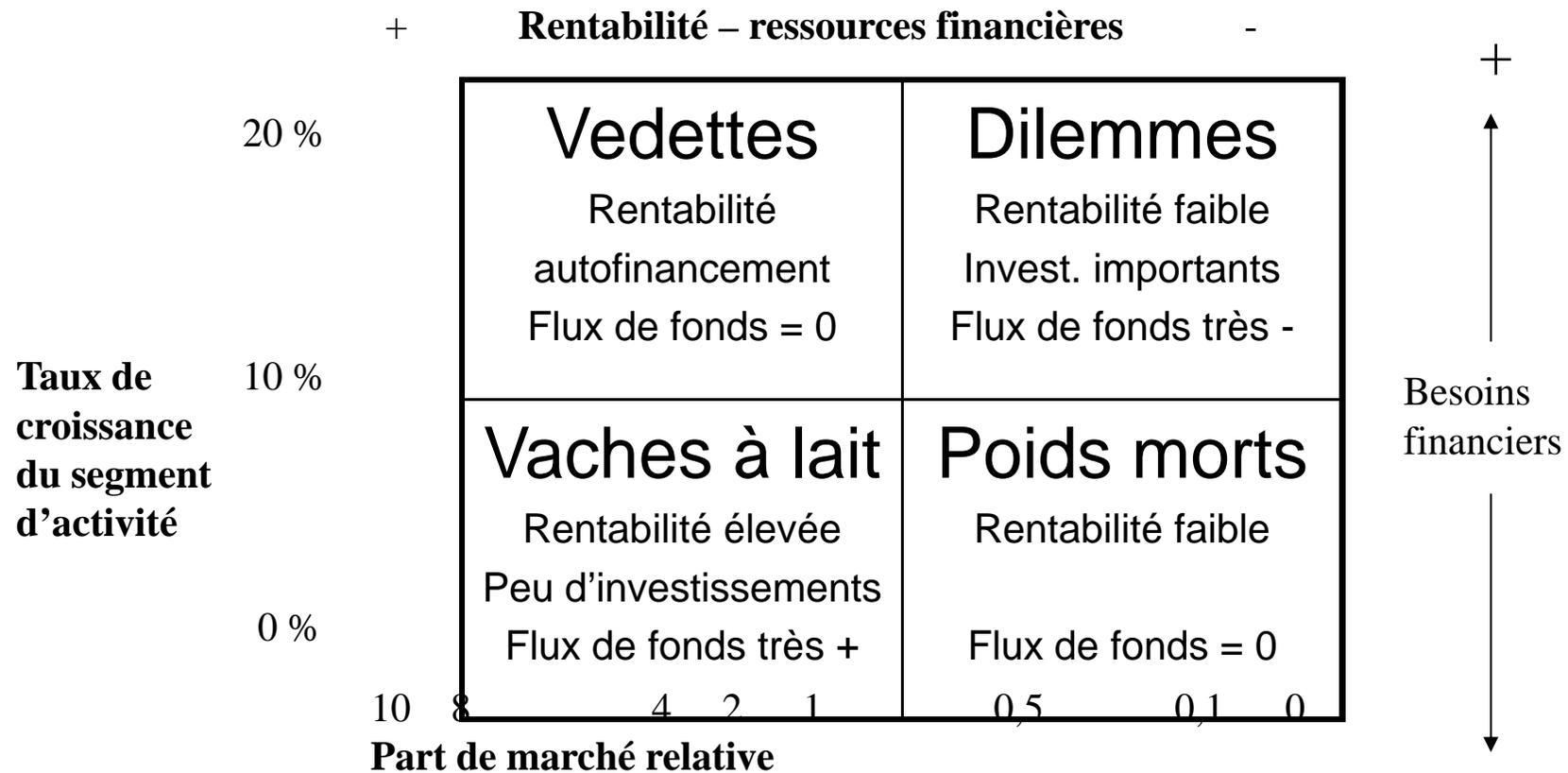
# Où en suis-je aujourd'hui dans mon approche client ?



# la matrice BCG:

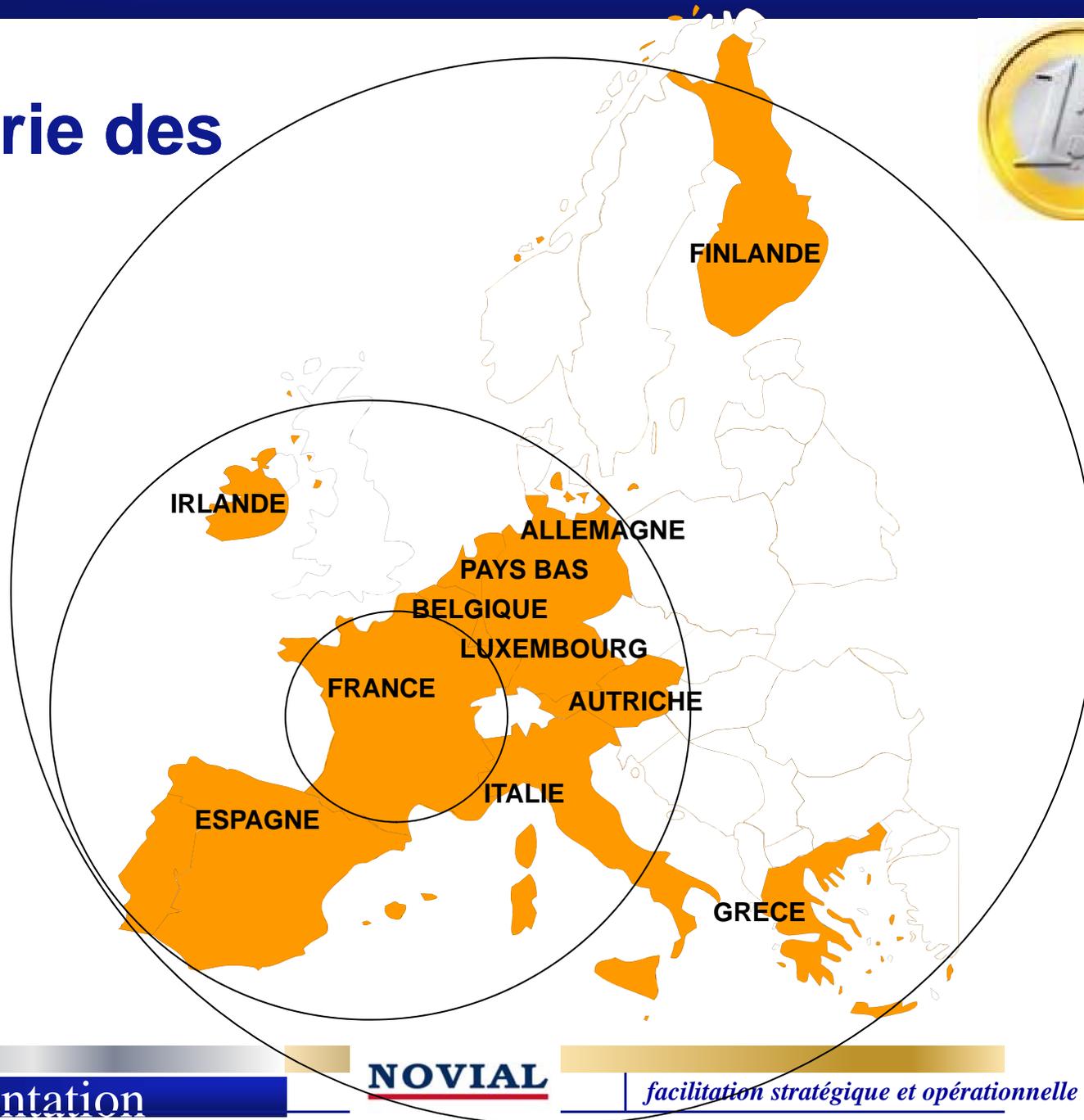
## part de marché relative et taux de croissance

Part de marché de l'entreprise / part de marché du concurrent principal

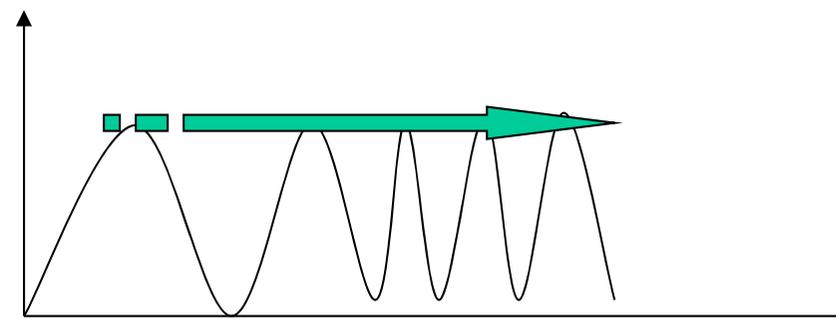
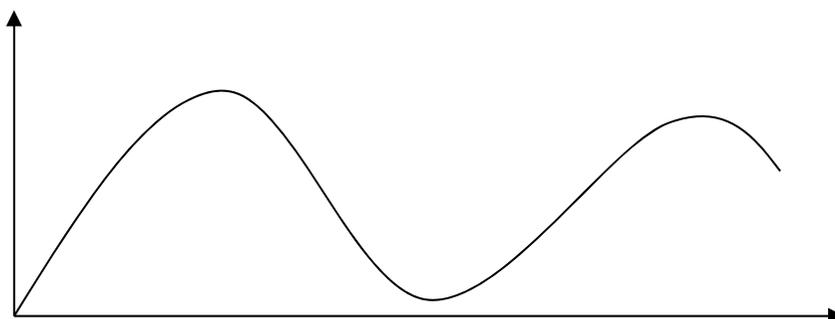
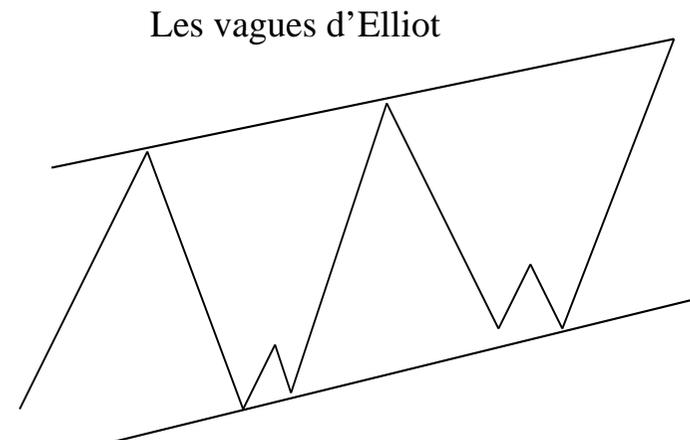
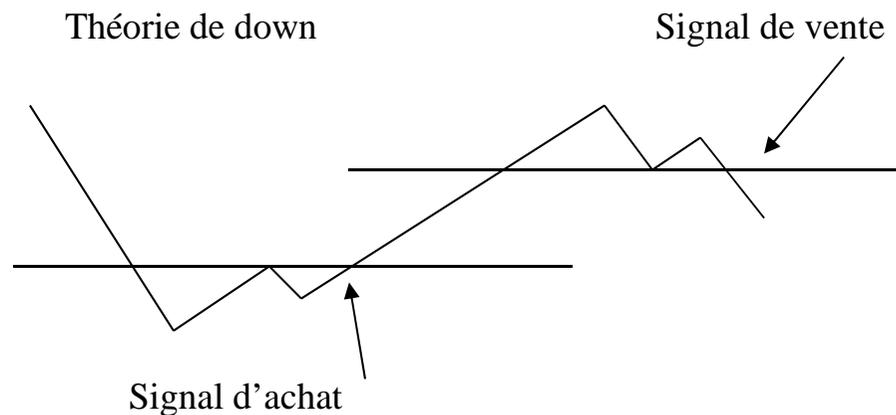




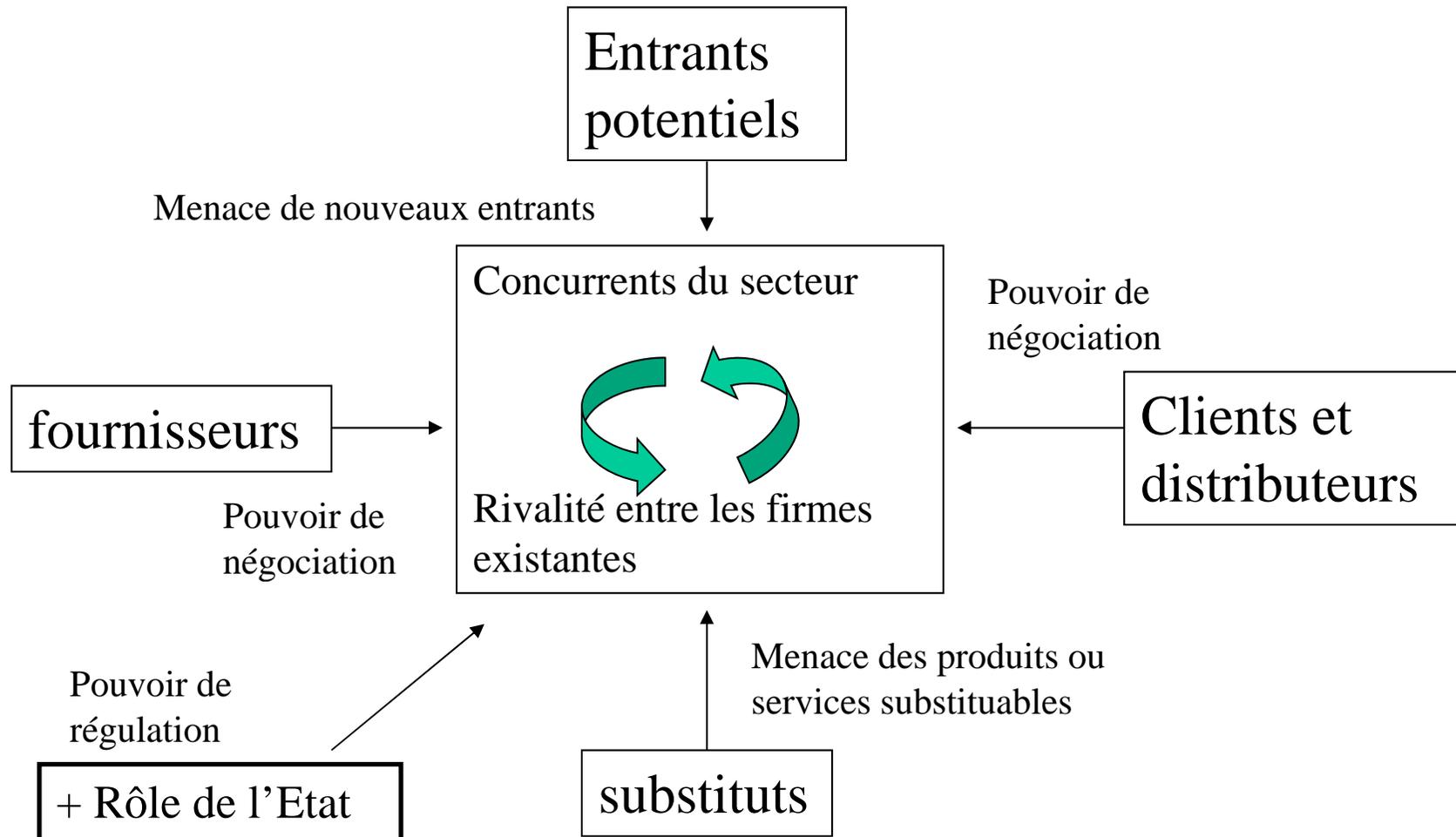
# La théorie des cercles



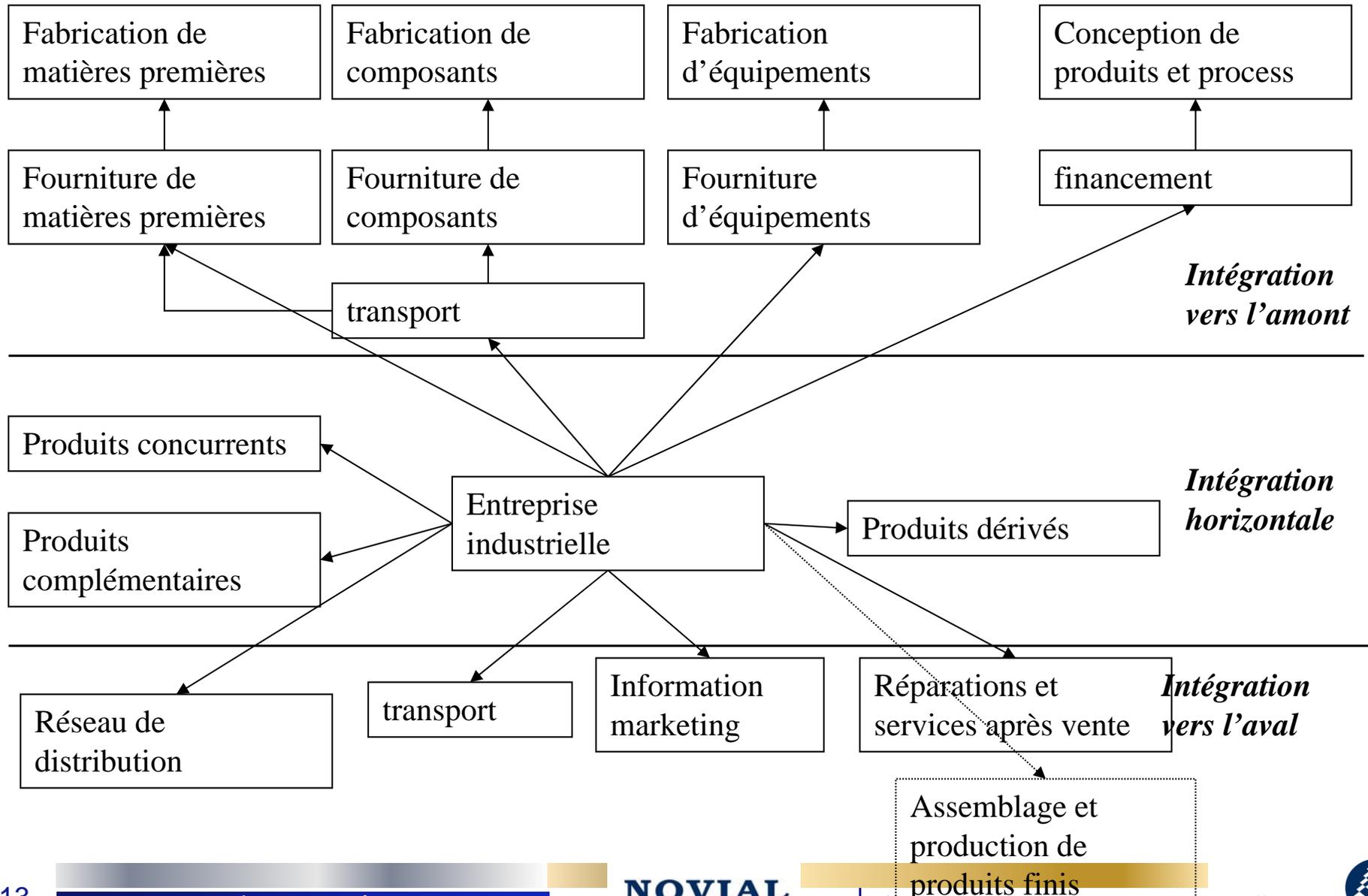
# La théorie des cycles



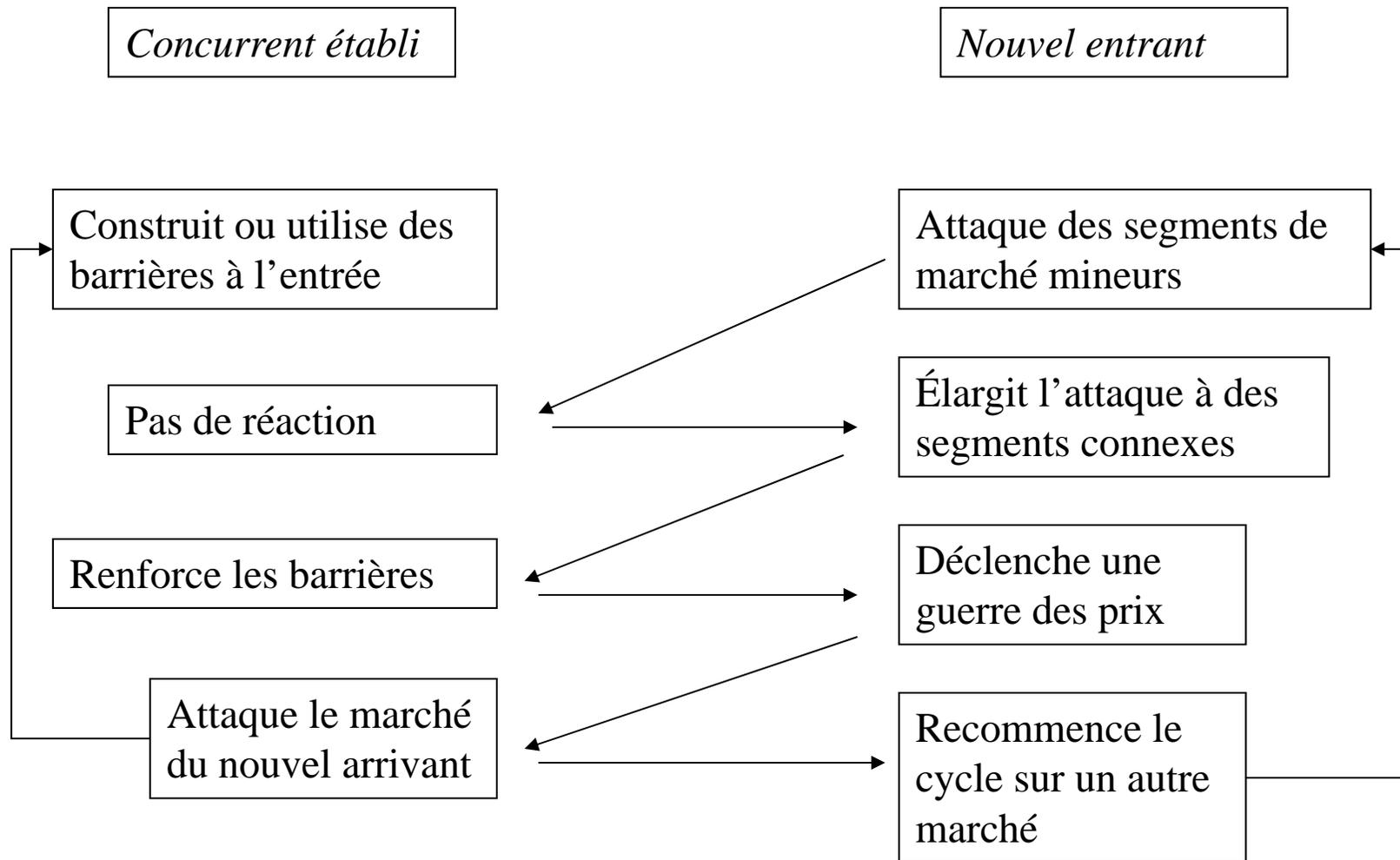
# Les 6 forces (Porter + Charles) commandant la concurrence



# Les options d'intégration pour une entreprise industrielle Johnson, Scholes

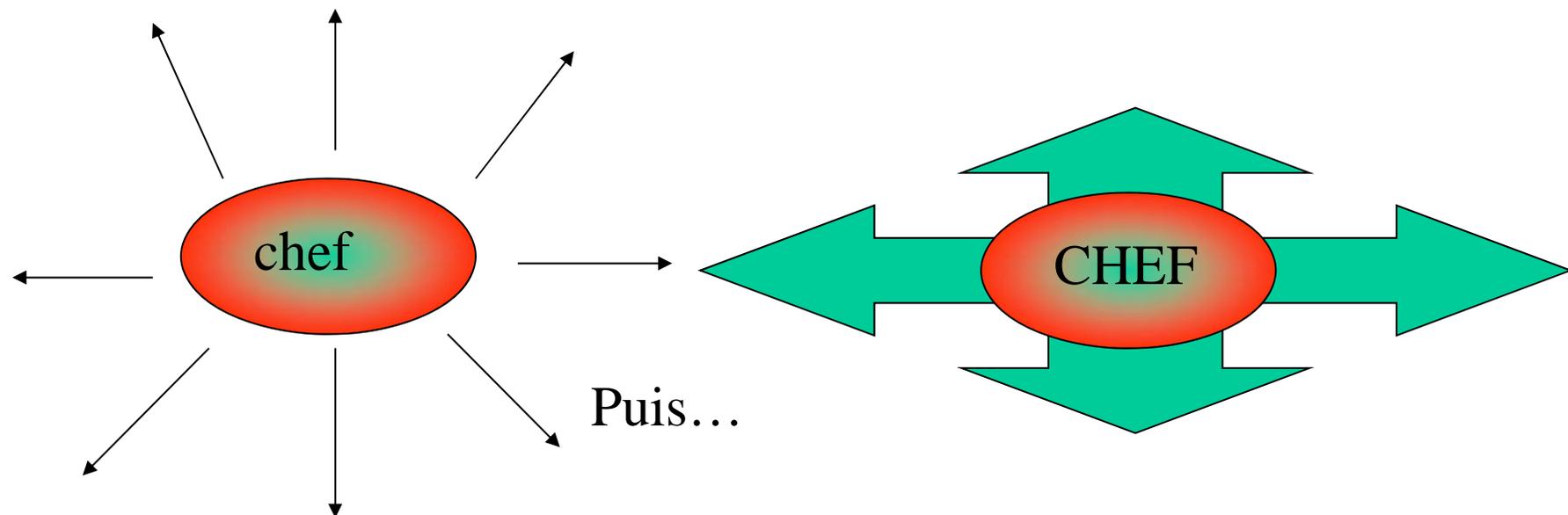


# Les cycles d'hyper-compétition (adapté de RA Daveni, R Gunther)



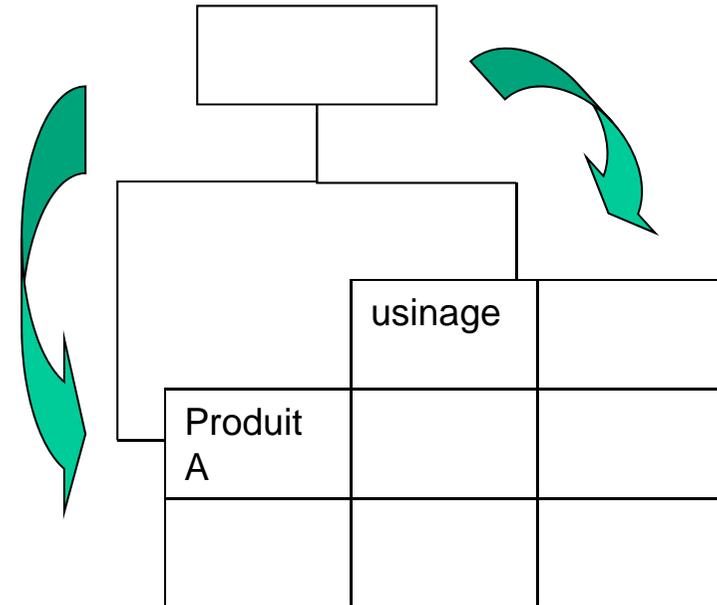
## Stade initial : la structure « en soleil »

- PME ou jeunes divisions
- Le chef délègue peu, contrôle et dirige tout
- Gestion délicate de l'évolution avec historique des liens initiaux ou des habitudes initiales



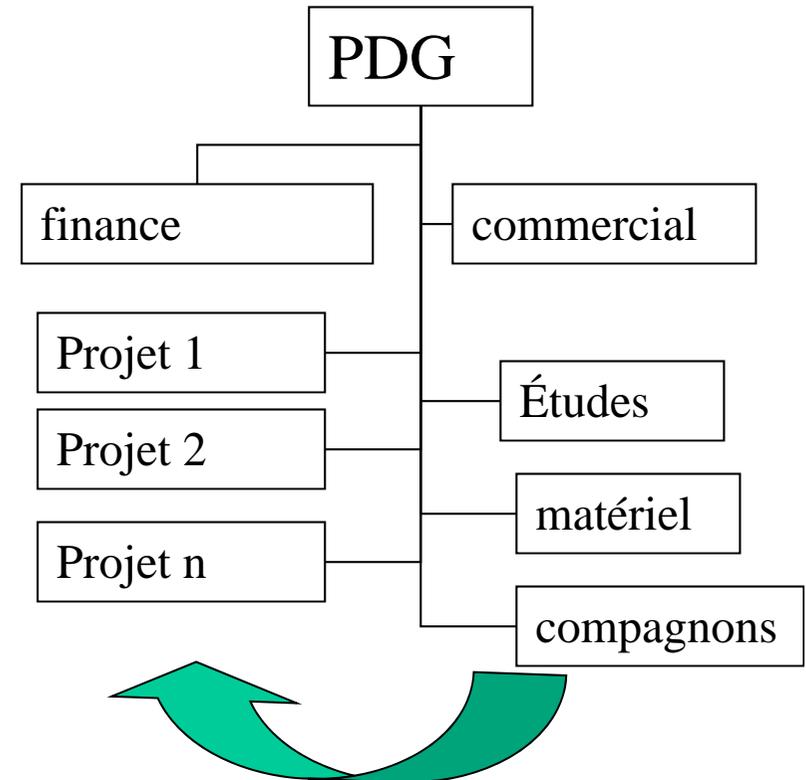
## Les structures matricielles

- combinaison des deux autres structures dès que des savoir-faire communs sont utilisables de façon transverse sur une stratégie multicritères
- Généralement rencontrées dans les structures industrielles (Boeing précurseur)
- Ex : un responsable produit pilote et coordonne son programme horizontalement en intégrant les éléments dépendants verticalement des fonctions achat, usinage, montage, commercialisation... »
- Choc culturel : un responsable hiérarchique, un responsable fonctionnel
- Allocation de ressource par deux axes



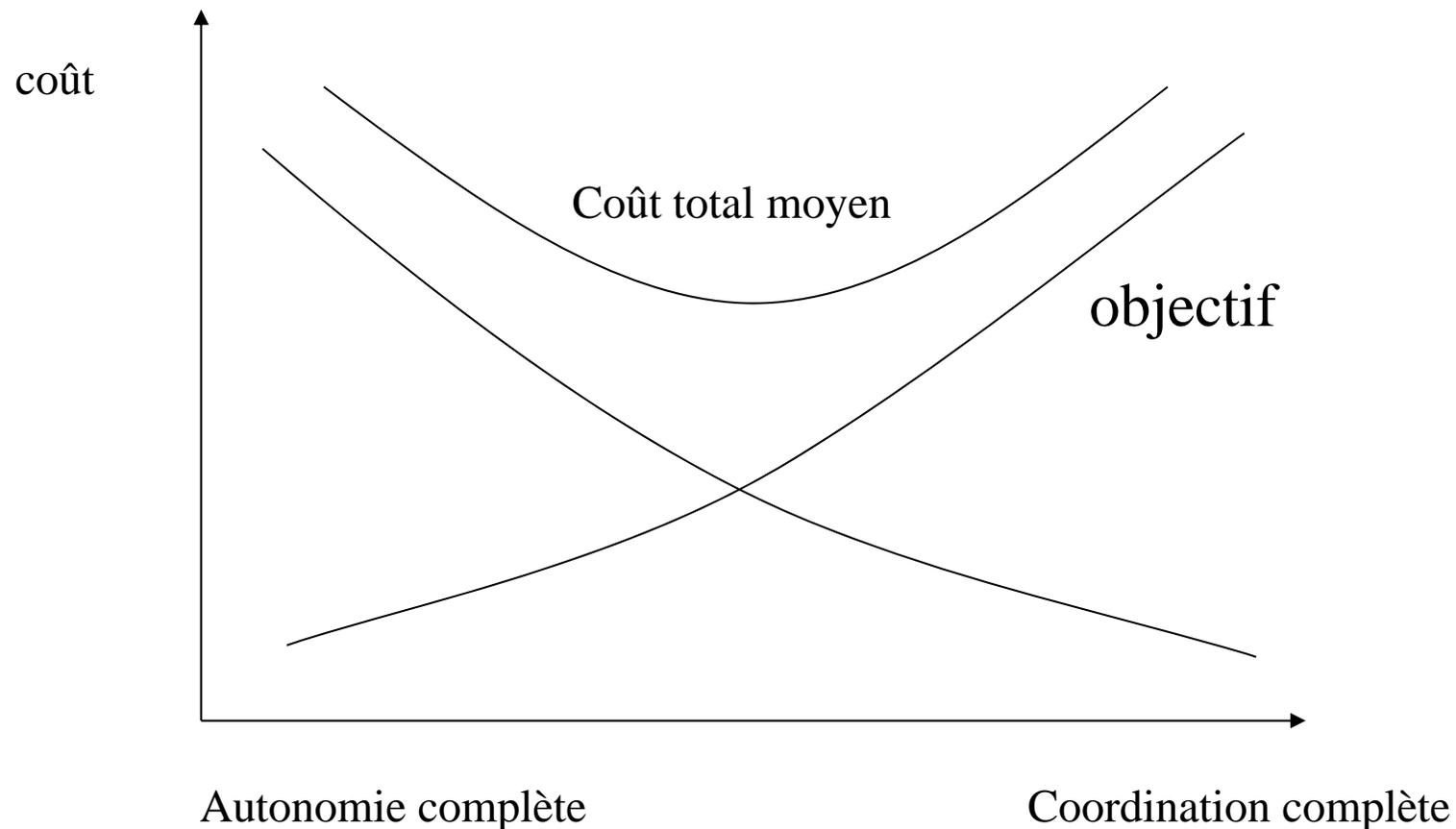
# Structure par projets

- Projets de durée courte :
  - plus répétitifs
  - Structure mixte projets-fonctions
  - Services fonctionnels supports
- Schéma matriciel projet-fonctions
  - Technologie sophistiquée et évolutive



## Le coût de la coordination

Une solution : création d'unités autonomes motivées contrôlées à partir d'objectifs généraux ... avec les inconvénients (?) du contrôle permanent



# Stratégie et tactique : où l'ennemi à surprendre et maîtriser est le client !

## ● Stratégie :

- Où aller, qui contrer ? pour quoi faire ?
- Mon client est-il bien celui auquel je pense ?
- Quels éléments dois-je dévoiler ?
- Penser globalement
- Aller voir les chefs mais aussi ceux qui peuvent le devenir
- Différences entre clients et utilisateurs
- Agir sur la durée ?

## ● Tactique :

- comment et avec quoi le contrer, attaque frontale ou détournée ?
- Ne pas confondre vitesse et précipitation
- A quel moment dois-je exploiter mes atouts ?
- Agir localement
- Y aller à un, deux, une équipe ?
- Agir à l'instant présent ?



# NOVIAL

*facilitation stratégique et opérationnelle  
coaching - team building - conseil – formation*

*entraînement individuel - dynamique des équipes  
optimisation des processus et des performances*

*création de liens*

## Les outils de facilitation de processus EXTRAITS



# Les éléments contrôlables

1. Votre caractère
2. Votre matériel de communication
3. Votre entraînement
4. Votre préparation
5. Vos fondamentaux
6. Votre PR<sup>2</sup>AJI
7. Votre respiration
8. Vos ressources
9. Les prises de rendez-vous
10. Votre présentation
11. Votre attitude
12. Votre choix d'outils
13. Votre stratégie
14. Votre décision et la façon de la tenir
15. Votre posture
16. ....

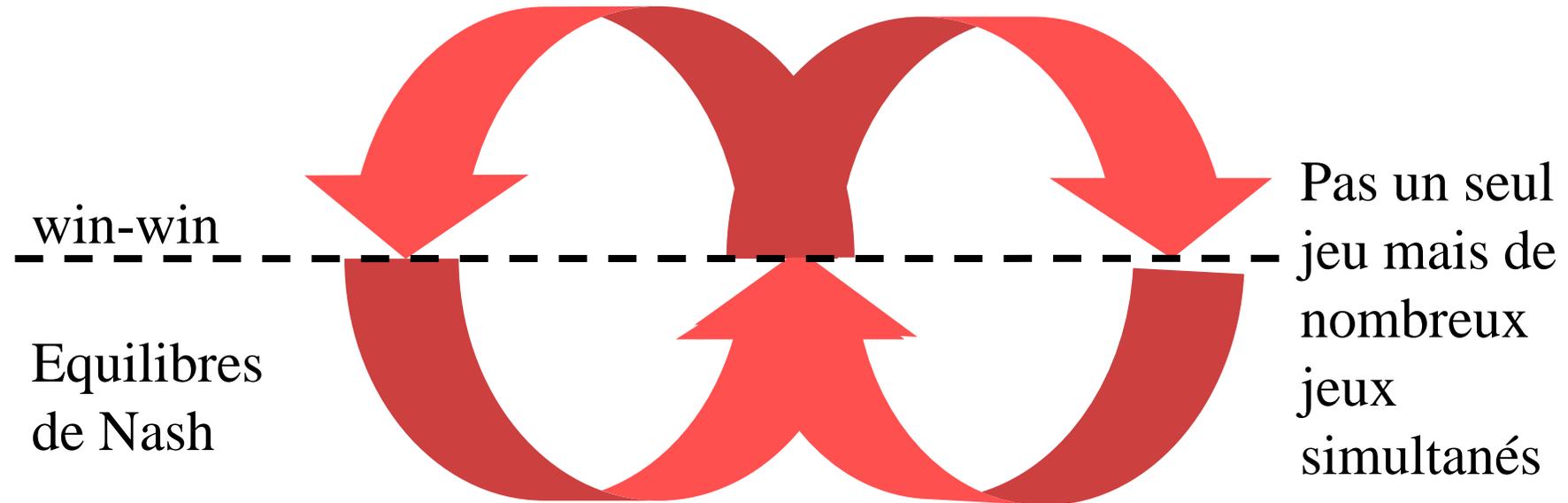


## Les éléments non contrôlables

- a. Vos produits
- b. vos clients
- c. La vitesse de réaction des clients
- d. Les dispositions matérielles
- e. Les coûts et les prix
- f. La concurrence
- g. ...
- h. ....
- i. ....



# Pas de négociations sur les positions



Apprendre à l'autre se que l'on veut, fournir les bases possibles d'un accord

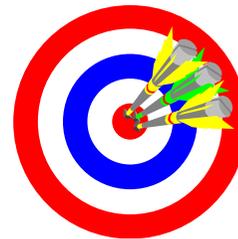
Mais gare si l'on revient trop souvent sur ses positions car l'accord peut être retardé



# Le bon objectif

- G. Définir un OBJECTIF global (GOAL), puis de PERFORMANCE à court et moyen terme
- R. Examen de la REALITE et de la situation présente avec recherche d'adéquation
- O. Recherche des OPTIONS possibles, des directions, des étapes
- W. Définition des ACTIONS (WORKING), plan de travail à entreprendre avec % de chances de réussite

- **S** pécifique
- **M** esurable
- **A** ccessible
- **R** éaliste
- déterminé dans le **T**emps



- Explicite
- Compris
- Pertinent
- Éthique
- Motivant
- Légal
- Écologique
- Adaptable
- enregistré



## Principales méthodes d'atteinte d'objectifs et leurs questionnement

### ● SMART

- Spécifiques
- Mesurables
- Accessibles
- Réalistes
- Déterminé dans le Temps

### ● PLACÉE

- Pertinents
- Légaux
- Adaptés
- Compris
- Éthiques
- Explicites

### ● POCAREM

- Positif
- Observable et vérifiable
- Contextualisé
- Atteignable
- Réalisable
- Écologique
- Motivant

### ● GROW

- Goal
- Réalités
- Options
- Actions

### ● SWOT

- Strengths
- Weaknesses
- Opportunities
- Threats



# Échelle d'objectif individuel 1 à 10

Qualités (exemples)	État actuel	objectif	délai
Éléments contrôlables	6	8	3 mois
Pensée positive	6	9	
Bascule balance T /F	5	9	
Ancrages drive	6	9	
Nouvelles compétences avec le pro	5	7	
Résultats en compétition			

Réalisez votre tableau de satisfaction qualitative et quantitative et comparez les !  
Vous découvrirez davantage vos zones de préférence (Golf & Type



# équilibre des efforts et de l'énergie : pourquoi je ne parviens plus à putter !!!!

Zone de travail	État actuel	objectif	délai
Putting	6	8	3 mois
Approche	6	9	
Obstacle	5	9	
Fer 7	6	9	
Fer long	5	7	
drive	4	8	

 Goal Only if Large  
Focus

 le golf est un travail  
d'approche globale

 la satisfaction  
qualitative, quantitative  
sur un secteur peut  
gommer le travail  
fourni ou à fournir sur  
un autre secteur



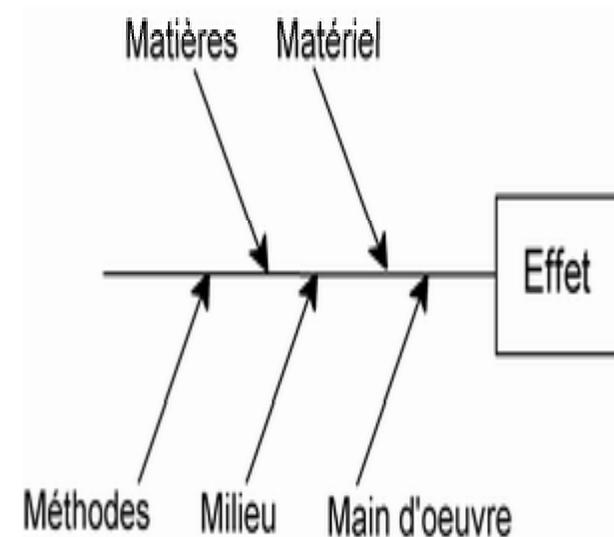
# Les 5S: les règles d'or au Japon

- Les 5S correspondent aux initiales de 5 règles japonaises permettant d'optimiser la productivité et la qualité.
- **SEIRI : Débarrasser**
  - Cette opération consiste à garder sur le poste de travail uniquement ce qui est nécessaire et à éliminer tout le reste
- **SEITON : Ranger**
  - Vise à aménager le poste de travail de façon à réduire les gestes inutiles et à diminuer les pertes de temps
- **SEISO : Nettoyer**
  - Le but de l'opération est d'assurer la propreté du poste de travail en éliminant les causes de salissure ou de désordre
- **SEIKETSU : Tenir en ordre**
  - Définition des règles qui permettent de garder le poste de travail en ordre. C'est la synthèse des 3 premières règles.
- **SHITSUKE : Respecter les règles**
  - C'est le rôle de la hiérarchie : le but est d'encourager et soutenir le personnel à adopter et maintenir les bonnes habitudes

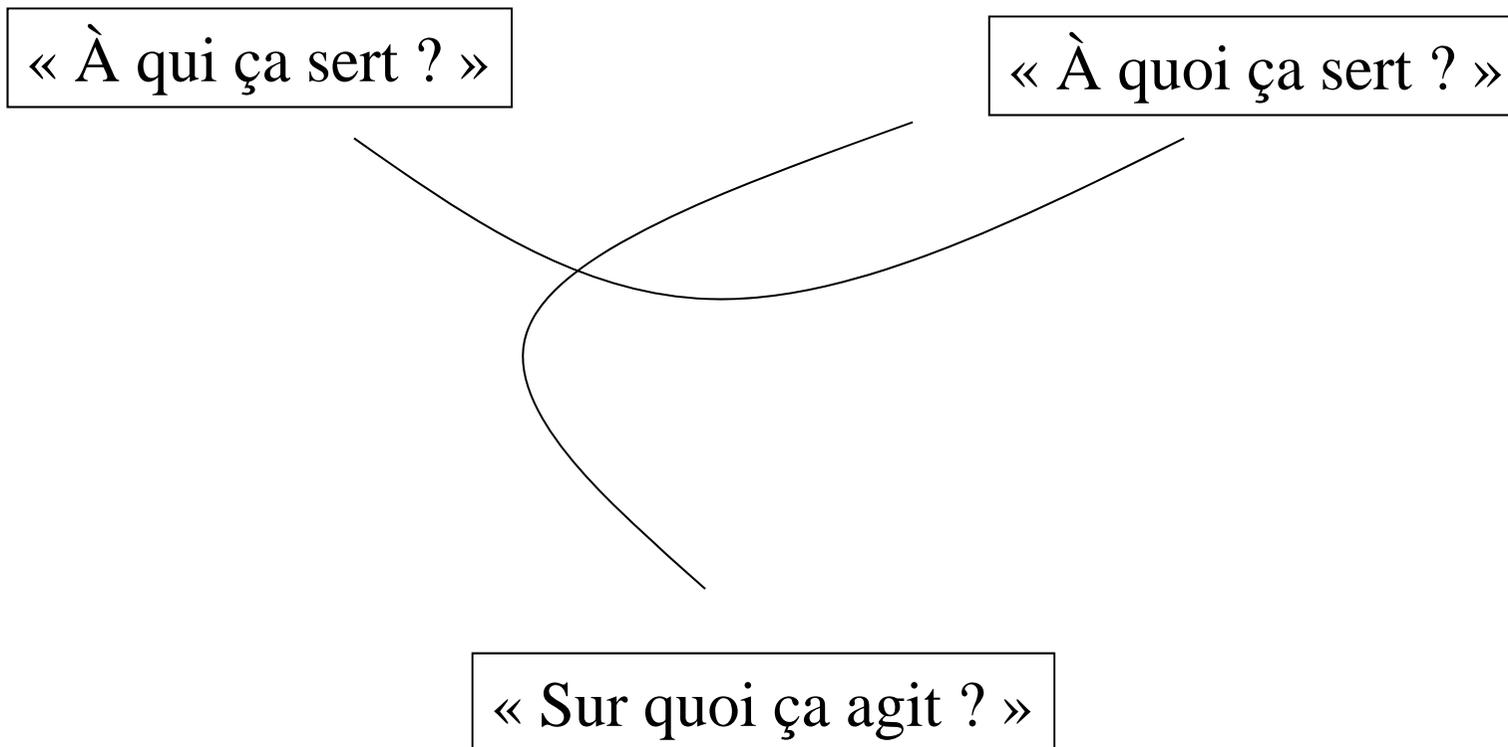


# Diagramme d'ISHIKAWA (5M)

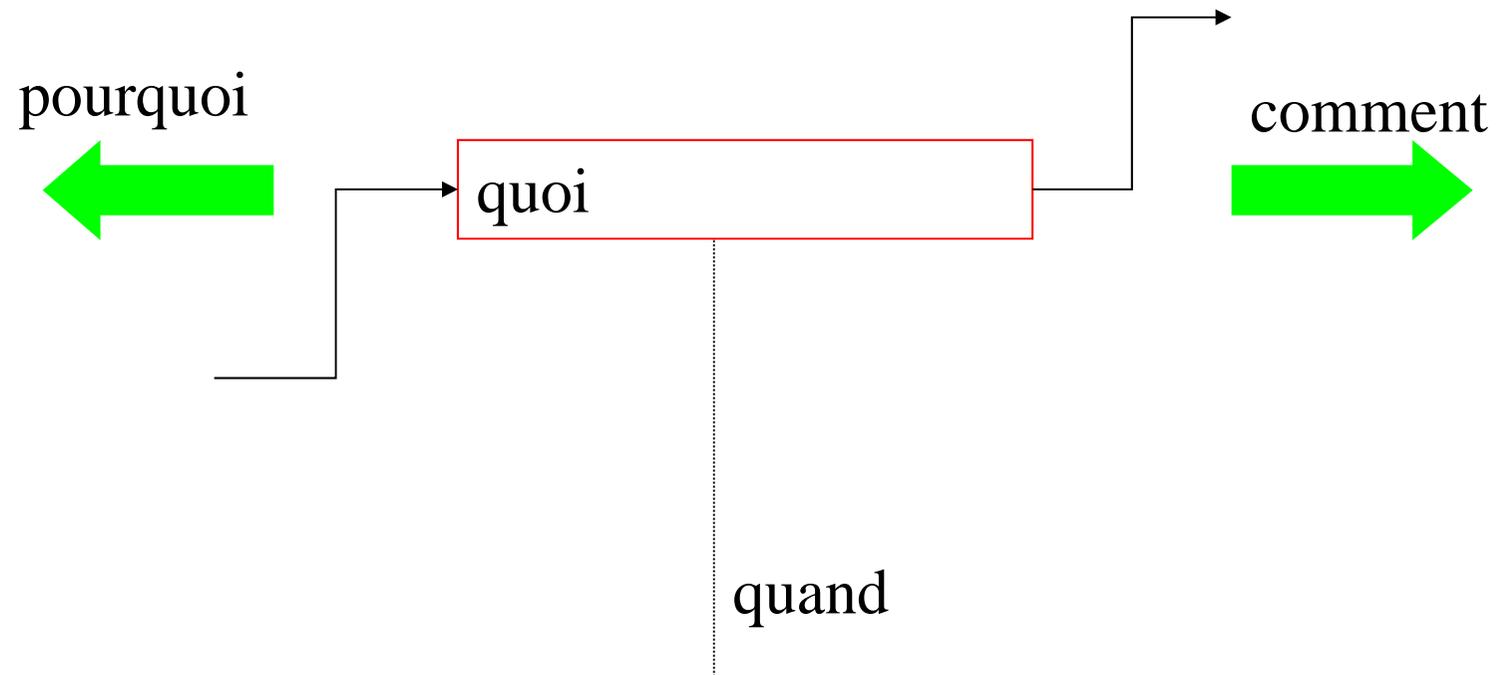
- Les causes sont réparties dans les cinq catégories appelées 5M :
- **MATIERE**
  - Les *matières premières*
- **Matériel**
  - Concerne l'*équipement*, les machines, le matériel informatique, les logiciels, et les technologies.
- **METHODES**
  - Le mode opératoire et la recherche et développement.
- **MAIN D'OEUVRE**
  - Les ressources humaines.
- **MILIEU**
  - L'environnement, le positionnement, le contexte.
- *Chaque branche reçoit d'autres causes ou catégories hiérarchisées selon leur niveau d'importance ou de détail.*
- *Cette simplicité apparente du diagramme permet ainsi l'implication de tous les acteurs de l'entreprise, de l'ouvrier jusqu'au directeur.*
- *Les entreprises de services utilisent une version étendue : c'est le diagramme 7M qui rajoute les catégories Management et Moyens financiers.*



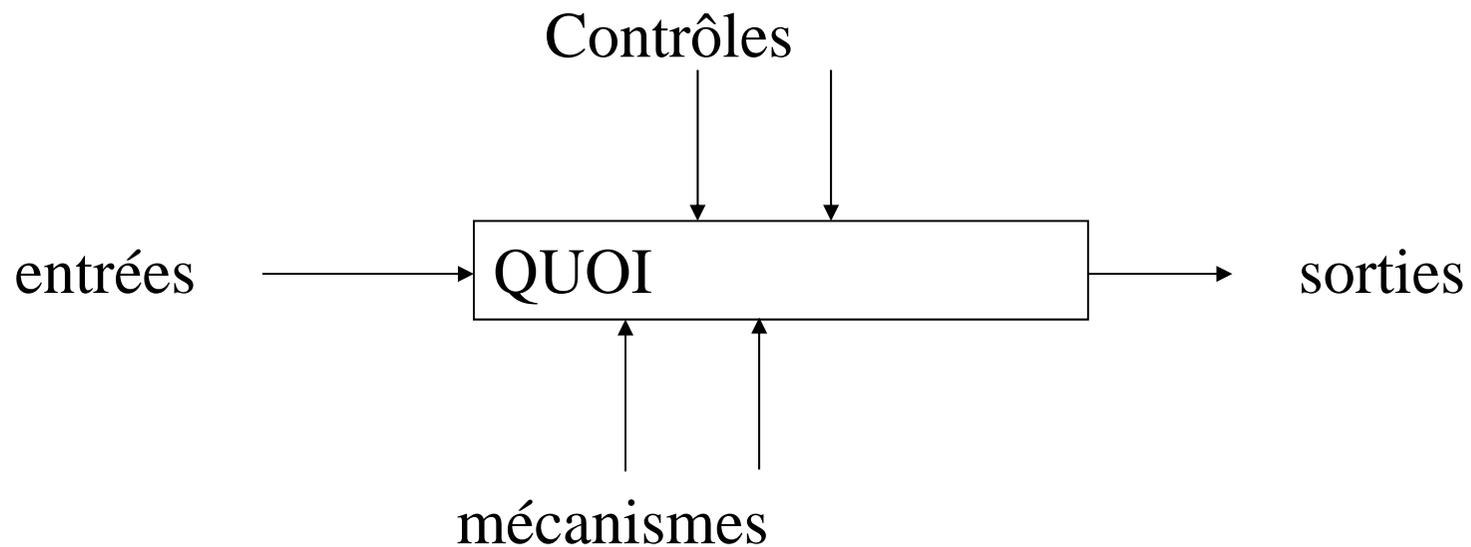
# Utilisation de l'analyse fonctionnelle pour l'Analyse Préliminaire de Risques



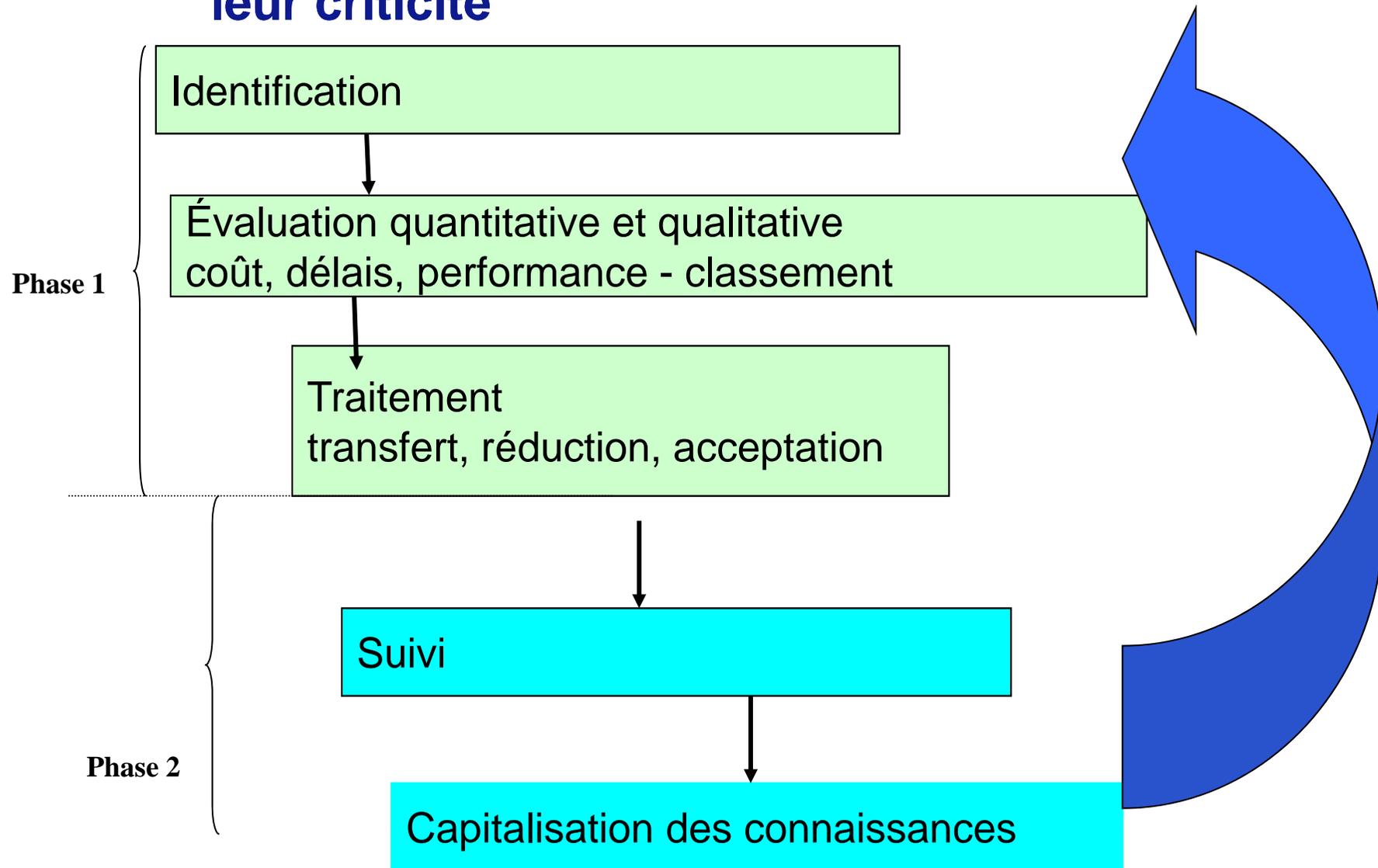
# Méthode FAST



# Méthode SADT



# AMDEC : analyse des modes de défaillance et de leur criticité



# Quelle est la probabilité qu'un problème survienne dans ce processus...

## Grille d'évaluation

Probabilité			
Très faible	1		$P <$ 5%
Faible	2	5%	$< P <$ 20%
Moyen	3	20%	$< P <$ 40%
Elevé	4	40%	$< P <$ 60%
Très Elevé	5	60%	$< P$

- Risque de coûter un point (C)?
- Risque d'augmenter le délai (D) de jeu et de consommer de l'énergie
- Risque de réduire ma performance (P) ?



# Évaluation qualitative: criticité

- Positionner chaque risque en fonction de sa probabilité d'occurrence et de son impact

**Criticité =Combinaison de la Probabilité et Impact (coût, délai, performances)]**

Probabilité d'occurrence	Impact				
	1 Très faible	2 Faible	3 Moyen	4 Élevé	5 Très élevés
1 Très faible	Mineure	Mineure	Mineure	Mineure	Tolérable
2 Faible	Mineure	Mineure	Tolérable	Tolérable	Significative
3 Moyen	Mineure	Tolérable	Tolérable	Significative	Critique
4 Élevé	Mineure	Tolérable	Significative	Critique	Inacceptable
5 Très élevés	Tolérable	Significative	Critique	Inacceptable	Inacceptable



# La matrice MCO



- Tout va bien dans votre organisation ?
- Êtes vous
  - menant ?
  - coopérant ?
  - observateur ?
- Êtes vous bien sûr que tout le monde se considère à sa place ?



# La matrice MCO

missions	utilisa- teur	comité stratég.	Dir. Program me	chef de projet	R&D	servicepr oduc-tion	marke- ting, achats	ordon- nance- ment
faire ou faire-faire	P	M	P				P	
veille technologique	M						P	
participation nvx prduits				P	M		P	
marketing achats					P		M	
homologation fournisseurs					P		M	
gestion fournisseurs	O						M	
négociation	O		O				M	
sélection	O						M	
anticipation des besoins						P		
passation des commandes							M	
gestion des commandes							M	



# NOVIAL

*facilitation stratégique et opérationnelle  
coaching - team building - conseil - formation*

## Les outils Mentaux de typologie et de facilitation humaine

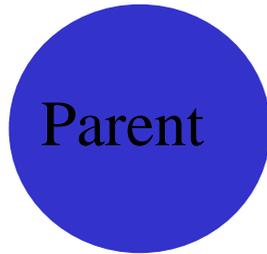


# Vous remettre en question ? l'importance de la vision partagée

- Quel âge donnez vous à cette femme ?
- Etes-vous disposé à faire confiance à ceux qui ne voient pas la même que vous ?
- Etes-vous disposé à admettre qu'il existe d'autres façons de voir, d'interpréter, de faire sans toutefois perdre votre identité ?
- Quels sont vos arguments ?

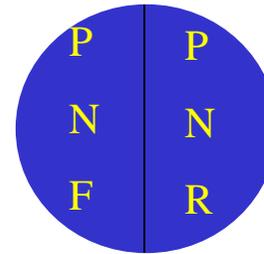


# Les états du moi



## Parent Normatif

- + : Protège, légifère, réglemente
- : Peut persécuter, blâmer, menacer



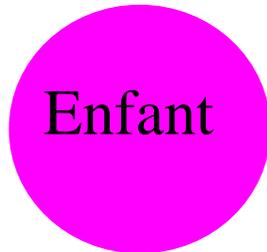
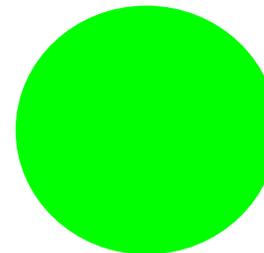
## Parent Nourricier

- + : Permet, aide, soutient
- Peut sauver, étouffer, remplacer



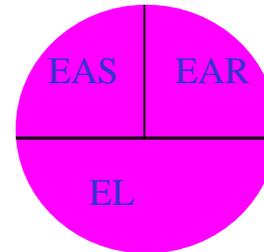
## Adulte

Questionne, collecte, informe



## Enfant Adapté Soumis (EAS)

- + : obéit aux règles, exécute
- : trop de soumission



## Enfant Adapté rebelle (EAR)

- + : s'oppose à l'abus d'autorité, se révolte
- : contestation permanente

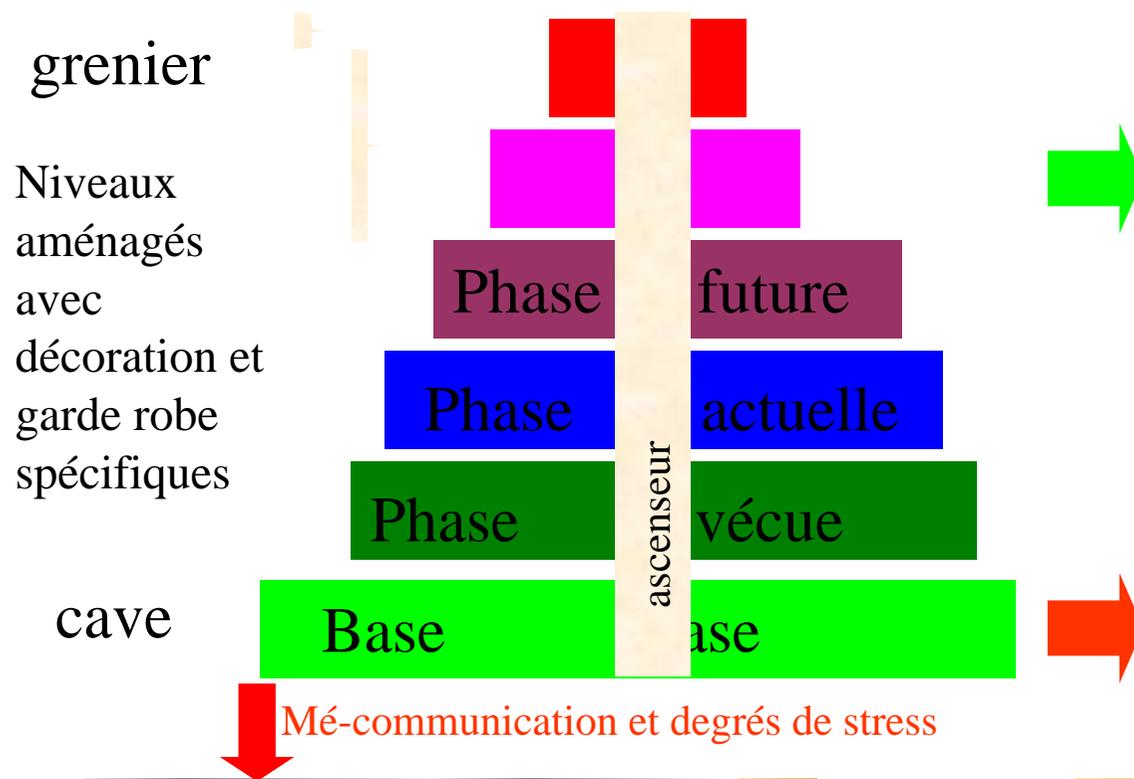
## Enfant Libre (EL)

- + : s'exprime de façon authentique
- : manque de socialisation, se met en danger



# L'ascenseur de communication dans l'immeuble de la Process com ©

Empathique, travaillomane, persévérant, rêveur, promoteur, rebelle



Suis-je sur le même niveau que mon client ?

Dois-je prendre mon ascenseur et jusqu'où ?

Quelle énergie devrai-je déployer ?

Quand et pourquoi risque-t-il de décrocher ?



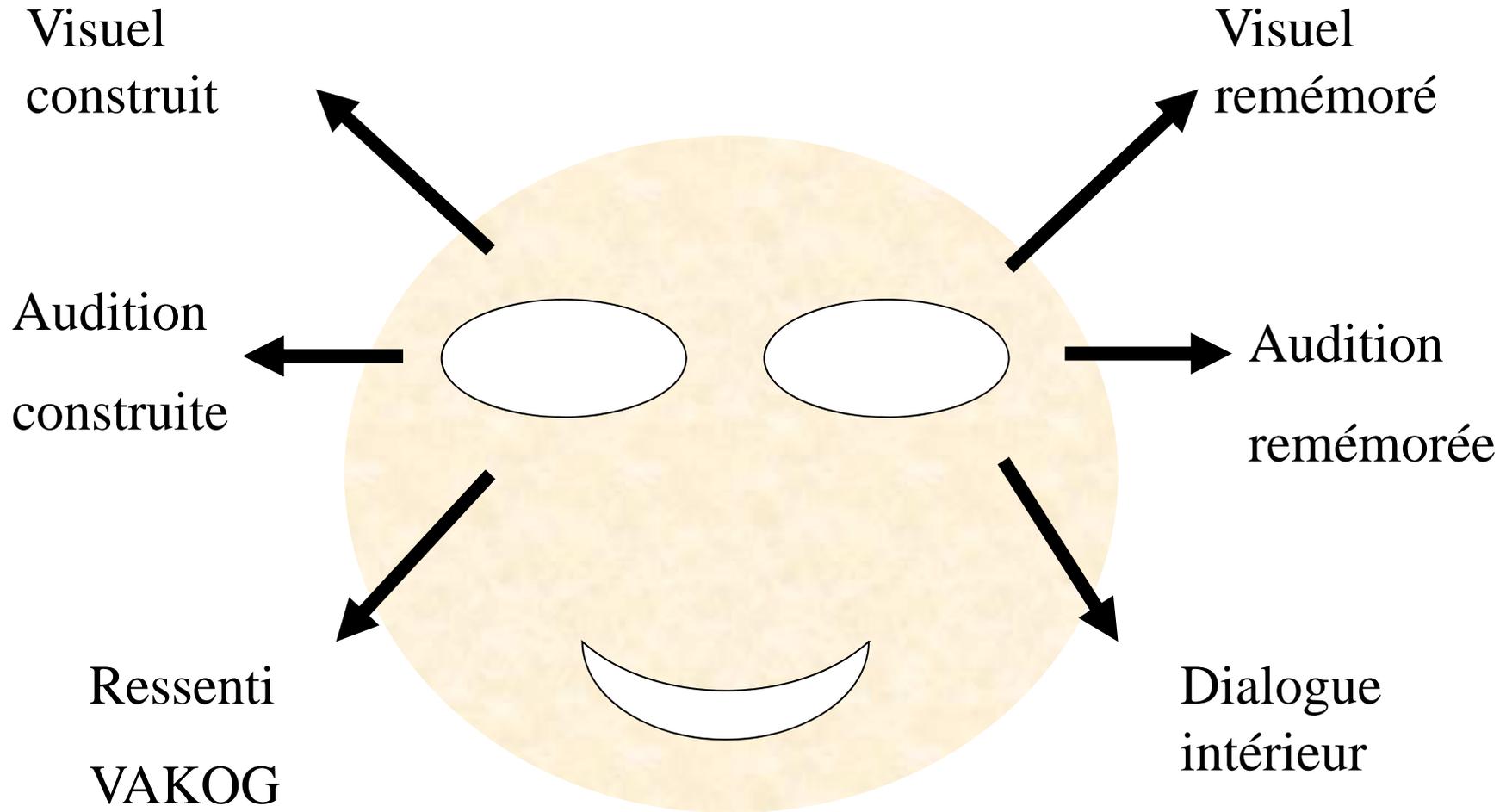
# Process Com © : communiquer efficacement

(kahler communication France)

Type de personnalité	Canal + perception base	besoin psychologiques Phase	Baser l'échange sur :
Empathique	Nourricier + émotions	Rec. personne, sensoriel	La chaleur humaine
Travaillomane	Informatif, interrogatif + pensées	Reconnaiss. Travail + structuration du temps	La logique
Persévérant	Informatif, interrogatif + opinion	Reconnaiss. Convictions + travail	Les opinions
Rêveur	Directif + imagination / inaction	Solitude	L'incitation à l'action
Promoteur	Directif + actions	Excitation	L'action
rebelle	Ludique / émotif + réactions	Contacts	Le jeu, la plaisanterie



# Cerveau et VAKOG



# Les 8 polarités de Jung en bref

## ● Extraversion (avec les autres)

- Tire son énergie du contact, élabore sa pensée en parlant, s'exprime spontanément

Se ressourcer



## ● Introversion (sur soi)

- Tire son énergie de son monde intérieur, parle après avoir élaboré sa pensée

## ● Sensation : « pratique »

- Porte son attention sur les faits, réaliste, pratique, orienté vers le résultat, procède par étapes

Rechercher ses informations



## ● intuition : « conceptuel »

- Porte son attention sur les possibilités, conceptuel, attiré par la nouveauté, procède par à coups

## ● pensée T : « analyse, avec la tête froide »

- Décide en appliquant une grille de critères objectifs, impersonnel, juste, ferme, critique, indépendant

Prendre ses décisions



## ● sentiment F « convictions avec le coeur »

- Décide en évaluant la cohérence avec son échelle de valeurs, personnel, chaleureux, empathique

## ● Jugement « structuré »

- Organise, planifie, structure, prévoit, s'y prend à l'avance, agit par anticipation

fonctionner



## ● Perception « flexible »

- Adaptable, flexible, souple, improvise, s'y prend à la dernière minute, agit sous la pression



# Quelle synchronisation d'APPRENTISSAGE ?



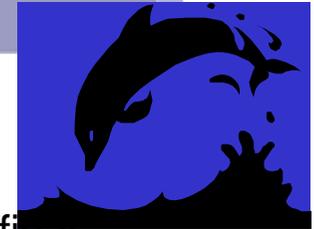
**CONCEPTUEL**

**N**

**T**

Cherche à savoir : pourquoi ?  
 Apprend par analyse de problèmes  
 Souhaite des lectures personnelles  
 Respecte la seule compétence  
 Demande une discipline selon les objectifs

**RELATIONNEL**



Cherche à savoir : avec qui ?  
 Apprend par assimilation du sens final  
 Souhaite des discussions de groupe  
 Respecte en fonction du lien personnel établi  
 Demande une discipline personnalisée

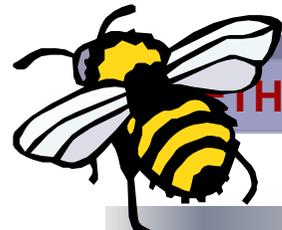
**F**

**J**

Cherche à savoir : quoi ?  
 Apprend de façon organisée  
 Souhaite des exercices d'application structurés  
 Respecte le statut de l'enseignant  
 Demande une discipline claire et juste

**S**

Cherche à savoir : quand et comment ?  
 Apprend de façon improvisée  
 Souhaite des expérimentations pratiques  
 Respecte l'enseignant s'il apprend des choses utiles  
 Demande une discipline souple et continue



**METHODIQUE**

**PRAGMATIQUE**



© OSIRIS CONSEIL

# Comment innovez vous dans votre jeu ?

## ANTICIPATEUR

Développe une vision du futur pour créer des machines parfaitement dessinées

De VINCI

## EXPLORATEUR

S'inspire d'une danse de serpents pour trouver la structure du carbone

	<b>N</b>	
	Démarche progressive/régressive	Démarche analogique <b>KEKULÉ</b>
	Scénarios futuristes	Brain storming en groupe
	Carte mentale	Divergence
<b>J</b>	Réflexion solitaire	Pensée transverse <b>P</b>

**GUTENBERG**

Combine des procédés existants pour créer la presse à imprimer

## MODIFICATEUR

Démarches combinatoires  
Matrices de découverte  
Défectuosité  
Analyse fonctionnelle

**S**

Démarches pratiques en groupe  
Essai/erreur  
Formes inductrices  
Identification corporelle  
Procède à de nombreux essais pour créer la céramique

## EXPÉRIMENTATEUR

© OSIRIS CONSEIL



# Les supports privilégiés utilisés en plus de l'environnement terrain et matériel

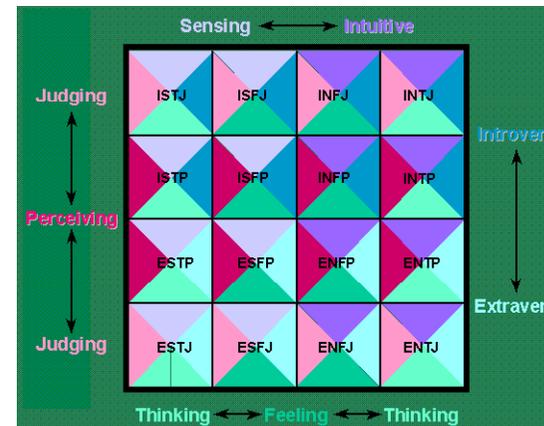
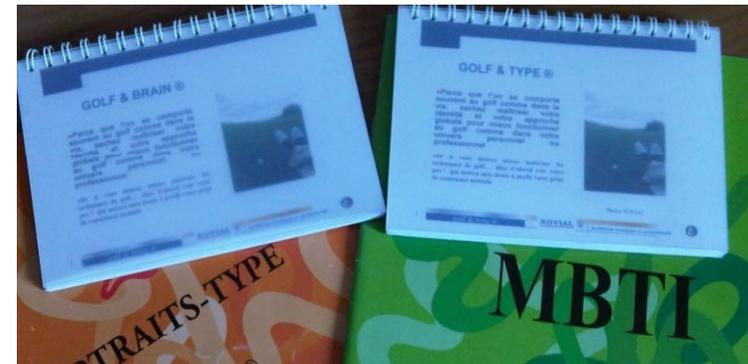
Les jetons NOVIAL ® de polarité MBTI



Utilisés également lors des séminaires « jeu » dont casino



Les livrets golf / management



Les 16 profils MBTI

- choix de « jouer » avec ses polarités ou de maîtriser son profil global



## « Le poursuivant »



Et vous ? Partagez-vous vos craintes (E), savez-vous penser au score (S) et garder la tête froide (T) en vous adaptant à la situation ? (P)

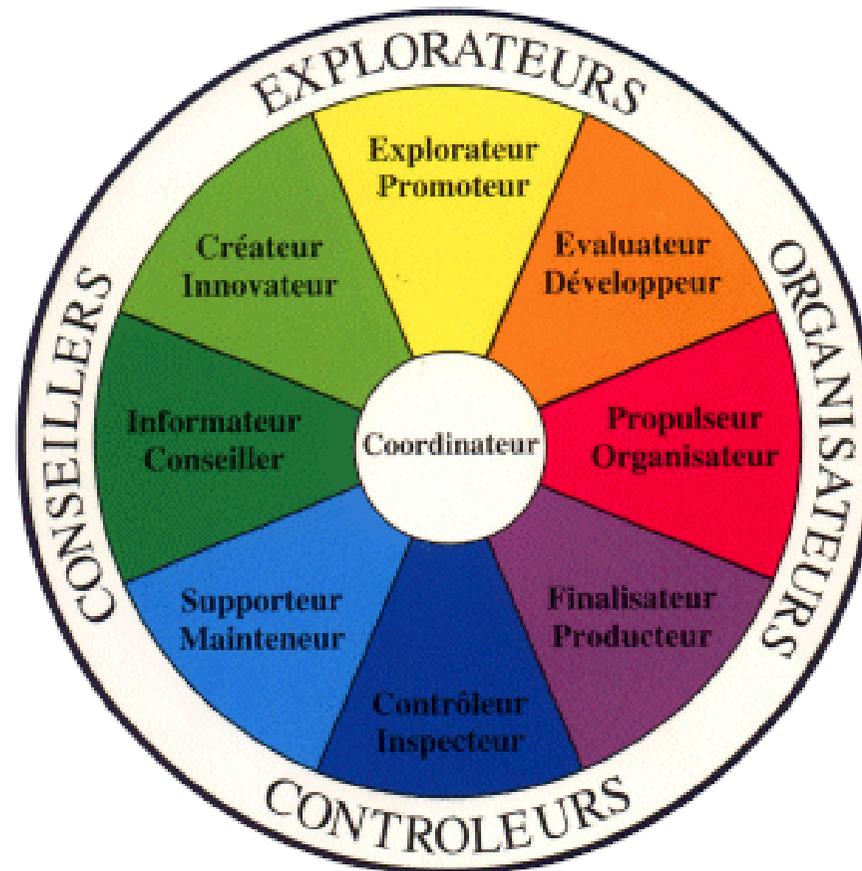
- vous avez égaré votre balle
- certains seront gênés par les poursuivants en culpabilisant quand d'autres prendront leur « 5 minutes » sans se poser de questions
- les empathiques laisseront volontiers passer les poursuivants impatients mais en auront-ils analysé auparavant les raisons et les conséquences sur le jeu ?



- dans la vie, comme dans l'entreprise, laissez-vous toujours la place au plus pressé ? au plus bruyant ? au plus fort ? Sachez vous imposer
- pourquoi ne pas occuper le terrain en utilisant sans stress les règles qui vous sont offertes ?
- peut être allez-vous les laisser passer avec la fâcheuse découverte qu'ils deviennent lents ! A quoi d'autre pensez-vous ?
- Pourquoi ne pas contrôler son stress et aller rapidement sur sa zone d'effort ?



# Team Management System



# Typologie Cérébrale . Savoir utiliser ses 4 cerveaux

## *Cerveau gauche*

Logique : analyse, affirmation de soi, compétition, raisonnement, critique, évaluation, technique, gestionnaire, expertise

Rentabilité financière, Centré résultat

Aspects techniques, « savoir »

Re-engineering

Le « quoi »

S

N

Relate « l'historique »

Organisation et méthode, « apprentissage »

Règles et procédures

Logistique et livraison

T

Logistique : production, contrôle, méticulosité, fiabilité, conservation, organisation, sécurité, persévérance, réalisation

## *Cerveau droit*

Intuition : créativité, innovation, vision, synthèse, risque, intuition, simultanéité, autonomie

Anticipation, Pensée stratégique

Créativité et innovation, « découverte »

Vision globale, métaphores

Tourne les faits vers le « pourquoi »

F

Tourne les faits vers le « qui, pour qui »

Travail et efficacité d'équipe

« Relation » clientèle

Développement des personnes

communication

Sentiment : animation, empathie, communication, altruisme, impulsivité, sociabilité, émotion, perspicacité, idéalisme

O

R

T

I

C

A

L

L

U

M

B

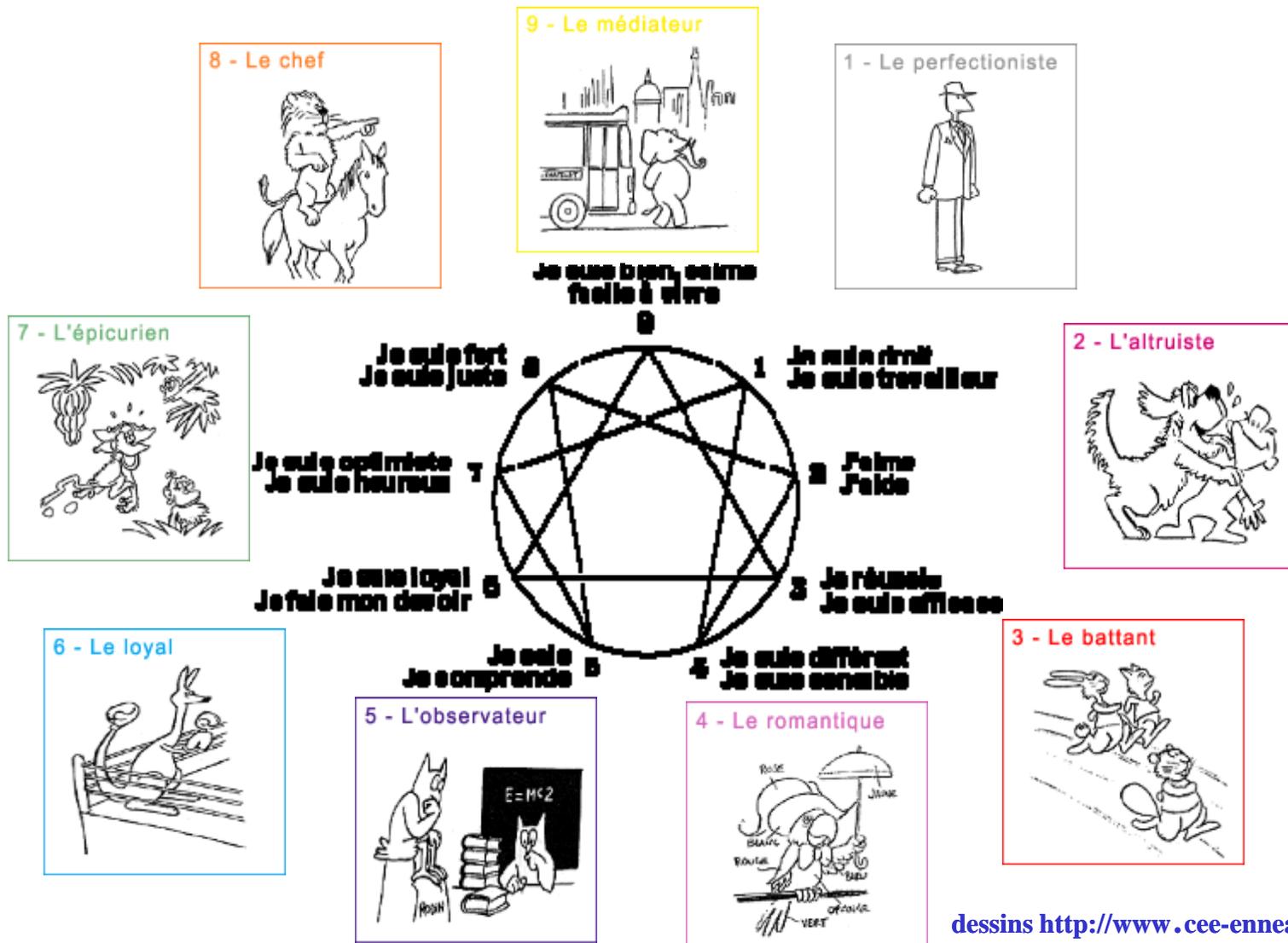
I

Q

U



# Ennéagramme : chercher sa motivation



dessins <http://www.cee-enneagramme.eu>



# Typologie de lecture d'un visage

Communique avec  
la partie haute du  
visage

Vie intellectuelle :  
penser, concevoir,  
imaginer,  
comprendre,  
mémoriser...

Communique avec  
l'appareil  
respiratoire, le cœur,  
le plexus solaire

Vie affective : percevoir  
et exprimer ses  
émotions, ses  
sentiments...

Communique avec  
la partie basse du  
corps (nutrition,  
excrétion, sexualité)

Vie physique :  
s'exprimer  
verbalement et  
physiquement, agir,  
réaliser ..

En imaginant aussi sur une table de mixage entre la rétraction, la dilatation, l'atonie, la tonicité, le modelé...



# I – dilatation / rétraction : dynamisme et contrôle

## ● LATERALE = AVANCER

- Rapidité
- Projection dynamisante
- Élan vers le futur, l'avant
- Tonus, dynamisme
- Désir de changement
- Esprit jeune
- Puissance au service de l'action
- Également proche du dilaté
- Mais...freinage sur longue distance en grande vitesse

➤ dilatation – rétraction : Puissance et consommation

➤ rétraction latérale / rétraction frontale : freins et tenue de route



## ● FRONTALE = CONTROLER

- Redressement et tenue
- Contrôle des élans, de l'activité, des pensées, des sentiments
- Maîtrise les informations
- Obstination, peut manquer de spontanéité, peut se bloquer par crainte de l'influence apparente ou cachée
- Maturité
- Freinage court



# NOVIAL

*facilitation stratégique et opérationnelle  
coaching - team building - conseil – formation*

*entraînement individuel - dynamique des équipes  
optimisation des processus et des performances*

*création de liens*

## Les outils de facilitation de Management

### EXTRAITS



# Quel cran du curseur êtes vous en train de travailler votre management ? (F Delivre)

identité

relation

groupe

structure



Quel positionnement êtes vous en train d'adopter, de gérer ?

Avez vous bien analysé les données initiales ?

Êtes vous allé jusqu'aux aspects structuraux ?

Un problème apparent peut en cacher un autre...

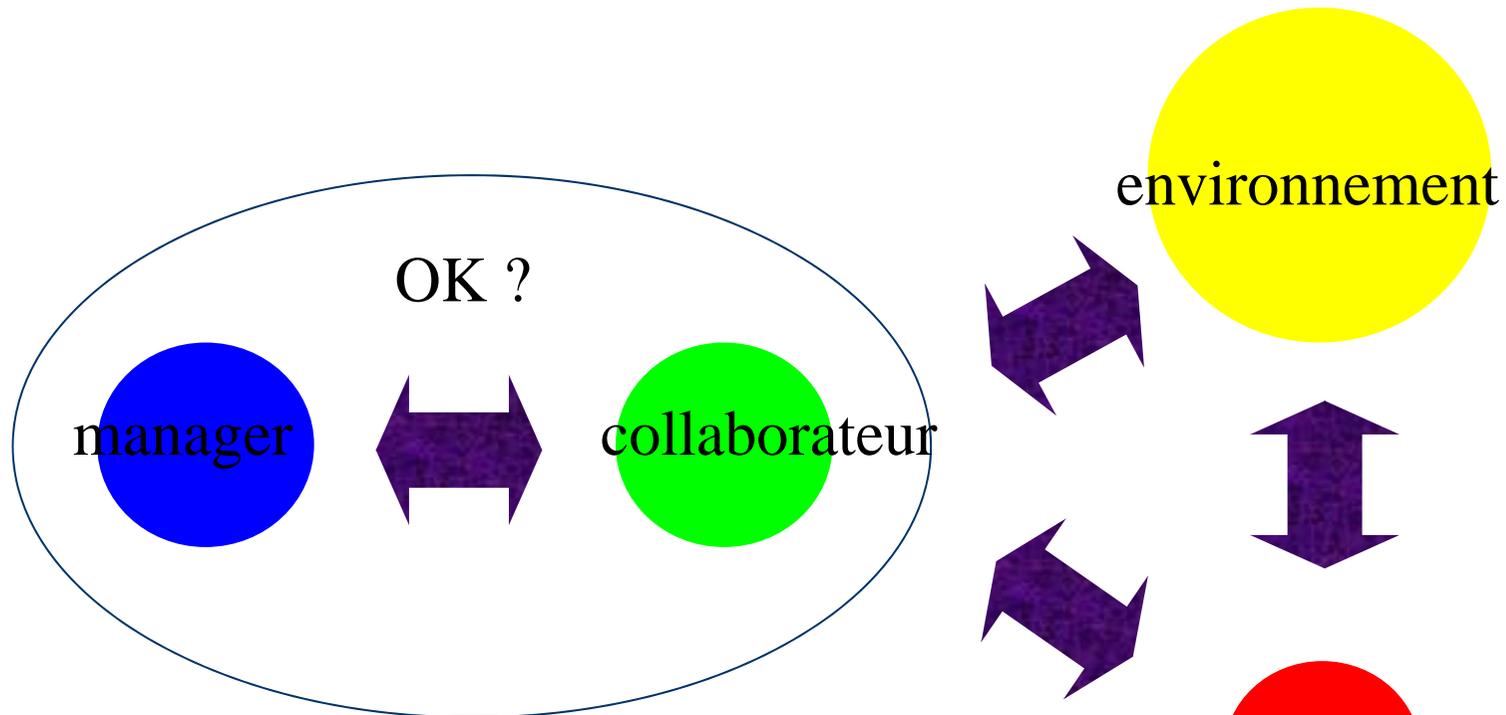


# La théorie des organisations (Berne, Fox, Delivré)

Le groupe				L'environnement interne	L'environnement externe
Le leadership	Le Canon (ce qui structure)	Membres et sous-groupes	Activité et énergie du groupe	Dans l'entreprise	Hors entreprise
Leader responsable	Dénomination	Individus	Raison d'être, mission	Direction (pour un service)	Fournisseurs
Leader opérationnel (travail et décisions)	Objectifs	Stade de développement du groupe	Stratégie	Services voisins	Clients
Leader de processus (façon de travailler)	Constitution	Sous-groupes sociologiques (clans, castes)	Travail rentable : production*	Syndicats	Partenaires
Leader psychologique	Règles de fonctionnement (réunions, confidentialité, circulation de l'info, gestion des frontières)	Rapports de force	Travail non rentable : -Combat -Régulation -Test du leader	Salariés (pour un CODIR)	Concurrents
Anciennes figures d'autorité Evhémère et leader primal	Organigramme (rôles, mandats)	Qualité du relationnel (économie de reconnaissance)		Leaders d'opinion	Contraintes juridiques
Leader personnel	Culture : -Étiquette : valeurs sur le travail	Conflits		Contraintes juridiques	Public
Appareil	-Technique : méthodes de travail	Perceptions individuelles du groupe (imago)		...	...
Moyens matériels	-Caractère : transgressions				



# Les 8 zones ( V. Lenhardt)

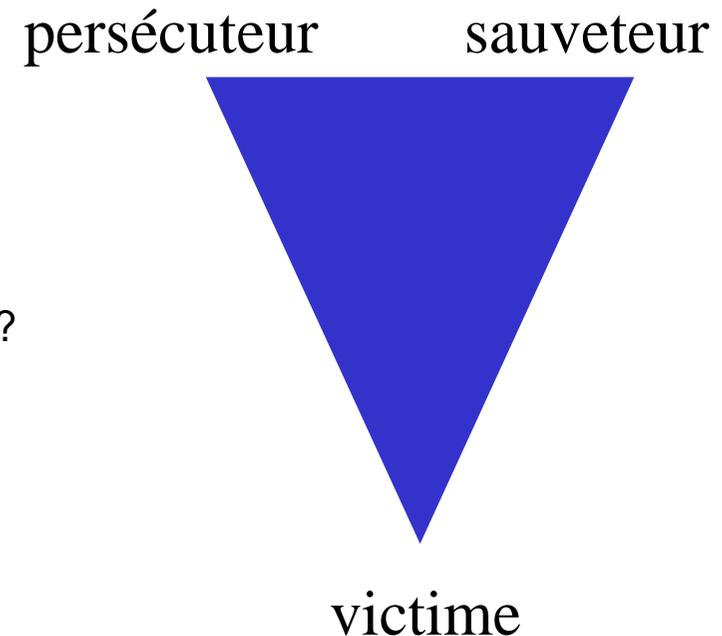


Zone d'écoute active  
Suis-je en accord avec mon interlocuteur  
Peut-on se dire les choses  
Que puis je détecter comme éléments perturbants ou de transparence ?



# Qui êtes vous dans le triangle dramatique de Karpman ?

- **Persécuteur ?** Qui rend responsable les autres de ce qui leur arrive ? « Sans vos je pourrais...où as tu encore mis... je ne vais pas me laisser coincer, regarde ce que tu m'as fait faire...
- **Sauveteur ?** Qui infantilise, cherche à aider mais en fait crée un problème en donnant un soit disant remède en fait néfaste, « à votre place...je serais heureux de vous aider...que feriez vous sans moi...tu sais ce qu'elle a dit ...? qu'as tu répondu ?...
- **Victime ?** qui s'arrange pour se faire repérer par le persécuteur et qui cherche un sauveteur, manie beaucoup le « oui ... mais » pour qu'on lui fournisse la solution « j'essaie de faire de mon mieux, c'est affreux, je suis débordé, c'est toujours à moi que ça arrive...



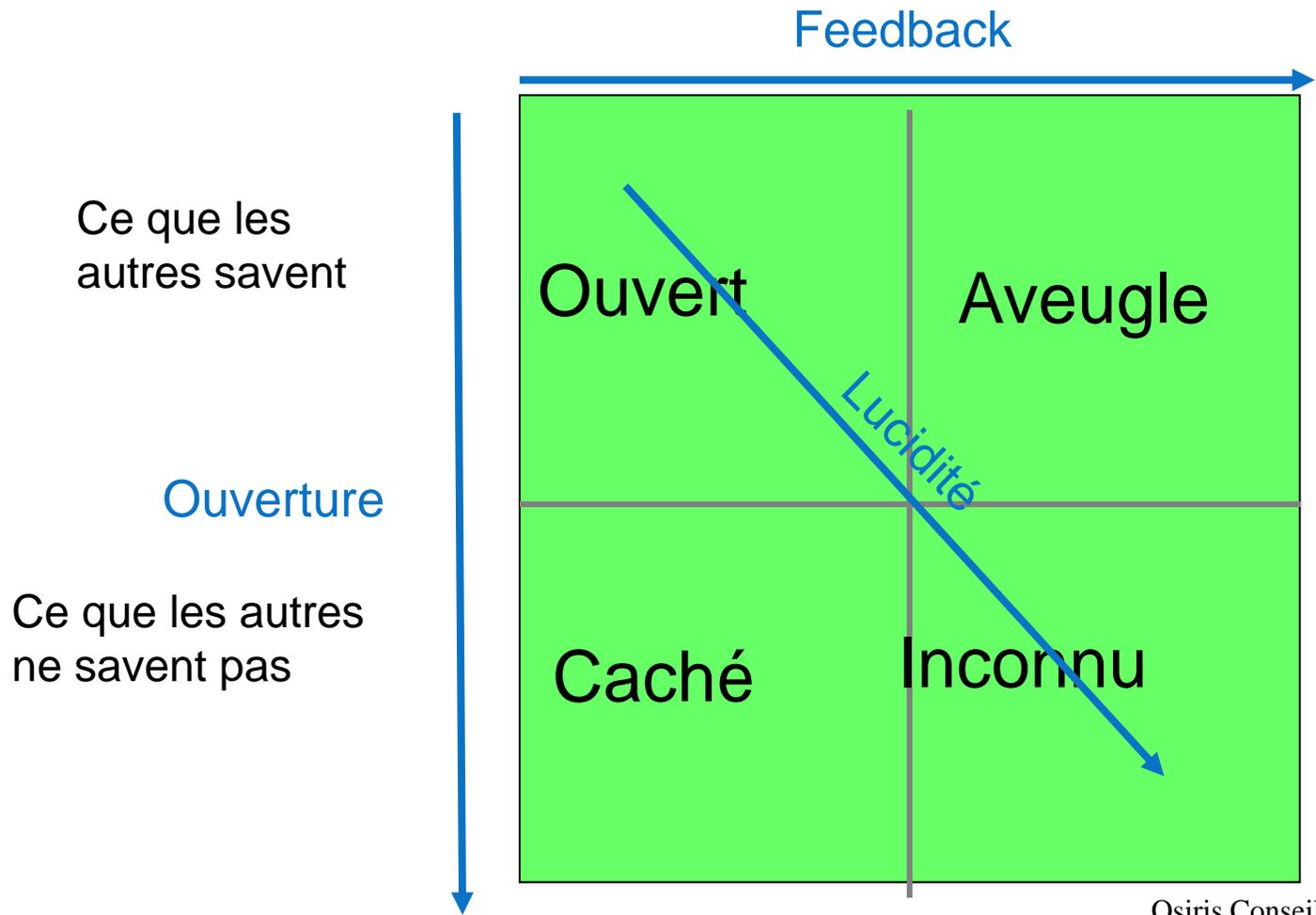
# Le blason (CEE)

## QUELLE EST MA DEVISE

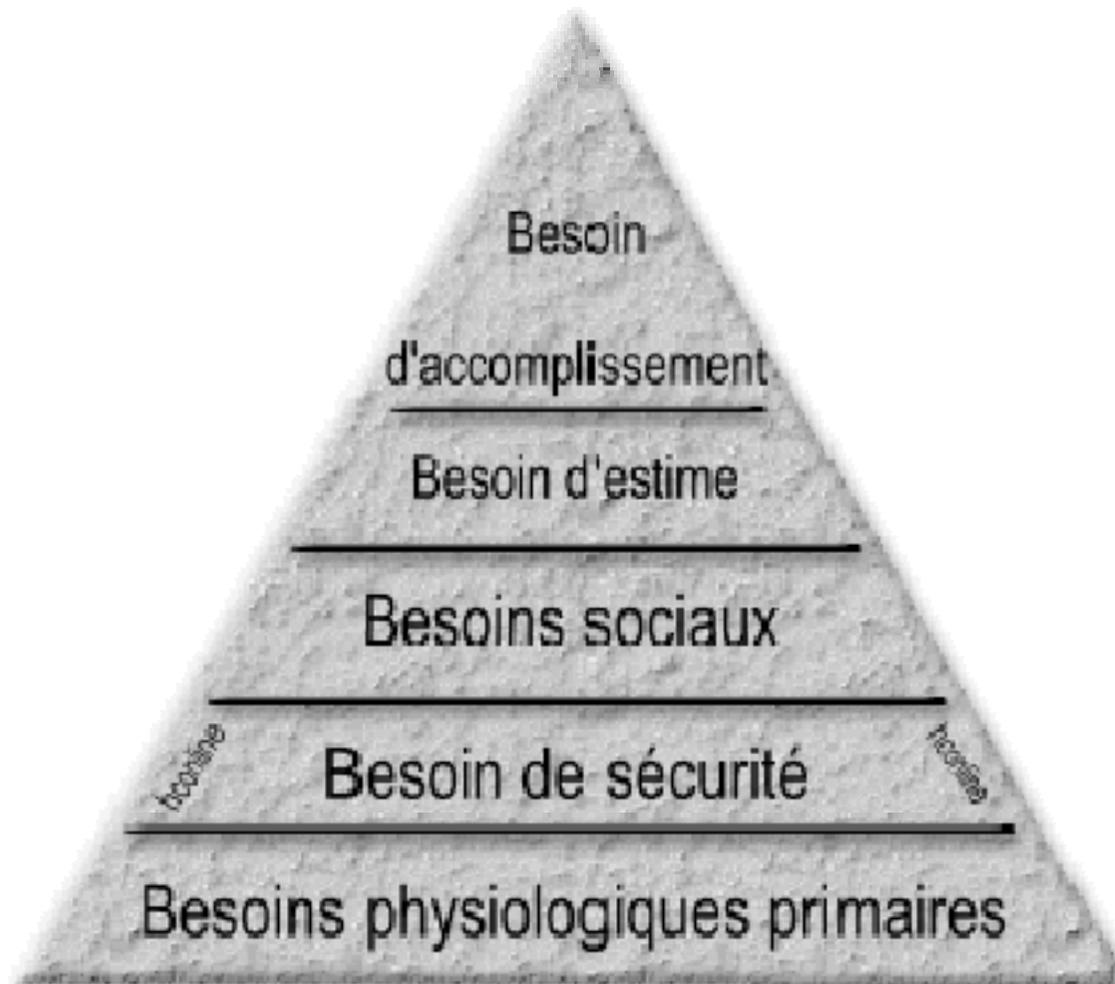
Dessin libre	Comment je me vois 
Ce que je déteste le plus	Comment les autres me voient



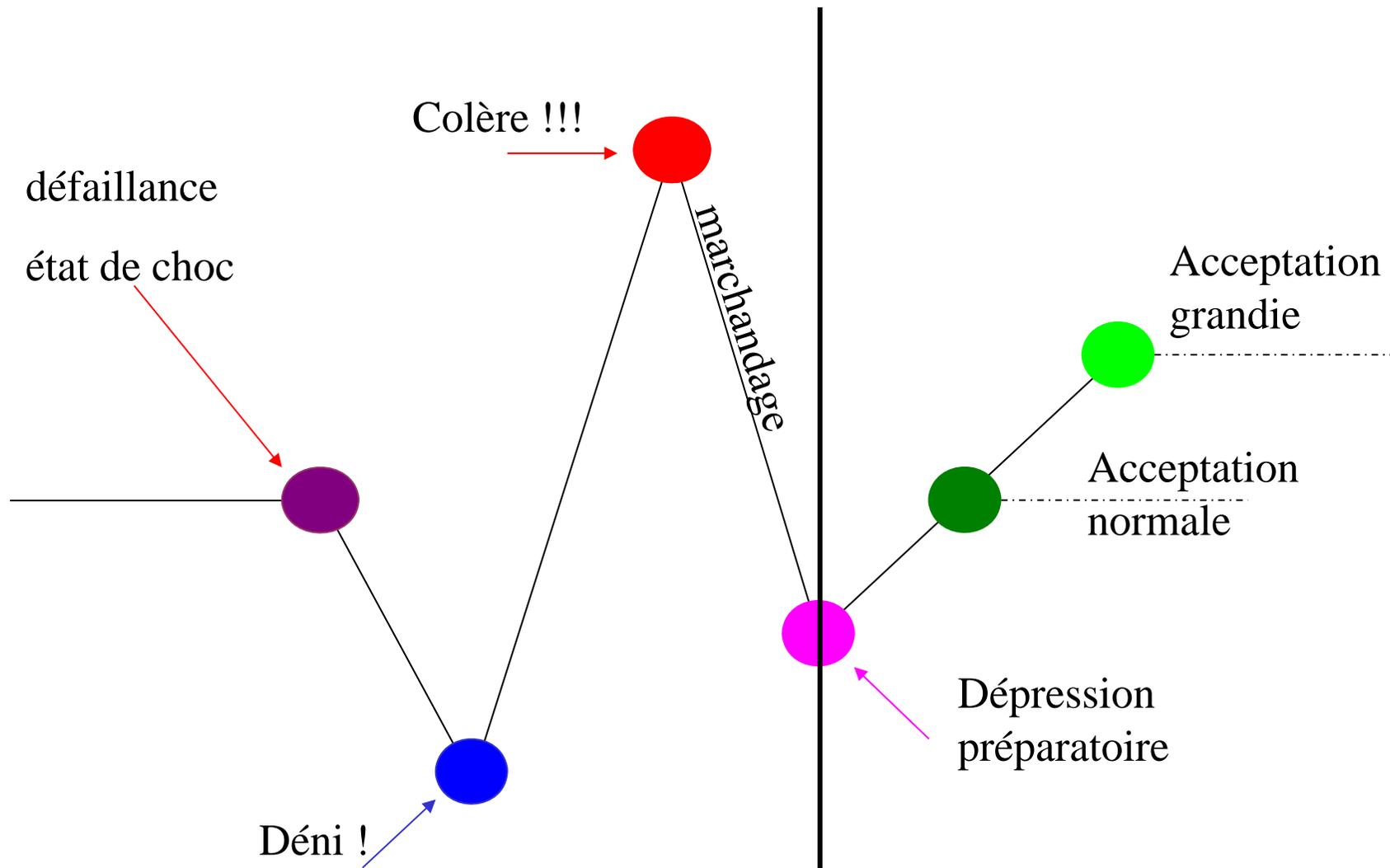
Ce que je sais      Ce que je ne sais pas



## Où en suis-je dans ma pyramide avant d'aborder ma recherche ?



# Le deuil du poste ou de l'entreprise !



## Le cadre de référence : nous ne voyons pas le golf tous et toutes de la même façon !



- Nous avons chacun nos lunettes, nos façons de voir les choses dans notre univers
- Comprendre l'univers quotidien et acquis
- La carte n'est pas toujours le territoire

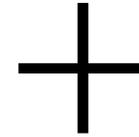


## Votre PR<sup>2</sup>AJI est-il équilibré ? (structuration du temps)

- **Passe-temps**
  - bavardages non impliquant, sur une action sans s'y engager, sans jouer
  - prendre un fruit sec sur le parcours puis... « ... on s'y remet ? » « on y retourne ? »
- **Retrait**
  - physique ou mental du contact avec les autres, souvent par besoin de repos ou de concentration
- **Rituels**
  - sociaux courants quasi programmés (dire bonjour avant et après le jeu...)
  - Avant de jouer, respecter la zone de réflexion avant le passage de la ligne imaginaire, « le passage du rubiquon »
  - Lors de la partie, être vigilant sur les règles de comportement de l'étiquette
  - Après le jeu : nettoyer son matériel et partager les moments de la partie
- **Activité**
  - échange d'information avec concentration de l'énergie pour atteindre un but
- **Jeux**
  - d'apparence socialement correctes mais négatives cachées, manipulation émotionnelle
  - « alors ce stage au Maroc ?! » (toujours en train d'essayer de progresser celui-là... )
  - risque d'être pris dans l'engrenage de deux joueurs
- **Intimité**
  - franche, authentique, sans message caché : « j'ai un problème avec toi, je ne peux communiquer, je voulais que tu le saches... et donc bon parcours... »
  - besoin d'un moment de retrait dès qu'elle est vécue



## Un objectif .. Positif !



- Le cerveau assemble des informations pour décrypter une réalité et entend d'abord positivement
- Si on ne peut tourner en positif, y trouver un substitut
  - Ex: je ne veux pas aller dans l'obstacle d'eau = je veux aller au drapeau



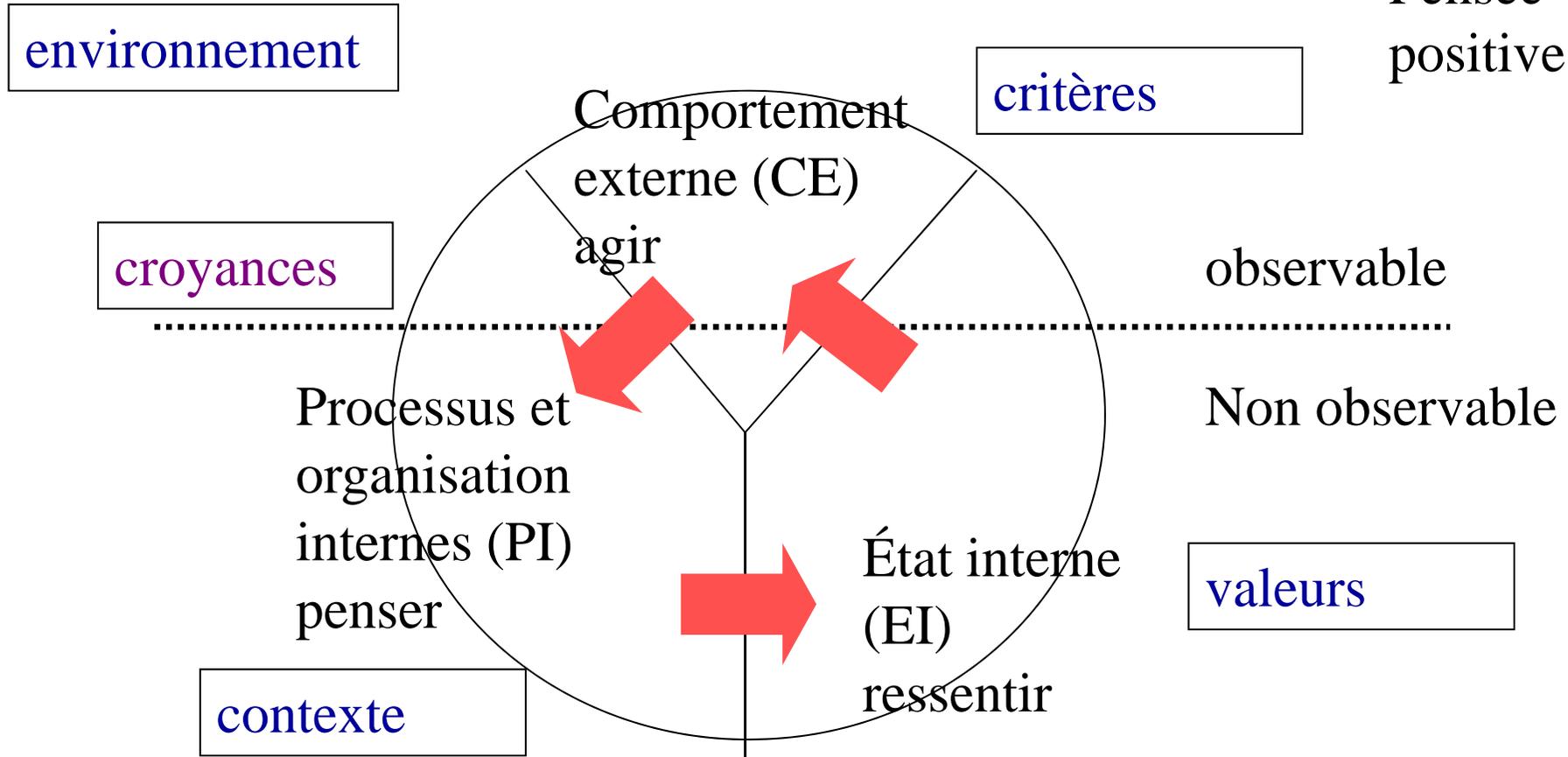
# Comment utiliser le mouvement naturel du swing pour donner au cerveau une image attrayante du coup : le SWITCH !!

- chasser une image négative potentielle ou existante proche de la balle ou sur un obstacle par la propulsion d'une image positive, valorisante et grandissante à travers le swing
- Ajouter une ancre gestuelle et auditive



# Comprendre par les émotions : nos mots et tournures de phrase influencent notre système neurologique, nos états émotionnels et notre comportement (sources de la PNL)

Pensée positive

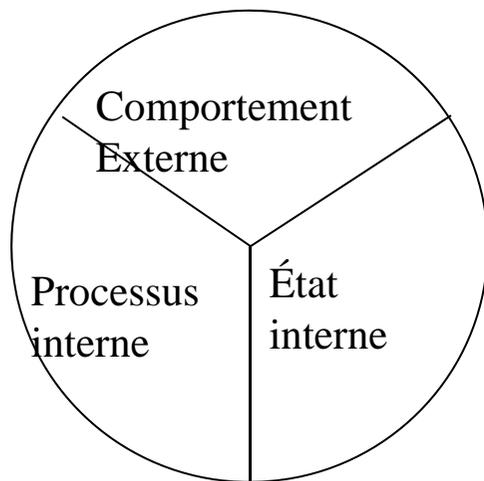


Exemple d'utilisation courante par le marketing !

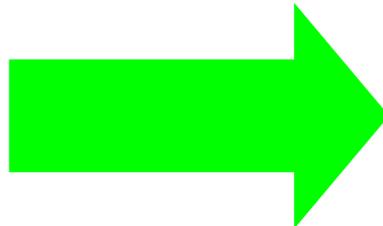


# Utilisation pour atteindre ses objectifs

État présent

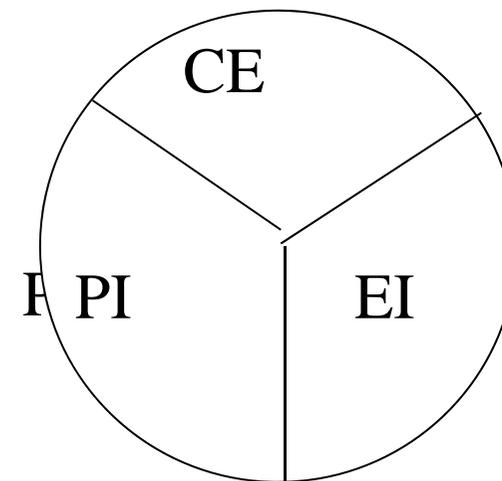


Écart identifiés



ressources à  
mettre en oeuvre

État désiré



La réalité est une représentation mentale qui peut être modifiée



# Les émotions selon Paul Ekman

Ce que j'exprime	quand
joie	j'ai accomplis
peur	Il y a danger
colère	on me prend mon territoire
dégoût	Il y a toxicité
surprise	il y a nouveauté
tristesse	Je perds quelque chose ou quelqu'un



# Recadrages et ancrages pour la confiance

## ● Et si...

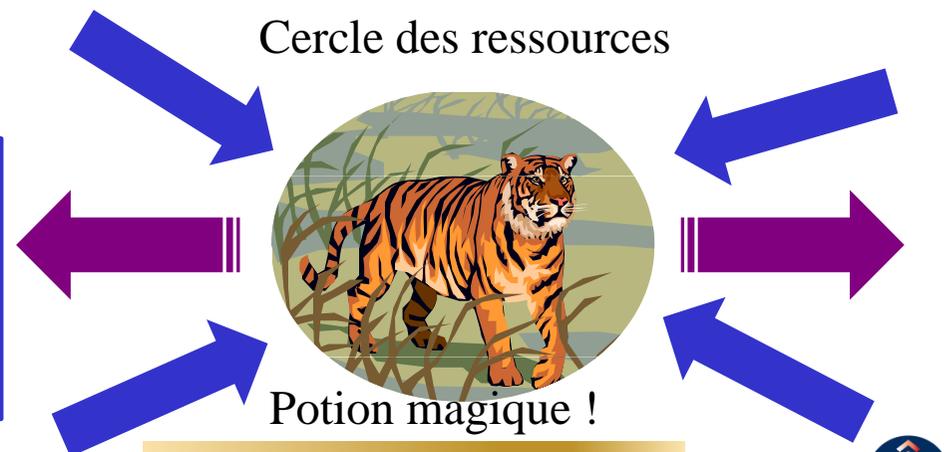
- J'étais sur une plage, calme, non stressé ?
- J'étais au chaud au soleil et non sous cette pluie fine qui me glace ?
- J'étais dans la même situation que lorsque j'ai gagné ce contrat ?
  - J'étais ... mieux classé ?

## ● Comment ferais-je ?

Vous savez marcher sur une ligne au sol ? Pourquoi ne plus savoir si elle à 5 mètres de hauteur ? Pourquoi avoir peur d'une rivière ?

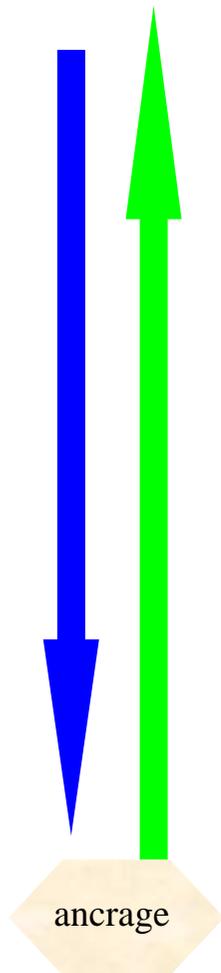
## ● Ancrages

- Visuels
  - auditifs
  - Kynestésiques
- Un nom par ancrage
  - Entretien permanent



# Les niveaux logiques du golfeur

A / R

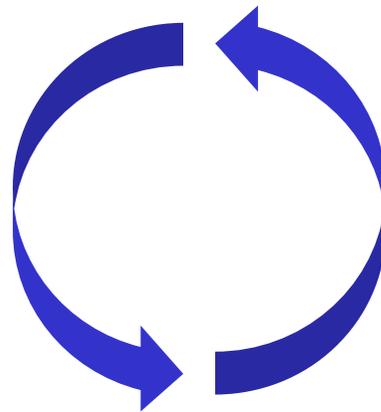


Niveau	Questions (possibilité d'utiliser le swot)
Environnement	Où et quand ai-je envie d'atteindre mon objectif ?
Comportements	Quels comportements dois-je mettre en œuvre dans cet environnement ? Que dois-je faire ?
Compétences, capacités	Que quoi ai-je besoin ? Qu'est ce qui m'aidera ? Comment m'y prendre pour atteindre cet objectif ?
Croyances, valeurs	Pourquoi l'atteindre ? Quelles sont les valeurs que je respecte ? Qu'est ce qui est important en le faisant ?
Identité de rôle, mission	Qui suis-je devenu en réalisant cet objectif ? Ai-je une mission ? Quelle métaphore serait appropriée ?
Identité intégrée	suis je le seul concerné ? Quelle est ma vision désormais ? Quel sens cela apporte-t-il ?



# Les 4 niveaux d'apprentissage

- Incompétence inconsciente
- Incompétence consciente



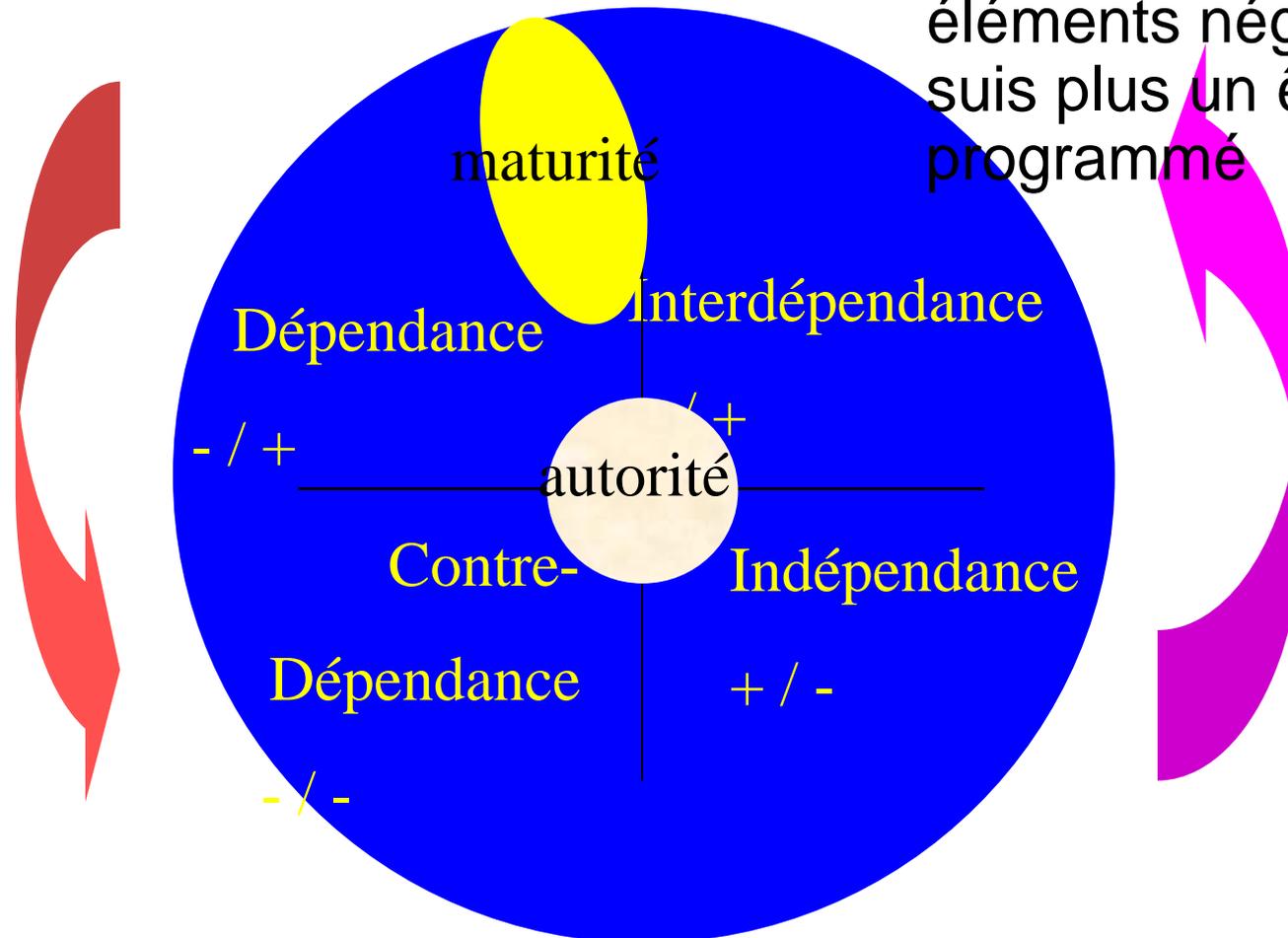
- Compétence inconsciente
- Compétence consciente

Performance faible

Performance améliorée



# Les degrés de l'autonomie, positions de vie



- Je me suis libéré des éléments négatifs et ne suis plus un être programmé
- Conscience
- Spontanéité
- intimité

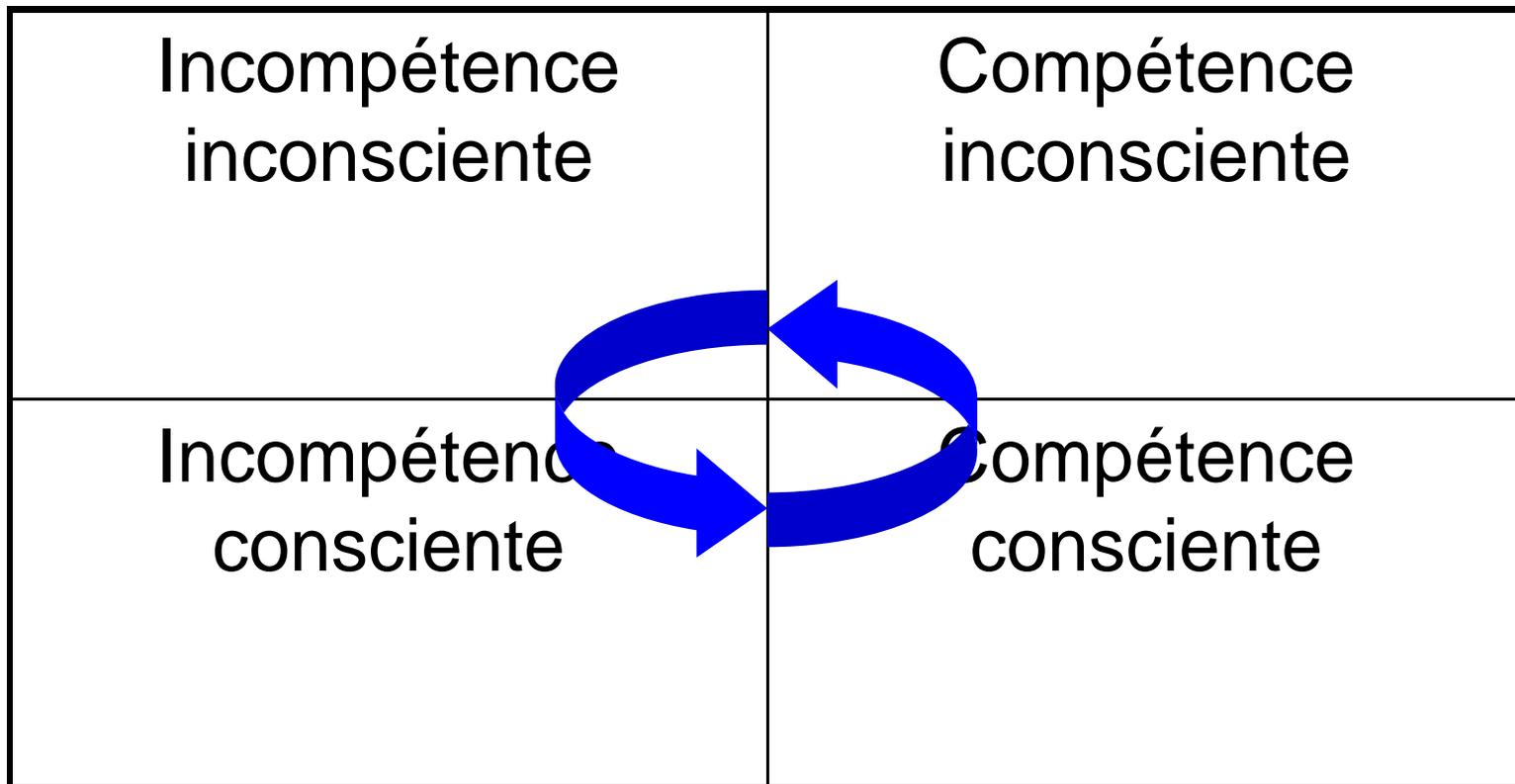


## Les 4 premiers degrés d'autonomie (catherine Seemoore)

<p><b>- / + : le paillasson</b></p> <p>Fuir, je ne suis pas OK</p> <p>Soumission, « oui », « nous », « on », jeux : victime soumise, enfant modèle</p>	<p><b>+ / + : l'unisson</b></p> <p>Avancer avec l'autre, tout le monde est OK</p> <p>Adaptation, « oui...si », met des limites, choix intérieur de l'identité</p>
<p><b>- / - : le hérisson</b></p> <p>Être dans l'impasse, personne n'est OK</p> <p>Symbiose ambivalente de la rébellion à l'accusation, « non », jeux : sans toi, victime rebelle ou persécuteur</p>	<p><b>+ / - : le polisson</b></p> <p>Se débarrasser de l'autre, vous n'êtes pas OK</p> <p>Séparations vécues, prise de conscience de la compétence « moi », « tous seul », jeux : individualiste</p>



# Les degrés de compétence



## Conduite du changement organisationnel

Décidée par une autorité  
représentative

Donner  
envie plutôt  
qu'imposer

Des  
directives  
claires et  
comprises



Continuité :  
faire d'un but  
une étape

Prise de  
conscience  
collective

Team building, Process Comm, MBTI, PNL, AT....



# les concepts d'optimisation

- **Médecine d'entreprise**
- **Bio management**
- **Vision globale**
- **Risk management**
- **ABC / ABM**
- **OPACQ**
- **La matrice MCO**
- **GBM**
- **KM**
- **Ingénierie Concourante**
- **Approche client**
- **Management interculturel**
- **Analyse de l'historique**
- **Coaching**
- **Théorie des cycles**
- **Créativité**
- **Team building, sport et culture**



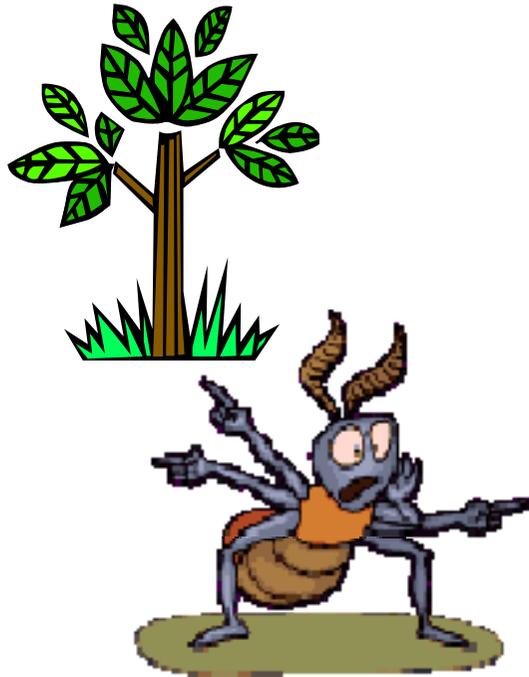
# Médecine d'entreprise



- Rôle du généraliste
- Utilité de la visite systématique chez l'homme pour déceler une maladie
- Pourquoi ne pas auditer régulièrement votre organisation sans attendre la maladie ?



# Bio attitude



- Mais comment font-ils ?
- Adaptabilité à l'environnement
- vie en société depuis des milliards d'années
- Mieux comprendre l'organisation, les processus, les relations , le marketing
- Fourmis, lion, chenes de traîneau, biologie humaine, arbre, roseau....



# Penser OPAC<sup>3</sup>Q<sup>3</sup>

- Quoi ?
- Pourquoi ?
- Quand ?
- Qui ?
- Avec qui ?
- Contre qui ?
- Où ?
- Combien ?
- Comment ?



# GBM (global brain management)



- Franchissez davantage la passerelle entre fonctionnement et développement
- Quand l'approche sociale peut dynamiser une organisation !
- Décloisonnement
- Vecteurs transverses
- motivation



# Ingénierie Concourante



- **Même si vous intervenez à T+10, sentez vous impliqué dès T zéro !**
- **Plate formes et équipes**
- **Prise de conscience collective**
- **responsabilisation**



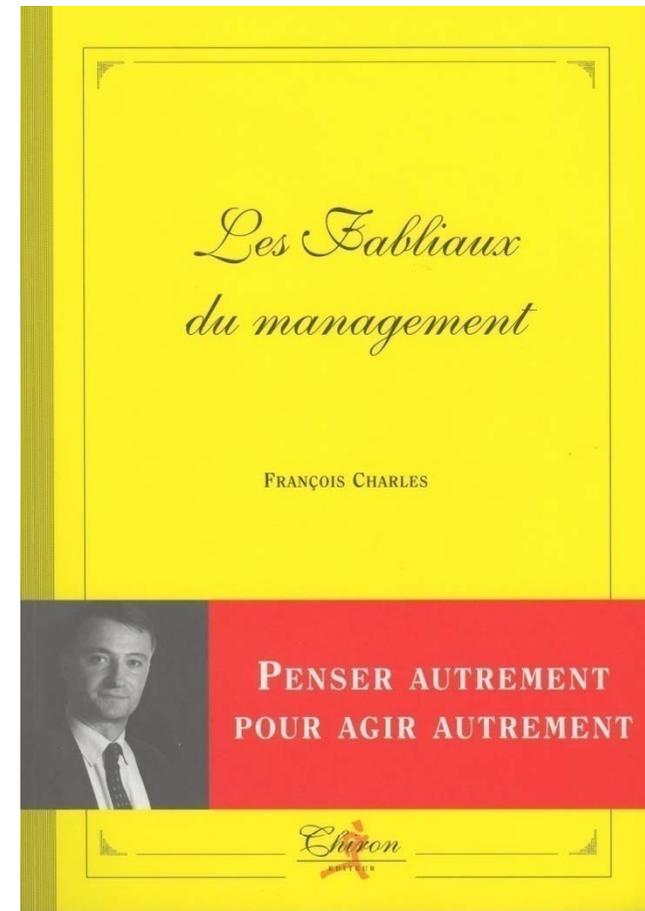
# Management interculturel



- 90 % de la réussite d'un projet repose sur une approche humaine donc culturelle
- Importance de la communication, du décryptage
- Démultiplication dans les relations internationales



**Les fabliaux du  
management :  
Penser autrement  
pour agir autrement  
par les fables et les  
métaphores**



# Un outil de synthétisation

Pas immédiat pour  
tous les profils !



Comprendre par les émotions

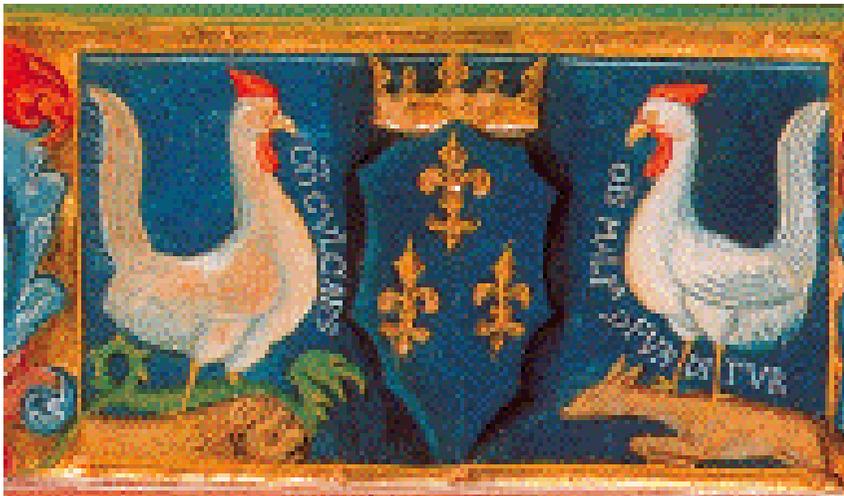
- Un titre
- Une image
- Une histoire
- Une transcription dans l'entreprise
- comprendre les processus et les comportements par les émotions
- Prendre du recul sur un référentiel neutre pour mieux revoir les réalités
- Utiliser des métaphores et des images pour gagner du temps

« mieux vaut ne pas réparer son toit quand il pleut »



# Approche client multiculturelle

- Le coq européen



- L'Américain,  
le Français et le pont



# Vente marketing

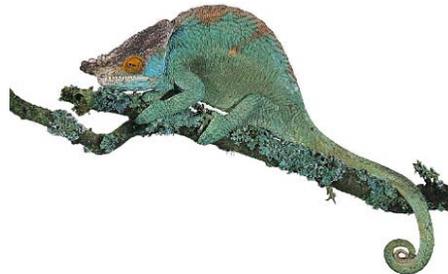
- La touche finale



- Le prédateur



- L'arme secrète



## Les modules « activité & brain ® »



Découvrez le développement personnel et collectif ou travaillez votre stratégie et vos opérations en mixant et en créant des liens entre activités et management

**parler stratégie en parcourant les grandes batailles** : Austerlitz et Waterloo, 1870, la Grande Guerre, ligne Maginot, Débarquement



photos NOVIAL

**découvrez vous avec le golf** (voir planche suivante)



photos NOVIAL

**réaliser une action le temps d'une croisière** (avec jalons prédéterminés et activités sportives et artistiques)



**Comprendre d'autres styles de management et d'atteinte d'objectifs avec d'autres cadres de référence** : le sport automobile, la vigne ...



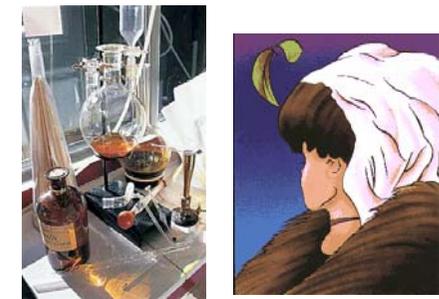
Découvrez nos séminaires de 3 à 5 jours vendanges & brain en Bourgogne et dans le Jura  
Matinées de vendange, après midi de décryptage management, soirées culturelles

[contact@novial.fr](mailto:contact@novial.fr)  
[www.novial.fr](http://www.novial.fr)

Découvrir et mémoriser les différences avec un fil rouge original :

le jeu (casino) - l'oenologie  
La cuisine - La création de parfum  
l'art

Participez à une activité en matinée et découvrez vos polarités de Jung ou d'autres outils l'après midi par retour d'expérience de la matinée



# Découvrez le modules Golf & Management ® de NOVIAL

n° formation 11 75 44216 75  
auprès du préfet de région IDF

## Les séminaires de cohésion

Découvrez le golf et son environnement  
Et profitez-en pour comprendre les  
typologies de personnalité pour une  
optimisation individuelle et collective  
1 à 1,5 jours

## Les séminaires collectifs pour managers-golfeurs

Redécouvrez l'entreprise à travers le golf  
Max 16 pers - 1,5 jours

## Les coaching individuels pour managers-golfeurs

### Coach & Golf ®

Redécouvrez l'entreprise à travers le golf  
Parcours 9 ou 18 trous

Découvrir l'entreprise à travers le golf ou  
optimiser le golf avec les outils de l'entreprise

## Golf & Type

Découvrez votre type de personnalité  
pour mieux fonctionner au golf, avec un  
terreau fertile à la technique et aux  
résultats, comme dans la vie personnelle  
ou professionnelle  
Séances de 4 h

## Golf & Brain

Découvrez les outils stratégiques,  
opérationnels et mentaux pour maîtriser  
vos émotions, atteindre vos objectifs au  
golf comme dans la vie personnelle et  
professionnelle  
Séances de 4 h



## Des supports de formation de qualité



- Distribués lors des formations ou des accompagnements, ces « **booklets mémos** »<sup>®</sup> sont réalisés au format de poche (10x14 avec couverture plastifiée et papier 120g) pour une mise en pratique permanente et efficace des méthodes au bureau, lors de vos déplacements ou de vos loisirs pour les golfeurs (voir Golf & type).
- Devant leur succès, ils sont également distribués en vente seule.

- Coach & Management individuel<sup>®</sup>
- Coach & Management collectif<sup>®</sup>
- Coach & Risk (CR)<sup>®</sup>
- Coach & Job (CJ)<sup>®</sup>
- les fabliaux du management<sup>®</sup>
- les typologies de morphopsychologie<sup>®</sup>
- la Process Communication
- les outils de facilitation de processus<sup>®</sup>

- Coach & Négo (CN)<sup>®</sup>
- Coach & Approche Client (CAC)<sup>®</sup>
- Coach & Crises (CCI)<sup>®</sup>
- Coach & Intelligence Economique (CIE)<sup>®</sup>
- le MBTI I     le MBTI II
- l'Ennéagramme
- Golf & Type<sup>®</sup>                       Golf & Brain<sup>®</sup>
- les outils de facilitation de politique générale<sup>®</sup>



# Vos contacts

**NOVIAL**

**François CHARLES**

Associé gérant

*facilitation stratégique et opérationnelle*

Coaching individuel et d'équipes - Conseil - Formation

33, rue Galilée F – 75116 PARIS

Tel : 00 33 (0)1 44 43 53 61

Tel : 00 33 (0)6 60 26 71 91

Fax : 00 33 (0)1 47 23 68 14

fcharles@novial.fr site : [www.novial.fr](http://www.novial.fr)

SARL au capital de 5000 euros - RCS PARIS 504994377

